

Laila Johanne Engelsen

Ledelse og digitalisering

- utfordringer for lederrollen i møte med digitalisering

Masteroppgave i Public Administration

Veileder: Geir Hyrve

Mai 2021

Laila Johanne Engelsen

Ledelse og digitalisering

- utfordringer for lederrollen i møte med digitalisering

Masteroppgave i Public Administration
Veileder: Geir Hyrve
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Vi lever i en digital tidsalder. Samfunnet endres på grunn av digitalisering som er så omfattende at det er snakk om digital transformasjon. Digitaliseringen griper inn i våre liv og arbeidsplasser i et omfang og et tempo som mange for få tiårsiden ikke ville vært i stand til å forestille seg. Det siste året har flere hundre tusen arbeidstakere hatt sin arbeidsplass hjemme, og hjemmekontoret er kommet for å bli. Hvor og hvordan vi jobber endres, og erfaringene vi har gjort oss med digital samhandling, gjør at det kan være vanskelig å forestille seg at arbeidsdagene primært skal være på kontoret eller arbeidsplassen slik de var for de fleste før koronakrisen inntraff.

Den norske velferdsstaten er under sterkt press og står overfor mange utfordringer i tiden som kommer. Vi blir en stadig eldre befolkning, og Norge opplever historisk lave fødselstall. Det blir færre som skal finansiere velferdsstaten og det innebærer at offentlige tjenester må digitaliseres og effektiviseres, og at flere må stå lengre i arbeid. For at flere skal stå lengre i arbeid må vi ha gode arbeidsplasser som gjør at folk både ønsker og klarer det, og vi må ha god ledelse.

I denne oppgaven studerer jeg hvordan lederrollen utfordres av digitalisering, med et relasjonsorientert perspektiv. Utgangspunktet er mellomlederes erfaringer om hvordan deres rolle som ledere har blitt utfordret når både de selv og medarbeidere primært har måtte jobbe fra hjemmekontor og ikke møtes fysisk. Undersøkelsen viser at mellomledere i stor grad opplever at relasjoner påvirkes av fysisk fravær og digital samhandling. Ikke alle opplever at relasjonene svekkes, men det som kan være av betydning er relasjonenes kvalitet i forkant av overgangen til digital samhandling. Funnene i undersøkelsen peker også på at ledere i større grad bekymrer seg for medarbeiderne sine når de ikke ser dem fysisk på jevnlig basis, og at de utarbeider egne strukturer for å sikre relasjonell oppfølging og omsorg.

Abstract

We live in a digital age. Society is changing due to digitalization which is extensive to such a degree that one claim it is a matter of digital transformation. Digitization affects our lives and workplaces to an extent and pace that would be unimaginable to many of us a few decades ago. In the last year, several hundred thousand employees have had their workplace at home, and home office has come to stay. Where and how we work is changing, and the experiences we have made regarding digital interaction, makes it difficult to imagine that the working days primarily will be in the office or workplace as they were for most people before the corona crisis occurred.

The Norwegian welfare state is under pressure and faces many challenges in the time to come. Our population is getting increasingly older, and Norway is experiencing historically low birth rates. There will be fewer people to finance the welfare state, and this means that public services must be digitized and made more efficient, and that more people must stay in work longer. This requires both good jobs and good management.

In this thesis, I study how the leadership role is challenged by digitalization, with a relationship-oriented perspective. The starting point is middle managers' experiences of how their role as managers has been challenged when both themselves and employees have primarily had to work from home offices and not meet physically. The survey shows that middle managers to a large extent experience that relationships are affected by physical absence and digital interaction. Not everyone experiences that relationships weaken, but what may be important is the quality of the relationships prior to the transition to digital interaction. The findings of the survey also indicate that managers are more concerned about their employees when they do not see them physically on a regular basis, and that they develop their own structures to ensure relational follow-up and care.

Forord

Dersom jeg hadde visst at jeg skulle oppleve faglig og personlig vekst i den grad jeg har gjort gjennom arbeidet med masterstudiet, ville jeg ha gjennomført det tidligere. Erfaringene som MPA-student ved NTNU har vært utelukkende positive, og jeg er glad for at jeg våget å ta spranget fra Bergen til Trondheim for å realisere målene mine om å gjennomføre en mastergrad i tråd med mine interesser og ambisjoner.

Medstudentene har spilt en viktig rolle for trivsel og motivasjon. Vi rakk heldigvis å bli litt kjent med hverandre før koronakrisen spente ben for både faglige og sosiale samlinger. Av mine medstudenter vil jeg rette en særlig takk til Kristin for vårt gode vennskap og kontinuerlig oppmuntring.

Familien min har vært raus, og de har gitt meg all den tid jeg har trengt for å gjennomføre studiene. Den rausheten har vært gull verdt, og uten den hadde jeg ikke klart å balansere og strukturere arbeidet på den måten jeg har gjort. Tusen takk til min kjære mann for alt du har tatt deg av for at jeg skulle få studere.

Veilederen min Geir Hyrve har gitt meg uvurderlig hjelp og oppmuntring underveis. Han har delt sine kunnskaper og erfaringer med en lunhet som jeg setter stor pris på, og vist interesse og engasjement for alt jeg har gjort. Jeg har sett frem til hvert eneste veiledningsmøte, og som en kontrollorientert person med behov for stadig bekreftelse på at jeg har vært på rett spor, har det blitt en del møter. Tusen takk for måten du har møtt meg på.

Til slutt vil jeg rette en varm takk til respondentene for deres åpenhjertige bidrag til undersøkelsen min. Jeg har lært mye.

Salhus, mai 2021

Laila Johanne Engelsen

Innhold

Sammendrag	V
Abstract	VI
Forord	VII
Figuroversikt	XI
Tabelloversikt	XI
1 Bakgrunn for temaet	13
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	14
1.2 Oppgavens struktur – om å velge, og velge bort	14
1.3 Digital transformasjon og digitalisering i offentlig sektor.....	15
1.4 NAV og samfunnsoppdraget	16
1.5 Betydningen av byråkrati i offentlig sektor	18
1.5.1 Offentlige organisasjoner og deres særpreg	19
2 Det likeverdige partnerskapet NAV.....	21
2.1 NAVs organisasjonskart.....	22
2.2 To eiere – to styringslinjer: kommunal styring.....	22
2.2.1 To eiere – to styringslinjer: statlig styring - virksomhetsstyring	23
2.2.2 New Public Management	23
2.2.3 Delegering og desentralisering.....	24
2.2.4 Samstyring	26
2.2.5 Virksomhetsstyring og mål- og resultatstyring.....	27
2.2.6 Tildelingsbrevet og årsrapport	28
2.2.7 Plattform for ledelse i staten.....	31
3 Styring og ledelse i offentlige organisasjoner	32
3.1 Utfordringer for velferdsstaten og deltakelse i arbeidslivet	36
3.2 Ledelse i NAV	39
3.2.1 Plattform for ledelse i NAV – ledelse er å være til stede så folk merker det	41
4 Metodisk tilnærming	42
4.1 Metodevalg - casestudier	46
4.2 Dybdeintervju	48
4.3 Utvalg.....	49
4.3.1 Om å forske på egen organisasjon	49
4.4 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet –rekruttering av informanter og gjennomføring av intervju.....	51

4.5	Forskningsetikk.....	54
5	Digitalisering, utfordringer for lederrollen og relasjoner.....	54
5.1	Relasjonskompetanse og ledelse	55
5.2	Ledelse er å være til stede så folk merker det	55
5.2.1	Om å lytte – dialogens betydning for relasjonen	56
5.2.2	Om tilstedeværelse og tilgjengelighet.....	58
5.2.3	Om verdien av ros	63
5.2.4	Om betydningen av humor på arbeidsplassen.....	64
5.2.5	Forutsigbarhet – what you see is what you get	66
5.3	Oppsummering av «ledelse er å være til stede så folk merker det»	67
6	Påvirkes relasjoner av digitaliseringen?	69
6.1	Situasjonsbestemt ledelse og nødvendigheten av å kunne improvisere	73
6.1.2	Kan all kommunikasjon og ledelse være digital?	77
6.2	Oppsummering av endring i relasjoner og situasjonsbestemt ledelse og kommunikasjon..	79
7	Hvilke erfaringer kan man dra nytte av fremover?	81
	Litteraturliste.....	84
	Vedlegg.....	90

Figuroversikt

Figur 1 Organisasjonskart (NAV 2020)	22
Figur 2 Lederplakat : Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014.....	32
Figur 3 Styringshjulet (Børmer & Norge, 2015).....	33
Figur 4 Utvikling av folketrygdens utgifter (i), som andel av statsbudsjettet (ii) og fastlands-BNP. Prosent. Arbeids- og velferdsdirektoratet & Helsedirektoratet, 2020.....	38
Figur 5 Ledelsesplattform i NAV.....	41
Figur 6 Medarbeideres erfaringer med oppfølging fra leder. Kilde fra NAVs intranett hentet 16. april 2021, Medarbeider- og lederbarometer uke 11	60
Figur 7 Medarbeideres erfaringer med oppfølging fra leder. Kilde fra NAVs intranett hentet 16. april 2021, Medarbeider- og lederbarometer uke 11.	60
Figur 8 Kommunikasjonskanalenes evne til å formidle informasjon (Hentet fra Daft og Lengel, 1986)	78

Tabelloversikt

Tabell 1 Offentlig forvaltnings inntekter og utgifter. Milliarder kroner. Statistisk sentralbyrå 2020b .	37
Tabell 2 Respondentene.....	52

1 Bakgrunn for temaet

Norge er ett av de mest digitaliserte landene i Europa, befolkningen har høy digital kompetanse og offentlig sektor er i en vedvarende digital omstillings- og utviklingsprosess. Ny teknologi spiller en stadig viktigere rolle for vekst og sosial endring i tillegg til utvikling, medbestemmelse og demokratisering (Regjeringen, 2019). Det er sterk politisk vilje til å fremme digitalisering, og offentlige virksomheter utvikler stadig digitale tjenester, både for å effektivisere interne prosesser (Direktoratet for forvaltning og IKT, 2013), men også for å effektivisere dialogen med innbyggerne. En viktig målsetting er en enklere hverdag for innbyggere, næringsliv. Koronakrisen har demonstrert betydningen digitaliseringen har hatt for å få plass ordninger for å møte folks behov for bistand fra det offentlige når arbeidsledigheten var skyhøy på grunn av tiltakene som ble iverksatt for å begrense spredningen av koronaviruset. I mars 2020 var 10,4 prosent av arbeidsstyrken registrert som helt ledige hos NAV. Dette var den høyeste arbeidsledigheten som har vært registrert siden 2. verdenskrig (NAV, 2020a).

Til tross for den omfattende digitaliseringen og regjeringens offensive politikk for digitale tjenester, viser tidligere undersøkelser at ledere i offentlig sektor i liten grad forholder seg til digitaliseringen. Dette betyr ikke at lederne i offentlig sektor ikke er gode, men at den grunnleggende forståelsen av hva digitalisering dreier seg om, er svak (Bygstad & Lanestedt, 2017). Sammenhengen mellom ledelse og digitalisering er kompleks, og det kan være vanskelig å sette ord på hva det faktisk innebærer. Samtidig er det enighet om at digitalisering påvirker ledernes oppgaver (Bergum et al., 2020). Statsansatteundersøkelsen (2018) viser at 41 prosent av lederne mener at det er viktig å fokusere på å utnytte muligheter som ligger i digitalisering, og at den høyest prioriterte oppgaven er å lede endrings- og omstillingsprosesser.

Koronakrisen sendte de fleste NAV-ansatte hjem for å jobbe. Både digital ledelse og omstilling har fått en aktualitet som har vært vanskelig å forestille seg i forkant av denne. Den omfattende digitaliseringen og det vi kan kalle den digitale transformasjonen, kan man anta utfordrer den tradisjonelle lederrollen, men i tillegg har koronakrisen ført til større grad av fjernledelse enn det som har vært vanlig for mange. Jeg ønsker å utforske hvordan den omfattende digitaliseringen og fjernledelse påvirker ledere som har personalansvar. Jeg har min arbeidsplass i NAV, og derfor har jeg valgt å ha NAV som bakteppe for undersøkelsen min.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Mellomledere i offentlig sektor kan oppleve å stå i et krysspres hvor det kan oppstå motstridende forventninger mellom styring og ledelse – mellom overordnede forventninger og medarbeidernes behov. I dette krysspreset har mellomledere komplekse roller der de blant annet skal ivareta medarbeiderne og ha en strategisk funksjon. I tillegg skal de sørge for organisasjonens daglige drift og produksjon, samt jobbe i tråd med de forventninger og krav som organisasjonen presenterer (Hope, 2015). I denne komplekse rollen er det et fortrinn at mellomlederne både har gode kommunikative evner og god relasjonskompetanse (Busch, 2012). Med bakgrunn i den omfattende digitaliseringen som gjør seg gjeldende i offentlig sektor i Norge, og som særlig har skutt fart i 2020 og 2021, kan man anta at lederrollen påvirkes og utfordres på flere måter. Jeg har sett nærmere på hvordan ledere i NAV håndterer digitalisering og ledelse i et konstruktivistisk og relasjonsorientert perspektiv.

Den overordnede problemstillingen er:

På hvilken måte utfordrer digitalisering mellomlederrollen i NAV?

For å belyse problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- 1) *På hvilken måte utfordres relasjonskompetansen ved bruk av digitale verktøy?*
- 2) *Hvordan kan digitale verktøy brukes til individuell oppfølging av medarbeidere?*
- 3) *Hvilken type kompetanse etterspørres hos mellomledere for å trygge medarbeidere i digitaliseringsarbeidet?*

Jeg har valgt å ha fokus på mellomlederen fordi denne ofte har personalansvar som en del av arbeidsoppgavene, og av den grunn kan antas å ha gjort seg noen erfaringer både om sine egne opplevelser av digitaliseringen, men også ha kjennskap til hvordan medarbeiderne påvirkes av digitalisering i sin arbeidshverdag.

1.2 Oppgavens struktur – om å velge, og velge bort

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, vil jeg innledningsvis presentere teori som er relevant for temaet. I og med at det finnes mange forskjellige teorier som kan være relevante, har jeg vært nødt til å foreta noen valg, både av hensyn til tematikken, men også av hensynet til omfanget av oppgaven. Innledningsvis vil jeg si noe om digitalisering og digital transformasjon samt NAV og samfunnsoppdraget. Det er aktuelt å presentere teori om byråkrati og hva som er særpreget for offentlige organisasjoner. Partnerskapet i NAV,

virksomhetsstyring og tilhørende teori vies noe plass, samt plattform for ledelse i staten og ledelse i NAV. NAV er et likeverdig partnerskap mellom stat og kommune. Jeg har likevel ikke vektet styringsprinsippene for stat og kommune i like stor grad i oppgaven. Jeg har valgt primært å se på styringsprinsippene gjennom «statlige briller». Jeg har valg dette fordi jeg er av den oppfatning at de statlige styringsprinsippene, sammen med plattform for ledelse i staten, belyser krysspresset ledere i NAV må forholde seg til. Organisasjonsteori og utfordringsbildet for velferdsstaten mener jeg har relevans for å få forståelse for ledernes ståsted og utfordringer. I overgangen til kapitlene om drøfting, vil jeg skrive om metodisk tilnærming, før jeg helt til slutt sier noe om erfaringene man kan bygge videre på sett i lys av funnene fra undersøkelsen.

1.3 Digital transformasjon og digitalisering i offentlig sektor

Offentlig sektor og offentlige velferdstjenester er under press, og dette vil ikke minske fremover, snarere tvert imot. For å klare å finansiere velferdstjenester i tiden som kommer, må det legges til rette for at flest mulig både kan og ønsker å delta i arbeidslivet lengre. Men vi er også avhengige av effektiv bruk av IKT. Digitalisering presenteres ikke sjelden som en del av svaret på utfordringene som velferdsstaten vil møte, og man ser en omfattende økning i bruk av IKT og digital kommunikasjon med offentlig forvaltning (Røhnebæk, 2016).

I den digitale tiden vi befinner oss i, erfarer vi grunnleggende og omfattende endringer i samfunnet og i både offentlige og private virksomheter. Endringene som følge av digitalisering er så fundamentale og omfattende vi kan si at det dreier seg om en digital transformasjon. Digital transformasjon dreier seg om noe mer enn å betrakte digitalisering som et effektiviseringsverktøy. Det handler om noe mer enn at man nå kan fylle ut skjema digital fremfor på papir. Digital transformasjon innebærer et mulighetsrom der blant annet offentlige tjenester kan endres til noe annet enn de er i dag. Tre vesentlige og grunnleggende endringer spiller en viktig rolle i den digitale transformasjonen; *deltakende innbyggere* der folk selv kan være en del av tjenesteleveransen, *tjenester som er tilpasset* den enkelte med bakgrunn i mengden data som genereres, som også kan føre til *framsynte organisasjoner*. NAV, for eksempel, genererer mye data, men har også tilgang til informasjon fra andre etater som kan medvirke til framsynte og tilpassede brukertjenester (Grønli, 2018). I den digitale transformasjonen brukes data på nytt og deles mellom forskjellige offentlige instanser, blant annet med målsetting om bedre sammenhengende tjenester. Lovverket må tilpasses

digitaliseringen slik at mulighetene for samarbeid og samstyring styrkes (KMD, 2019). Den digitale transformasjonen fører til at virksomheter endrer hvordan de utfører oppgavene sine, og at vi som brukere, innbyggere og medarbeidere omstiller oss i større grad for å dra nytte av de mulighetene som teknologien gir. Det er stort fokus på brukere og brukeropplevelser, og man kan si at det er snakk om redesign av virksomheter på alle nivå – mennesker, prosesser, teknologi og styring (Digitaliseringsdirektoratet, 2017/2019; Grønli, 2018; Statsministerens kontor, 2019).

Regjeringen vektlegger utnyttelse av mulighetsrommet som IKT og digitalisering gir fordi det vil ha stor betydning for vekst, velferd og konkurransefortrinn i både lokal og global økonomi (KMD, 2016). Norge er ett av de mest digitaliserte landene i Europa og skårer høyt på EUs Digital Economy and Society Index (DESI). DESI-indeksen rommer fem hoveddimensjoner som er *tilkoblingsmuligheter, menneskelig kapital, bruk av internett, digitalisering i næringslivet og digitalisering av offentlige tjenester* (KMD, 2015-2016, s. 23). Regjeringen har en sterk målsetting om å føre en aktiv digitaliseringspolitikk slik at norske bedrifter kan delta i det europeiske indre markedet. EU-kommisjonens strategi for det digitale indre markedet er at innbyggere, offentlige virksomheter og næringsliv skal kunne få til digitalt samarbeid på tvers av landegrensene, og på den måten åpne opp et enormt marked som kan avstedkomme høyt utbytte for både næringsliv og offentlig sektor. Verdiskaping, en mer effektiv og innovativ offentlig sektor og en enklere hverdag for næringsliv og innbyggere er viktige moment som vektlegges i digitaliseringspolitikken (KMD, 2019).

1.4 NAV og samfunnsoppdraget

NAV er et forvaltningsorgan som er underlagt Arbeids- og sosialdepartementet, og omfatter både den statlige arbeids- og velferdsetaten og de kommunale tjenestene som er lagt til NAV-kontoret (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017; Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2020b). Arbeids- og velferdsdirektoratet har ansvar for å utvikle, lede og styre etaten, og det er direktoratet som har det overordnede ansvaret for at NAV oppfyller de krav og forventninger som er bestemt, og gjør politiske føringer om til praktisk handling (NAV, 2013a).

NAV som offentlig virksomhet er sammensatt av flere linjer – som arbeids- og tjenestelinje, en ytelseslinje og en økonomilinj, i tillegg til at NAV er et partnerskap mellom stat og kommune (NAV, 2013a).

NAV er et resultat av en omfattende reform, og NAV-reformen er den mest betydelige velferdsreformen i nyere tid, der kommunene og staten har slått seg sammen i et partnerskap for å levere tjenester til innbyggerne (Arbeids- og sosialdepartementet, 2017). I 2006 ble NAV etablert, og det første NAV-kontoret ble åpnet 2. oktober samme år. I 2011 ble det siste NAV-kontoret åpnet og da var det 457 NAV-kontor i Norge. Etter kommune- og fylkessammenslåinger i 2020 er det 293 NAV-kontor i Norge ¹, og det er om lag 19000 medarbeidere i etaten. 14000 er statlig ansatte, mens 5000 er kommunalt ansatte. NAV betjener og yter service til 2,8 millioner brukere hvert år og forvalter en tredjedel av statsbudsjettet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2020). I 2019 ble det utbetalt 447 milliarder kroner til personer som er bosatt i Norge, og halvparten av utbetalingene var til alderspensjonister, som utgjør den største gruppen av mottakere av ytelser fra NAV. Personer i arbeidsfør alder får også utbetalt ytelser fra NAV, og hver tredje person i denne gruppen fikk livsoppholdsytelse fra NAV i løpet av 2019. Man kan trygt slå fast at utbetalinger til livsopphold økte i 2020 på grunn av koronakrisen og tiltakene som er iverksatt på grunn av denne. Imidlertid kan det være verdt å bemerke at 447 milliarder kroner (som ble utbetalt i 2019) utgjør 14500 kroner hvert sekund hele året gjennom (NAV, 2020c).

NAV spiller, som man kan se, en betydelig rolle for sikkerhetsnettet i velferdsstaten (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2020b), og de aller fleste innbyggerne i Norge kommer i kontakt med denne etaten på en eller annen måte i løpet av livet. Allerede når et barn fødes, får NAV melding om dette, og begynner automatisk å betale barnetrygd for barnet. Og når man blir pensjonist, betaler NAV alderspensjon. Kanskje kommer man i kontakt med NAV som arbeidssøker, sykmeldt eller som nybakt forelder, eller som samarbeidspartner som arbeidsgiver, lege eller tiltaksarrangør. NAV favner om svært mange områder som berører folks liv, og ofte kommer mennesker i kontakt med NAV i forbindelse med at de befinner seg i en krevende livssituasjon. Å møte mennesker med empati og samtidig gi veiledning i regelverk og prosedyrer, gjør at man utfordres på flere kompetansefelt, eksempelvis: fag, samhandling, interaksjon, digitalisering og ikke minst relasjonskompetanse.

NAVs overordnede målsetting er blant annet å bidra til at flere kommer i arbeid og at færre mottar stønad. NAV har i tillegg andre hovedmål som er et velfungerende arbeidsmarked, rett tjeneste og stønad til rett tid, god service tilpasset brukernes forutsetninger og behov, og til slutt – en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (NAV, 2020b). I tillegg til å

¹ Kilde hentet fra NAVs intranett 04.12.2020: Produktområder og utvikling, Oversikt alle NAV-kontor i NAV

bidra til et inkluderende arbeidsliv og et velfungerende arbeidsmarked, er NAVs rolle å ivareta behovene til vanskeligstilte og bekjempe fattigdom, blant annet gjennom å støtte oppunder arbeid og aktivitet, kvalifisering og tilrettelegging (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015-2016, 2020).

1.5 Betydningen av byråkrati i offentlig sektor

Organisasjonsteori kan spores tilbake til de gamle grekerne og romerne, og mye av det vi kan om organisasjonsteori, har sin opprinnelse i middelalderen. Det er altså ikke en faglig disiplin av nyere dato, og den er mangefasettert og favner om mangfoldige perspektiver som Adam Smiths arbeidsdeling, Webers byråkratimodell, perspektiver på HR og adferd, økonomi og politisk, kultur og endring, miljø og samfunn (Jang, Shafritz & Ott, 2005).

Det er ikke uvanlig å assosiere offentlige organisasjoner, som for eksempel NAV, med omfattende byråkrati, og kanskje ikke alltid i positive vendinger. Offentlig sektor er styrt etter byråkratiske forvaltningsprinsipper. Men hva er egentlig byråkrati, og hvorfor er det nødvendig? For å kort presisere dette, vil jeg vise til «byråkratiteoriens far», Max Weber ("MAKT & BYRÅKRATI," 2008; 1971) og hans arbeider om hva som kjennetegner byråkratiet.

I offentlig forvaltning skal de ansatte arbeide ut ifra et regelverk som innebærer faste *kompetanseområder* for å utøve myndighet (rettigheter og plikter). Byråkrati innebærer hierarkisk inndeling - *embetshierarki* – et ordnet system av over- og underordnede stillinger. *Saksdokumenter* sikrer en skriftlig dokumentasjon av kommunikasjonen mellom de forskjellige nivåene og myndighetsområdene. *Teoretisk utdanning* (profesjonalisering) er en forutsetning for embetsvirksomheten, og at man har embetsstillingen som sin hovedbeskjeftigelse, og ikke har andre næringer som kommer i interessekonflikt med stillingen/saksbehandlingen (*embetstroskap*). Til slutt kommer kravet om at byråkraten skal sørge for arbeidet sitt i tråd med *generelle regler*, og at kunnskapen om disse reglene er en spesifikk kunnskap som embetsinnehaveren er i besittelse av, som for eksempel juss og forvaltningslære.

Disse byråkratiske prinsippene er vesentlige i Webers legal-rasjonelle modell for makt og myndighet, og institusjonaliseringen av disse. Man må skille de politiske oppgavene fra de forvaltningsmessige og rettslige oppgavene i offentlig sektor, og de respektive oppgavene må

rendyrkes i separate og formelt adskilte institusjoner. Det sistnevnte har imidlertid vist seg å fungere bedre i teorien enn i praksis ("MAKT & BYRÅKRATI," 2008).

1.5.1 Offentlige organisasjoner og deres særpreg

Organisasjonene – og særlig de offentlige – spiller en rolle på forskjellige måter gjennom livene våre, og derfor er det viktig å se litt nærmere på hva offentlige organisasjoner er, og hvordan de fungerer sett i lys av det som er fokuset i denne undersøkelsen.

Forståelsen og kunnskap om hva organisasjoner er har utviklet seg, men dog langsomt (Irgens, 2011). Inntil nå. Vi lever i en tid preget av forandringer, og det foregår en gjennomgripende teknologisk og digital utvikling. Internett, kunstig intelligens og innovasjoner fører til fremveksten av nye organisasjoner, og at gamle organisasjoner utfordres. Verden blir mindre og tettere knyttet sammen, og vi blir i stadig større grad påvirket av globale endringer, og koronapandemien er et soleklart eksempel på dette. Men uansett – og til tross for omfattende endringer – vil organisasjoner bestå, men også være tvunget til å korrigere seg for å tilpasse seg ny teknologi, samfunnsendringer og demografiske forandringer (Jacobsen, 2018).

Samfunnsendringene skjer hyppigere nå enn kun for noen tiår siden. Den offentlige sektoren i Norge befinner seg i en vedvarende omstillingsprosess, og kommunesammenslåingene i 2020 er et tydelig eksempel på dette. Kommunereformen har redusert antall kommuner i Norge fra 428 til 356. Tusenvis av innbyggere og ansatte i offentlig sektor berøres av endringene som sammenslåingene medfører. I tillegg har vi har særlig det siste året kjent på hvordan pandemien har tvunget frem tilpasninger i et tempo vi ikke kunne forestilt oss (Borud, 2020).

Endringene gjenspeiles også i organisasjonsteorien. Tidligere handlet organisasjonsteori- og forskning om stabilitet, mens den nå i større grad går i retning av å handle om utvikling, dynamikk og endring (Jacobsen, 2018). Endringen innebærer også at organisasjonsteorien som tradisjonelt har handlet om private organisasjoner, og særlig private bedrifter, i større grad anerkjenner skillene som finnes mellom private og offentlige organisasjoner (T. Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015).

Organisasjoner i offentlig sektor skiller seg fra organisasjoner i privat sektor på flere måter, men de har også noen fellestrekk. I grove trekk kan man si at offentlige organisasjoner i større grad må ta hensyn til innbyggerne, som i bunn og grunn er politikernes prinsipaler, men også brukere av offentlige tjenester (Meyer & Norman, 2019). Offentlige organisasjoner må ivareta

rettsstatlige forpliktelser i tillegg til hensyn til en lang rekke mål og verdier, særlig knyttet til demokrati, legitimitet og økonomi, men også etikk og normer (Busch, 2011). Ledere i offentlige organisasjoner står ansvarlige overfor innbyggere og velgere, mens i private organisasjoner ofte er aksjonærer eller interessegrupper det må tas hensyn til. Det kreves og forventes også av offentlige organisasjoner at de vektlegger åpenhet, innsyn, forutsigbarhet, likebehandling og upartiskhet (T. Christensen et al., 2015). Selv om offentlige organisasjoner ofte beveger seg i en annen sfære enn private, har styringsmodellene til både private og offentlige organisasjoner noe til felles. Offentlig sektor har i flere tiår båret preg av New Public Management – en styringsmodell adoptert fra det private næringsliv, både på lokalt og regionalt nivå. Denne utviklingen har ført til at skillet mellom offentlige og private organisasjoner virker utydelig, og man ser i tillegg at stadig flere private organisasjoner engasjeres i produksjonen av offentlige velferdstjenester. Offentlige og private organisasjoner samarbeider (på flere måter) for å sørge for at forskjellige roller i velferdsproduksjonen ivaretas (Busch, 2011).

I og med at norsk offentlig sektor er omfangsrik og skal dekke over mange forskjellige og komplekse områder, får man styringsmessige utfordringer når styringen skal være god på tvers av overlappende sektorer og forvaltningsområder som også kan være preget av interessekonflikter (Børmer & Norge, 2015). Den norske staten har en hierarkisk oppbygging med sektorbaserte og vertikale forbindelser. Når man ønsker samordning og god inkluderingspolitikk, må det sikres ovenfra – altså fra regjeringen (Andreassen & Fossetøl, 2014; Hermansen & Stigen, 2013). NAV-reformen ble initiert med ønske om mindre fragmentering og mer samordning for å nå det overordnede målet om å få flere i arbeid og mindre avhengige av trygdeordninger (T. Christensen, Egeberg, Læg Reid & Aars, 2014), og et slikt samarbeid bærer mer preg av samstyring enn New Public Management (NPM). Fleksibilitet og muligheter til å utnytte handlingsrommet er viktig for at offentlige organisasjoner skal klare å ivareta forskjellige og til tider motstridende hensyn. Fordi man har innsett at NPM har ført til fragmentering og svekket politisk styring, ser man i økende grad at sektorsamarbeid og New Public Governance, eller samstyring, er nødvendig for å kunne jobbe med flere viktige samfunnsutfordringer.

Å navigere i organisasjonsteori har jeg funnet er en krevende øvelse, men med bakgrunn i perspektivet for denne undersøkelsen, velger jeg å ta utgangspunkt i at organisasjoner er åpne systemer der *«organisasjoner sees som gjensidig avhengige aktiviteter som konstitueres av sine omgivelser»* (E. Johnsen, Vanebo, Valstad & Busch, 2007, s. 17).

Organisasjoner er komplekse systemer og består av mange faktorer. Disse kan være forskjellige avdelinger og mennesker, men også adferden deres. Teknologi, strategi og mål er også viktige faktorer for det som utgjør en organisasjons fundament. I tillegg må organisasjoner som åpne systemer forholde seg til at omgivelser kan være i vedvarende endring (Bolman, Thorbjørnsen & Deal, 2014). I et åpent systemperspektiv befinner en organisasjon seg i stadig interaksjon med interessenter. Interessentene kan være både interne og eksterne, som for eksempel brukere, sentrale aktører og politikere, men også medarbeiderne i organisasjonen (E. Johnsen et al., 2007). Organisasjoner dreier seg således i stor grad om relasjoner; mellom forskjellige organisasjoner, mellom individer og organisasjoner og omverdenen og organisasjoner – altså relasjoner mellom interessenter (Bolman et al., 2014).

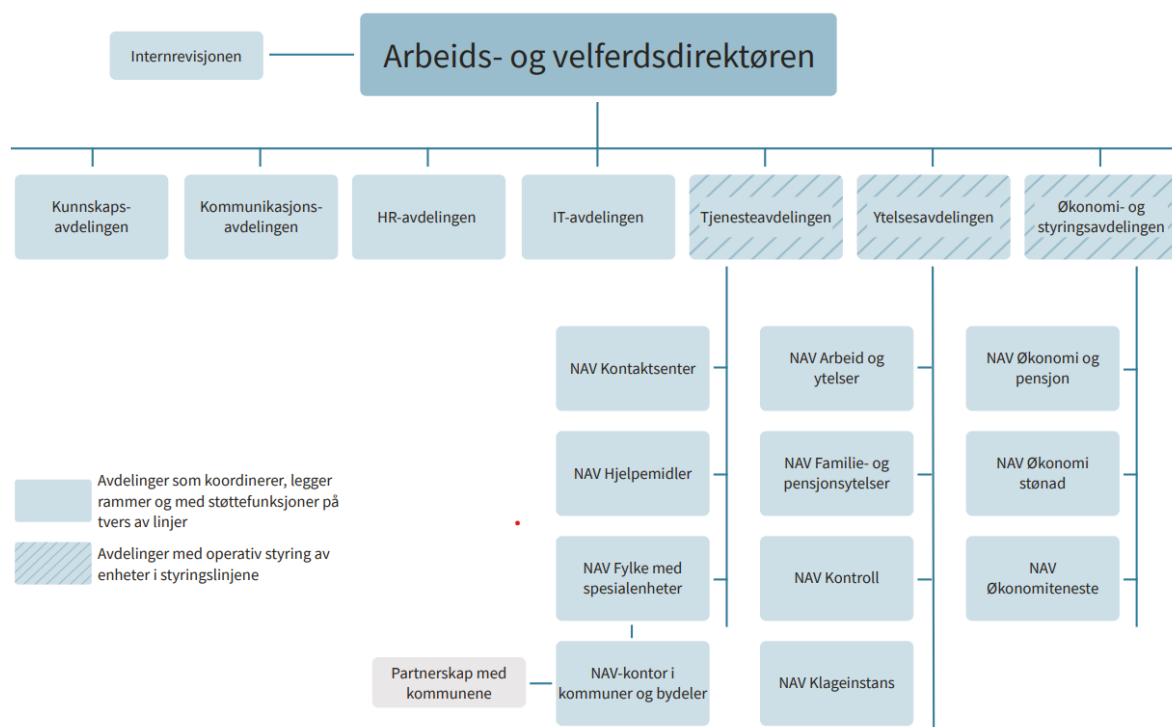
Vi ser ut fra dette perspektivet at organisasjoner er sosialt konstruerte systemer som ikke eksisterer som en isolert enhet.

Organisasjoner er et system av gjensidig avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av – avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene som de operere innenfor (Scott, 1992, s. 25).

2 Det likeverdige partnerskapet NAV

NAV er som allerede nevnt er et likeverdig partnerskap mellom staten og kommunene. De har et felles ansvar for å tilby gode løsninger til NAVs brukere, og i og med at det er et samarbeid mellom staten og kommunene, skal etaten levere både kommunale og statlige tjenester. Dette partnerskapet er ment å sikre brukerne én dør inn til våre offentlige velferdstjenester. Et likeverdig partnerskap innebærer at ingen av partene kan gi pålegg og oppgaver til den andre (NAV, 2013b). Tjenestetilbudet ved de forskjellige NAV-kontorene kan imidlertid variere. Alle NAV-kontor er pålagt å tilby et minimum av kommunale tjenester, men kommunene kan i tillegg bestemme hvilke andre (kommunale) oppgaver som skal legges til NAV-kontoret. NAV-loven sier at NAV-kontoret minst «skal dekke kommunens ansvar i sosialtjenesteloven for økonomisk stønad, kvalifiseringsprogrammet, midlertidig bolig, råd og veiledning og arbeidet med individuelle planer» (Arbeids- og velferdsetaten, 2019). Andre kommunale tjenester hos NAV kan være introduksjonsprogrammet, oppfølging av rusmiddelavhengige eller bostøtte- og oppfølging (Helsetilsynet, 2018). De statlige tjenestene er fastlagt og de samme ved alle NAV-kontorene (Arbeids- og velferdsetaten, 2019).

2.1 NAVs organisasjonskart



Figur 1 Organisasjonskart (NAV 2020)

Etter kommune- og fylkessammenslåinger i 2020 er det 293 NAV-kontor i Norge², og det er om lag 19000 medarbeidere i etaten. 14000 er statlig ansatte, mens 5000 er kommunalt ansatte. Mellomledere (med stilling: 1407 Avdelingsleder) i NAV utgjør 510 årsverk. Det er 164 årsverk som (1054) Kontorsjef³.

2.2 To eiere – to styringslinjer: kommunal styring

Siden NAV-kontorene gjennom partnerskapet har to eiere, må NAV-ledere forholde seg til styringssignaler fra både rådmannen og fylkesdirektøren. NAV-lederne må også rapportere tilbake til begge. Kommuneloven gir kommunene stor grad av selvstyre, og det er kommunestyrets bevilgninger i årsbudsjettet som gir økonomiske midler til de kommunale tjenestene som skal leveres i NAV-kontoret. De aktuelle prioriteringene, målsettingene og

² Kilde hentet fra NAVs intranett 04.12.2020: Produktområder og utvikling, Oversikt alle NAV-kontor i NAV

³ Kilde hentet fra NAVs intranett 04.12.2020: Lønnsnivå i de mest brukte stillingskodene (visibi-ns.adeo.no)

premissene gitt av kommunestyret, og som skal legges til grunn for tjenestene, skal komme frem i årsbudsjettet i henhold til kommuneloven. Alle landets kommuner får tildelt *kommunebrevet* der Arbeids- og velferdsdirektoratet informerer «om nasjonale mål, regjeringens satsningsområder og tilskuddsmidler innenfor området levekår og sosiale tjenester» (NAV, 2013c). Tilskudd til kommunene og de sosiale tjenestene gis over statsbudsjettet, og skal bidra til at de nasjonale målsettingene nås.

2.2.1 To eiere – to styringslinjer: statlig styring - virksomhetsstyring

Siden NAV er underlagt Arbeids- og sosialdepartementet, velger jeg å vie den statlige virksomhetsstyringen større plass enn kommunal styring. Arbeids- og velferdsetatens virksomhetsstyring er bygget opp i samsvar med Reglement for økonomistyring i staten, og mål- og resultatstyring (MRS) er et overordnet styringsprinsipp, og har vært det siden midten av 1980-tallet. MRS henger nøye sammen med New Public Management.

2.2.2 New Public Management

New Public Management (NPM) – som bygger på prinsippal-agent-teorien (Busch & Wennes, 2009), er en samlebetegnelse på de omfattende endringene og reformeringene av offentlig tjenesteyting på 1980-tallet (Finansdepartementet, 2015). Bakgrunnen til de omfattende endringene kan ses i lys av at flere OECD-land på 1970-tallet var preget av økonomisk usikkerhet og svak vekst. Dette førte til at det ble stilt spørsmål ved den markante ekspansjonen i offentlig sektor som hadde gjort seg gjeldende i etterkrigstiden. Det ble også stilt spørsmål ved virkemidlene i samfunnsstyringene og statens grep om oppgaveløsning, og ikke minst den kraftige utbyggingen av velferdsstaten. Denne perioden blir gjerne omtalt som den ekspansive statens og den politiske styringens storhetstid i Norge (Grønlie, 2009). En offentlig sektor i kraftig vekst ble vanskeligere å styre, og kritikken som kom dreide seg blant annet om at staten ble styrt ineffektivt (Vabo, 2014) og etter for omfattende byråkratiske forvaltningsprinsipper. Forventninger om reformering og effektivisering av offentlig tjenesteyting, innføring av markedsbaserte styringsprinsipper og flytting av aktivitet til markedet gjorde seg gjeldende. Økonomiske incentiver, målstyring og økt bruk av konkurranse ble etter hvert mer vanlig.

Med NPM ble det altså en dreining fra sentralisering til en betydelig grad av delegering og fristilling av offentlige etater og virksomheter i tillegg til markedsretting,

konkurransetsetting og større grad av horisontal spesialisering der funksjoner og roller ikke skulle overlape hverandre. Grunntankene for styring i *privat* sektor skulle overføres til offentlig sektor. På denne måten skulle også offentlig sektor kunne dra nytte av markedsfordeler, effektivisering og konkurranse. Disse prinsippene har vært retningsgivende for organisasjonsendringer de senere tiår, og istedenfor å styre *hvordan* arbeidet skal gjennomføres, legges det vekt på *sluttresultater* og *ressursbruk* (Bekkelund, 2018; T. Christensen et al., 2015; Lie, 2006).

2.2.3 Delegering og desentralisering

Med New Public Management og Mål- og resultatstyring som henholdsvis styringsmodell og styringsprinsipp, er prinsipal-agentteori sentral for å forklare styringsutfordringene mellom en prinsipal og en agent (Vanebo & Busch, 2011).

I denne sammenhengen er prinsipalen Arbeids- og sosialdepartementet, og agenten Arbeids- og velferdsdirektoratet som underliggende virksomhet. Det sentrale i denne teorien er at prinsipalen definerer målsetningene, men er avhengig av at agenten handler i tråd med prinsipalens interesser for å oppnå målene. Beslutningsmyndighet delegeres, og dette er et viktig poeng. Delegering og desentralisering vurderes som hensiktsmessig fordi beslutningene flyttes til det nivået som har best informasjon om valgmuligheter og kostnader (Finansdepartementet, 2015). Samtidig fører dette med seg et dilemma i og med at prinsipalen – som er avhengig av agenten – ikke kan være sikker på at agenten handler i tråd med prinsipalens ønsker og forventninger. Fra et styringsmessig perspektiv er dette problematisk, særlig der agenten har bedre informasjon om sitt spesialfelt enn prinsipalen. Når agenten har bedre tilgang til informasjon enn prinsipalen, kan agenten oppnå et informasjonsovertak som gjør at den overordnede styringen egentlig innrettes på en måte som gjør at de underliggende virksomhetenes interesser ivaretas på bekostning av overordnede mål.

Delegering og desentralisering gjennomføres til tross for at det er en viss risiko for at agenten fremmer egne interesser fremfor prinsipalens (Horrigmo, 2011; Meyer & Norman, 2019). Det kan være flere grunner til dette. Delegering av myndighet og ansvar kan føre til at et saksfelt får bedre styring. Det kan også være et strategisk trekk å delegerer myndighet til andre når det er høye politiske transaksjonskostnader. «Blame-shifting», der et direktorat blir ansvarliggjort for feilet politikk fremfor departementet, kan også være en rasjonell begrunnelse til delegering av ansvar (Horrigmo, 2011).

Man møter på prinsipal-agent-problemet i alle virksomheter hvor det er nødvendig å delegere beslutningsmyndighet, men det er ikke gitt at det alltid er motstridende interesser mellom prinsipal og agent (Horrigo, 2011; Meyer & Norman, 2019). Innenfor prinsipal-agentteorien legges det imidlertid til grunn at prinsipal og agent har forskjellige interesser og teorien legger til grunn at individer vil ha en nyttemaksimerende adferd og handle deretter – altså opportunistisk.

For å unngå opportunistisk adferd må prinsipalen ha styring og kontroll. Dette har en kostnadsside som kalles agentkostnader. Det er to typer agentkostnader som er særlig viktig:

1) Prinsipalens styringskostnader

- Disse er knyttet til etablerte kontroll- og styringsrutiner for å hindre agenten i å handle på en måte som ikke er i tråd med prinsipalens interesser. Her kan både adferd og resultat måles. Disse kostnadene aksepteres fordi det fører til at resttapet reduseres.

2) Resttap

- Er knyttet til endring i måloppnåelse når agenten ikke handler på samme måte som prinsipalen ville gjort i samme situasjon med samme informasjonsgrunnlag. Dersom agenten prioriterer annerledes enn prinsipalen ville gjort, reduseres prinsipalens måloppnåelse.

Det er ikke lett å beregne agentkostnader, men det antas at økte styringskostnader fører til redusert resttap.

I offentlig sektor er prinsipal-agent-forholdet selve formålet med demokratiet, og gjennom valgprosessene kan befolkningen bestille valg av offentlige tjenester. De offentlige etatene besørger og leverer tjenester til velgerne og befolkningen, og velgerne er i bunn og grunn politikernes prinsipaler. Det er viktig å være oppmerksom på at velgerne er brukere av offentlige tjenester samtidig som de er prinsipaler, fordi det er et vesentlig moment, og fordi å kunne skille mellom de to rollene er enklere i teorien enn i praksis (Meyer & Norman, 2019).

Teorien har blitt kritisert for å ha et negativt menneskesyn som man kan si ligger implisitt i argumentet om at individer opptrer på en måte som fremmer sine egne interesser fremfor overordnede målsetninger (Vanebo & Busch, 2011).

Offentlig sektor har tradisjon for å ha fokus på verdier og offentlig etos. I dette ligger verdier som samfunnsansvar, innsikt og åpenhet, rettsikkerhet, profesjonelle standarder og likhet i

tillegg til effektivitet (Busch & Wennes, 2009). I et prinsipal-agent perspektiv, og dermed i NPM-perspektiv ser man ledelsesmessige dilemmaer, og flere hevder at mellomledere befinner seg i et krysspess mellom strategisk og operativt nivå (Gunnarsdottir, 2017). I kraft av sin rolle, kan man si at de er både agent og prinsipal. På den ene siden har de et oppdrag med å sørge for at strategiske beslutninger og endringsprosesser gjennomføres, og samtidig er de tett på medarbeiderne som skal følge opp og agere i henhold til beslutningene som er bestemt. I tillegg kan mellomledere selv oppleve rolleforandringer og usikkerhet. Krysspesset kan også ses i sammenheng med at verdiene som har vært forankret i offentlig sektor, utfordres og konfronteres med markedsstyring og tilhørende styringsprinsipper (Busch & Wennes, 2009).

2.2.4 Samstyring

Offentlig sektor i Norge er omfangsrik og skal dekke mange forskjellige politiske felt. Den har vært (er) preget av en sektorbasert og vertikal organisering som er forankret i en konstitusjonell oppbygging der ministrene bærer ansvaret. Dette fører med seg styringsmessige utfordringer og høy grad av kompleksitet (Finansdepartementet, 2015; Hermansen & Stigen, 2013). Det har imidlertid i den senere tid vært en viss dreining vekk fra New Public Management og den sektorielle avgrensningen som forvaltningspolitikken i Norge bærer preg av. Dreiningen omtales som post-NPM, men også som *samstyring* på norsk. Dreiningen er et resultat av en erkjennelse om at NPM har ført til økt fragmentering og svekket politisk styring, og behovet for større grad av sektorsamarbeid for å jobbe med viktige samfunnsproblemer har blitt mer synlig (T. Christensen et al., 2014). Man kan si at NAV-reformen med sin inkluderingspolitikk, og som relasjonelt orientert organisasjon, er et eksempel på dette (T. Christensen et al., 2015). NAV-reformen ble initiert med ønske om mindre fragmentering og økt samordning for å nå det overordnede målet om å få flere i arbeid og færre avhengige av trygdeordninger (T. Christensen et al., 2014). I stedet for sekvensialitet, byråkratisk forvaltning, vurdering av sykdom og avgrensning, snakker man i stedet om samtidighet, bistand til brukerne, vurdering av arbeidsevne og samarbeid. Med en dreining vekk fra fragmentering og mot mer samstyring, anerkjenner man at det finnes et behov for å jobbe på tvers av organisasjonsgrensene ved å bygge opp helhetsorienterte løsninger og strukturer (Andreassen & Fossetøl, 2014; T. Christensen et al., 2015)

2.2.5 Virksomhetsstyring og mål- og resultatstyring

Arbeids- og velferdsetatens virksomhetsstyring er som nevnt bygget opp i samsvar med Reglement for økonomistyring i staten, og mål- og resultatstyring (MRS) er det overordnede styringsprinsippet i staten. Formålet med reglementet for økonomistyring, er å sikre at

- statlige midler og inntekter oppnås i samsvar med Stortingets vedtak og forutsetninger
- fastsatte mål og resultatkrav oppnås
- statlige midler brukes effektivt og
- statens materielle verdier forvaltes på en forsvarlig måte (Finansdepartementet, 2003/2019).

MRS er en prosedyre som innebærer at mål- og resultatkrav defineres (her) av Arbeids- og sosialdepartementet, mens Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV) som underliggende virksomhet utarbeider strategi og virkemidler for hvordan målene skal oppnås. Data og relevante opplysninger samles inn utfra de definerte målsetningene, og brukes til læring, styring og kontroll. Målene som blir definert av departementene kan skissere den ønskede situasjonen som man håper skal komme innbyggerne og samfunnet til gode, samtidig som målene kan si noe om prosesser og innsatsfaktorer. Det er en viktig forutsetning at målsetningen er tydelig formulert for at man skal kunne evaluere hvorvidt en målsetning er tilfredsstillt eller ei (Direktoratet for økonomistyring, 2019; Finansdepartementet, 2015).

Resultatstyring i offentlig sektor er å fremskaffe relevante data for både effektivitets- og produktivitetsvurderinger samt å sette disse inn i en organisatorisk og politisk sammenheng som danner grunnlag for bedre og mer rasjonelle beslutninger i offentlige organer. (Å. Johnsen, 2007, s. 11)

Økonomiregelverket for staten legger opp til at de underliggende virksomhetene skal ha stort handlingsrom for strategiutarbeidelse. Dette er hensiktsmessig av flere årsaker. Underliggende virksomheter har ofte bedre kjennskap og bedre informasjonsgrunnlag enn det overordnede departementet har på de områdene hvor virksomheten har en utførerrolle (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2019; Å. Johnsen, 2014). Selv om MRS fører med seg omfattende delegering ved å liberalisere budsjett-, lønns- og personalforvaltningsregelverk i offentlig sektor, fungerer den økte graden av rapportering og resultatkrav som en motvekt til fleksibiliteten som var ment i utgangspunktet. Man kan snakke om at styring gjennom MRS er en form for re-regulering (T. Christensen et al., 2015).

Mål- og resultatstyring har fått stort gjennomslag i sentralforvaltningen, men samtidig er dette styringsprinsippet kritisert for å ha utviklet seg til å bli et innviklet og omfattende kontrollorientert system, og på den måten fått egenskaper som man i utgangspunktet ikke ønsket. Detaljorientering rundt beskrivelser av mål, resultatindikatorer og tiltak har økt, og det samme kan sies om formaliseringen av kommunikasjonen mellom forskjellige administrative nivå og enheter. MRS fungerer i praksis som administrativ kontroll av underliggende nivå, og tildelingsbrevet synliggjør dette på en god måte. MRS blir også kritisert for at det ikke klarer å fange opp samfunnsmessige mål på en tilfredsstillende måte, men har søkelyset på aktivitets- og tiltaksmåling. Dette kan føre til målforskyvning ved at virksomheten jobber med de oppgavene som kan telles og kvantifiseres på bekostning av andre, og kanskje viktigere oppgaver, som blir nedprioritert fordi de ikke kan synliggjøres på samme måte. MRS er heller ikke et egnet styringssystem for å behandle ansvar som går på tvers av departementsområder, eller på tvers av statlig og kommunal forvaltning (T. Christensen et al., 2015).

2.2.6 Tildelingsbrevet og årsrapport

Tildelingsbrevet fra Arbeids- og sosialdepartementet til Arbeids- og velferdsdirektoratet, synliggjør hvilke overordnede mål og hovedprioriteringer Arbeids- og velferdsetaten skal ha i det aktuelle året. Det skal også inneholde tildelte beløp og krav til rapportering som er definert av departementet. Noen av *hovedprioriteringene* i tildelingsbrevet for 2020 er:

- Innsats som bidrar til at flere kommer i arbeid fremfor å motta stønad
- Økonomiske rettigheter skal ivaretas gjennom god forvaltning, og vilkår for ytelsene skal være oppfylt og praktiseres konsekvent
- Tett og god oppfølging er et viktig fokusområde, og ungdomsinnsatsen skal videreføres
- Kontinuerlig utvikling og forbedring av arbeids- og velferdsforvaltningen med utgangspunkt i brukernes behov. Det er også en prioritering at direktoratet skal vektlegge modernisering av IKT-systemer, økt digitalisering og selvbetjeningsløsninger. Dette vil bidra til en mer effektiv forvaltning, samt frigjøring av ressurser som kan brukes til å følge opp brukere med større bistandsbehov

(Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2020a; Finansdepartementet, 2003/2019)

Tildelingsbrevet må ses i sammenheng med «*instruks om virksomhets- og økonomistyring for Arbeids- og velferdsdirektoratet*» (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2020a) som bestemmer departementets vilkår til systemer, styringsprosesser og praksis for Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Mål og styringsparametere i tildelingsbrevet for 2020 er presentert under fire separate punkter:

- 1 Flere i arbeid
- 2 Gode levekår for de vanskeligst stilte
- 3 Sikre økonomiske rettigheter gjennom god ytelsesforvaltning
- 4 Tilgjengelige tjenester med god service

Tildelingsbrevet legger også føringer for rapporteringshyppighet, hvor det skal komme frem en vurdering av måloppnåelse av hvert av målene.

Som vi kan se av tildelingsbrevet har departementet definert tydelige prioriteringer og målsetninger som Arbeids- og velferdsetaten skal jobbe for å oppnå. I Årsrapport 2019 (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2020b) presenteres blant annet virksomheten og hovedtall, *samlet vurdering av måloppnåelsen av prioriteringene i tildelingsbrevet*, vurdering av styring og kontroll og årsregnskap. Rapporten er omfangsrik, og jeg velger å kort trekke ut noen momenter som viser hvordan etaten har vurdert arbeidet med målene som er definert i tildelingsbrevet:

- 1 Flere i arbeid: stabil overgang til arbeid sammenlignet med året før. De som får dagpenger kommer lettest i jobb, mens de med lite utdanning, arbeidserfaring og svake norskferdigheter strever med å komme i jobb. Det stilles høyere krav til kompetanse.
- 2 Gode levekår for vanskeligstilte: økt satsing på god kompetanse på sosiale tjenester i kommunene. Fokus på beste praksis og digitalisering, samt koordinering av planprosesser og styringssignaler.
- 3 Sikre økonomiske rettigheter gjennom god ytelsesforvaltning: NAV er måloppnående på 12 av 18 felt for nasjonale saker, og på fem av elleve på felt knyttet til utenlandssaker. Økt prioritet på klagesaksbehandling på flere områder, og raskere saksbehandling. Det er også flere utfordringer: mangler ved

kompetanse, avslagsbegrunnelser, veiledning, i tillegg til oppgavefragmentering mellom avdelinger som svekker kvaliteten.

- 4 Tilgjengelige tjenester med god service: Flere (80 prosent) av arbeidsgivere fornøyd med tjenester fra NAV. Dette ses i sammenheng med digitalisering. Det er også flere fornøyde personbrukere. Reduksjon i serviceklager.

(Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2020b)

Rapporten presenterer også vurderinger av fremtidsutsikter. Det ventes nedgang i veksten i norsk økonomi frem til 2021. Det er flere årsaker til dette:

- Mindre økning i oljeinvesteringer, som igjen demper veksten i fastlandsøkonomien
- Lavere BNP-vekst blant Norges handelspartnere på grunn av koronasituasjonen vil føre til lavere vekt i eksport av varer og tjenester
- Lavere vekst i sysselsettingen i Norge i samsvar med lavere vekst i norsk økonomi

I tillegg til økonomiske vurderinger av fremtidsutsikter, presenteres utvikling og endring i NAV:

- ABE-kutt fører til fortsatt stramme rammer for budsjettet
- NAV legger til rette for at flere ansatte skal hjelpe brukere som har det største veiledningsbehovet ved blant annet å flytte ressurser fra fylkesledd til NAV-kontorene
- Nye og større kompetansemiljø
- Større vektlegging av selvbetjeningsløsninger frigjør ressurser til de med størst hjelpebehov
- Omfattende digitalisering som fremdeles pågår

Vurderingene som er presentert i rapporten har ikke tatt hensyn til koronasituasjonen, men det bemerkes at spredningen av viruset og dertil iverksatte tiltak vil kunne føre til mer omfattende negative konsekvenser av både norsk og internasjonal økonomi enn det som ble lagt til grunn i prognosen (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2020b).

2.2.7 Plattform for ledelse i staten

Staten er til for innbyggerne, opptrer på vegne av fellesskapet, yter tjenester og utøver myndighet. Den er forpliktet på demokratiske og rettsstatlige verdier. De sammensatte og komplekse oppgavene som staten skal ivareta, gjør lederskapet komplekst og variert på forskjellige nivå.

Ledere i staten skal sammen med medarbeidere bidra til å frembringe resultater til beste for fellesskapet i henhold til politiske prioriteringer og grunnleggende samfunnsmessige verdier. (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008, s. 5)

Plattform for ledelse i staten er et dokument som først og fremst henvender seg til ledere i statlige virksomheter, tillitsvalgte og andre som har interesse om kunnskap om offentlig ledelse. Dokumentet angir prinsipper for statlig lederskap, og fastslår at grunnlaget for statlig ledelsespolitikk må være «*statens særpreg, verdigrunnlag og overordnede mål*» (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008, s. 5). Plattformen tilbyr også refleksjoner om eget lederskap og utviklingen av dette.

Plattformen har fire generelle grunnfunksjoner samt fire fokusområder.

De fire grunnfunksjonene er:

1) *strategi*: valg og prioriteringer må gjøres på alle ledelsesnivå. Dette innebærer målutvikling, planer og formålstjenlige virkemidler. 2) *driftsfunksjoner*: ledere har ansvar for å opprette, forbedre og vedlikeholde systemer som er nødvendig for at virksomheten skal kunne ivareta oppgavene sine og levere tjenester og eventuelt produkter. 3) *relasjonsbygging*: det stilles krav om at leder må danne, følge opp og utvikle relasjoner til andre. Dette gjelder både interne og eksterne aktører. 4) *kommunikasjons- og informasjonsfunksjoner*: virksomheter i staten skal kjennetegnes av åpenhet både overfor innbyggerne og medarbeidere. I tillegg skal det være åpenhet mellom forskjellige deler av Forvaltningen.

De fire fokusområder er:

1) mål og resultater i tillegg til brukerretting, 2) samarbeid og samordning, 3) kompetanse, læring og utvikling, og 4) medbestemmelse og medvirkning. Disse momentene må altså ses i sammenheng med statens økonomireglement og prinsippene for mål- og resultatstyring (E. Johnsen, Andersen & Vanebo, 2011).

Plattform for ledelse i staten



Figur 2 Lederplakat : Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2014

Staten som arbeidsgiver kan tilby arbeidsoppgaver som er meningsfulle og samfunnsnyttige og ansatte i staten har gode utviklingsmuligheter og sterke fagmiljøer. I tillegg involveres medarbeiderne i oppgaveløsning, både i egenart av å være ansatt, men også via fagorganisasjoner. Et annet trekk ved staten som arbeidsplass, er at lederne gjerne har en ikke-autoritær og uformell lederstil som inviterer til involvering samtidig som den er støttende. Ledere og medarbeidere skal sammen jobbe for samfunnsoppdraget og løse oppgaver til beste for brukere og innbyggere (E. Johnsen et al., 2011).

3 Styring og ledelse i offentlige organisasjoner

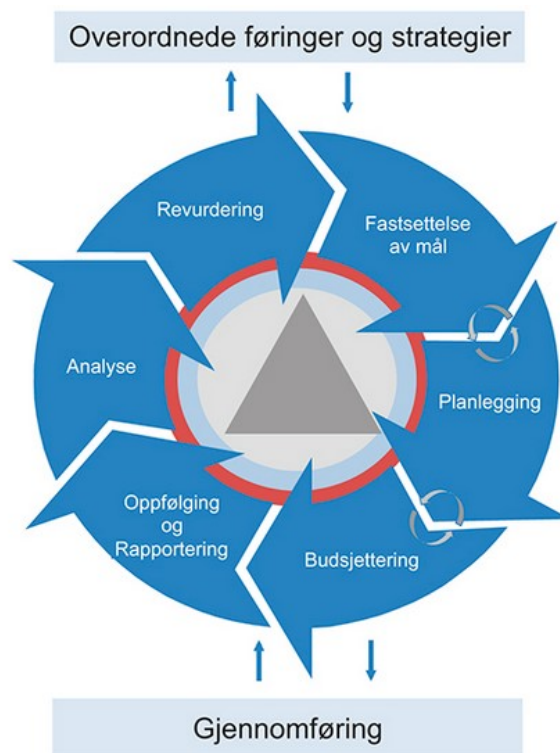
En organisasjon styres, endres og påvirkes i samspill med sine omgivelser. Samtidig spiller organisasjonens interne betingelser stor rolle for dens utvikling og endring. I følge T. Christensen et al. (2015) er ledelse organisasjonsadferd, og ledere må utføre arbeidet innenfor de rammene og strukturene som gjelder. Men man kommer ikke utenom at de er farget av organisasjonens kulturer, verdier og normer. Styring og ledelse er to forskjellige begreper som er relevant å si noe om i konteksten av denne undersøkelsen. Begge deler handler om å påvirke adferd (T. Christensen et al., 2015).

NAV som organisasjon har en hierarkisk styring med klart definerte mål og tydelig ansvarsdeling. Samtidig kommer vi til å se at ledelsesplattformen i NAV sier at «ledelse er å

være til stede så folk merker det». Hvilke betydninger denne setningen har for mellomledere i NAV, drøftes mer utførlig senere i oppgaven.

Det finnes flere forskjellige måter å fremstille hva som kjennetegner god styring, men i praksis er det vesentlig at styringen innretter seg den enkelte virksomheten og situasjonen den befinner seg i (Børmer & Norge, 2015). Styring utøves vanligvis av personer som befinner seg i hierarkisk høye posisjoner i organisasjonen, og styring har gjerne et *instrumentelt perspektiv* som innebærer at det fattes overordnede og kollektive beslutninger. Adferd og handlemåter påvirkes gjennom et sett av formelle styringsinstrumenter og systemer. Ledelsen vil planlegge, bestemme, koordinere og kontrollere med bakgrunn i et system av formelle mål og rammer som de ønsker å sette ut i livet (T. Christensen et al., 2015).

Det er bred enighet om at god styring kjennetegnes av det er tydelig og forståelig hva man ønsker å oppnå, at det er gjort vurderinger av hvordan man best kan oppnå målet. Det er fokus på rasjonell og effektiv gjennomføring samt vurdering av resultatene som er oppnådd og justering av måten man jobber på. Dette kan illustreres ved hjelp av styringshjulet som man ofte møter på i forskjellige styrings,- forbedrings- og endringssammenhenger:



Figur 3 Styringshjulet (Børmer & Norge, 2015)

I offentlige organisasjoner betyr dette at den politiske og administrative ledelsen styrer ut fra fullmakter som er gitt av innbyggerne ved valg, og er basert på et sett av formelle bestemmelser, lover, regler og organisasjonsformer. I styringsperspektivet fremheves både formelle og instrumentelle aspekter som redskaper for å fatte kollektive beslutninger og påvirke adferd (T. Christensen et al., 2015)

Begrepet *styring* kan synes mer presist og formelt, og muligens enklere å begripe enn *ledelse*, som oppfattes som et komplisert fenomen hvor det ikke er «*utviklet noe enhetlig og veletablert paradigme (...)*» (Busch, 2012, s. 83). Forskningen viser at det også her finnes forskjellige forståelse for disse begrepene, samtidig som de overlapper hverandre (Asting & Swanberg, 2020). Ikke sjelden defineres leder-*rollen* (i likhet med styringsrollen) utfra en hierarkisk inndeling i en organisasjon. Mellomlederen – som er i fokus for denne studien – befinner seg imidlertid på et annet hierarkisk nivå enn topplederen, og typisk kan man se at mellomlederen ikke er en del av toppledelsen, men er heller ikke en del av den faktiske daglige produksjonen i virksomheten. Mellomlederen befinner seg i denne konteksten mellom medarbeideren (i førstelinjetjenesten) og overordnet nivå – altså mellom det operasjonelle og strategiske nivået i organisasjonen (Hope, 2015). I tillegg poengterer Hope at det finnes både formell og uformell ledelse, og at ledelse kan knyttes til *posisjon, rolle* eller *funksjon*. Dette kan føre til forskjell på hvem som *er* leder, og hvem som faktisk *utøver* ledelse. Uansett perspektiver, referanserammer og metoder, er det likevel enighet om at noen dimensjoner må være til stede for at man skal kunne snakke om ledelse. Disse er operasjonell målorientering og problemløsningsmetodikk for å nå de fastsatte mål, og det må være et kommuniserende samspill mellom partene som er involvert (E. Johnsen et al., 2011). Med bakgrunn i oppgavens problemstilling, er mitt utgangspunkt at *leder* har en formell rolle og en tydelig organisatorisk plassering, der en viktig funksjon er utøvelse av personalansvar.

Ledelse handler om å realisere organisasjonens (virksomhetens) mål gjennom organisasjonens medarbeidere, og for at ledelse skal kunne være verdiskapende, må merverdien av lederskapet overstige kostnadene ved å ha lederskapsfunksjonen (Hope, 2015). Ledelse dreier seg mer om å stimulere og motivere fremfor å instruere og kontrollere. Holdninger og verdier får større betydning for samhörighet og identitet, og det samme gjør kommunikativ ledelse og kultur for meningsutveksling. Disse momentene finner man i det som omtales som det *kulturelle perspektivet* – altså mer ledelse enn styring. I dette perspektivet oppfattes ledelse som viktigere enn styring, og kan ses i sammenheng med *verdiledelse* (T. Christensen et al., 2015).

Verdibasert ledelse er en viktig forutsetning i institusjonell teori (Selznick, 1957), og det legges til grunn, særlig for offentlige organisasjoner, at mål og virkemidler har en betydelig verdimeslig forankring. Den verdimeslige forankringen spiller en viktig rolle for organisasjonens egenverdi, og ved å følge samfunnsverdiene, får organisasjonen en symbolsk verdi i tillegg til den opprinnelige (Busch, 2012). I en verdibasert organisasjon må det være handlingsrom for skjønnsutøvelse og beslutningstaking, og organisasjonen må ha profesjonelle og etiske retningslinjer som blant annet hindrer maktmisbruk. Det er utarbeidet overordnede etiske retningslinjer for statstjenesten. Disse er av stor betydning nettopp fordi de er en betingelse for at innbyggerne skal kunne ha tillitt til statstjenesten (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017). Verdibasert ledelse knyttes også til lederens egenskaper til «å uttrykke en verdibasert visjon som skaper et moralsk engasjement blant medarbeiderne» (Busch, 2012, s. 94). Verdibasert ledelse kjennetegnes av at:

- 1) Ledelsesutøverens personlige verdier må samsvare med organisasjonens verdier
- 2) Ledelsesutøveren kjennetegnes av høy etisk standard
- 3) Ledelsesutøveren må være tro mot egne verdier

Ledelse innebærer at der finnes handlingsrom og derfor større eller mindre grad av selvledelse og frihet til å ta egne valg og myndighet til å ta egne beslutninger. Medarbeidere i offentlig sektor utøver også selvledelse i tillegg til at de bruker skjønnsutøvelse i arbeidet sitt. Lipsky (2010) tar for seg bruken av skjønnsutøvelse blant dem han omtaler som *bakkebyråkratene* (veiledere/rådgivere/konsulenter og saksbehandlere), og hvordan bakkebyråkratene gjennom fagkunnskap, forvaltning av regelverk og skjønnsutøvelse i arbeidet sitt, medvirker til politikkutforming. Medarbeidere i alle organisasjoner har stor innflytelse over egen adferd uavhengig av omfanget av regler og kontrollsystemer, og selvledelse betinger særlig tre faktorer: indre motivasjon, selvinnflytelse og selvkontroll (Manz, 1986). Handlingsrommet for selvledelse avgrenses naturligvis av begrensningene som overordnede regler og rutiner gir, og selvledelse utelukker ikke ledelse av en overordnet. Indre motivasjon er også avhengig av ytre faktorer som anerkjennelse og personlig utvikling (Alderfer, 1972; Busch, 2012).

Ledelse er også avhengig av kontekst. Folk er forskjellige, og situasjoner er forskjellige. Dermed blir ledelse kontekstavhengig og situasjonsbestemt. Som leder befinner man seg i flere forskjellige situasjoner og man kan vanskelig vise til å ha «den beste lederstilen», altså en måte å lede på som fungerer godt uansett hvilken organisasjon eller situasjon man befinner

seg i. Interne og eksterne faktorer som påvirker konteksten varierer over tid, og endrer rammebetingelsene som ledere må forholde seg til. Ledere er også forskjellige i sine preferanser. Noen ønsker stram struktur og formelle rammer, mens andre har et mer symbolsk og relasjonelt lederskap. Ledelsesteori- og dertil verktøy kan på grunn av dette ikke benyttes direkte inn i enkelte situasjoner, men være til inspirasjon på et høyere abstraksjonsnivå (S. Christensen & Daugaard Jensen, 2008). De som har kjennskap til LEAN vil kanskje si at abstraksjonsnivået er «frukt», ikke pærer eller grønne epler (Modig, Åhlström & Halvorsen, 2012).

Som leder er det imidlertid vesentlig å ha en analytisk tilnærming til ledelse; gjennom å analysere får man en bedre forståelse av den unike situasjonen en organisatorisk enhet (avdeling) befinner seg i. Når man forstår situasjonen, kan man velge strategi og de initiativene som passer i konteksten (S. Christensen & Daugaard Jensen, 2008). For å være i stand til dette, må man som leder også være bevisst handlingsrommet som er påvirket av flere ting, blant annet ytre faktorer som lover, avtaler og resultatkrav, men også interne faktorer som medarbeidere, prosesser og struktur.

God ledelse handler også om å kunne håndtere endring, og uansett om endring er planlagt eller en oppstår som en respons på noe, har endring alltid stått på agendaen i ledelsesteorien (Hope, 2015). Den digitale transformasjonen og dermed den omfattende digitaliseringen som i stadig større grad setter sitt preg på offentlige organisasjoner i Norge, innebærer at vi som allerede nevnt, befinner oss i en større eller mindre grad av uavbrutt og kontinuerlig omstilling. I tillegg til kontinuerlig omstillingsprosesser innebærer den nye hverdagen til mange organisasjoner som er preget av pandemien, at de må leve med usikkerhet som krever organisatoriske tilpasninger (Oddane, 2020). I lys av dette kan man forstå at kravene til god ledelse forsterkes. Det blir desto viktigere å være klar over handlingsrommet, men også være i stand til å analysere og forstå situasjoner som oppstår i organisasjoner som er i stadig endring.

3.1 Utfordringer for velferdsstaten og deltakelse i arbeidslivet

Norge har forutsetninger for å møte fremtiden på en god måte. Vi har høy yrkesdeltakelse, høyt utdanningsnivå, høy velferdsgrad, høy teknologisk utvikling og deltakelse i tillegg til at landet er rikt på ressurser som for eksempel olje og gass, vannkraft, mineraler og fisk (Finansdepartementet, 2016-2017). Den viktigste ressursen vi har er likevel arbeidskraft, og å jobbe for at flest mulig skal kunne være en del av arbeidslivet lengst mulig, er grunnlaget for

en aktiv arbeids- og velferdspolitikk. Et inkluderende arbeidsliv og et velfungerende arbeidsmarked er en høyt prioritert målsetting for NAV. Gjennom høy sysselsettingsgrad får vi viktige bidrag til å finansiere velferdssamfunnet. Arbeids- og velferdspolitikken legger opp til at det skal lønne seg å arbeide fremfor å motta ytelser fra det offentlige, og dette er også et incentiv for å oppnå høy yrkesdeltakelse. Et arbeid å gå til har også stor betydning for de aller fleste av oss. I arbeidslivet kan vi oppleve både sosial deltakelse, utvikling – både faglig og personlig – og ikke minst kan yrkesdeltakelse sikre oss en stabil inntekt (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015-2016).

Tabellen under viser hvor stor betydning sysselsettingen har for inntektene i Norge. Selv om inntektene fra petroleumsindustrien har vært store, ser vi at hovedgrunnlaget for sysselsetting, produksjon og inntekt i Norge, kommer fra virksomheter som er knyttet til fastlandsøkonomien (Finansdepartementet, 2016-2017).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inntekter	1 442	1 589	1 673	1 671	1 701	1 696	1 696	1 801	1 983	2 030
Inntekter utenom petroleumsvirksomhet	1 150	1 219	1 276	1 337	1 410	1 511	1 568	1 613	1 702	1 790
Skatter og avgifter	667	687	722	750	765	801	835	859	897	928
Trygde- og pensjonspremier	246	262	280	296	316	329	335	345	362	382
Formuesinntekter	148	176	175	189	221	266	280	285	311	338
Brukerbetalinger, salg og overføringer	89	93	98	102	108	115	119	124	132	143
Petroleumsinntekter	292	370	397	333	290	186	129	188	282	240
Skatter og avgifter	179	230	235	187	146	76	46	85	150	123
Utbytte fra Equinor og SDØE	113	139	162	146	144	110	83	103	131	117
Utgifter	1 159	1 216	1 265	1 343	1 430	1 509	1 571	1 636	1 707	1 804
Lønnskostnader	339	360	381	404	426	444	460	481	503	527
Kjøp av varer og tjenester	161	167	173	184	195	209	217	230	240	254
Formuesutgifter	33	33	28	27	27	27	24	23	25	26
Stønader i naturalka (produktkjøp til hush.)	54	56	59	61	66	69	72	74	75	77
Stønader i kontanter	348	370	390	408	432	461	478	493	506	525
Subsidier	45	45	47	49	52	55	58	60	62	66
Løpende overføringer, inkl. kapitaloverføringer	72	74	75	83	90	97	100	103	108	117
Bruttoinvestering i ikke-finansiell kapital	105	111	112	127	142	148	161	172	187	211
Overskudd (nettofinansinvesteringer)	283	373	408	328	271	187	126	165	277	227

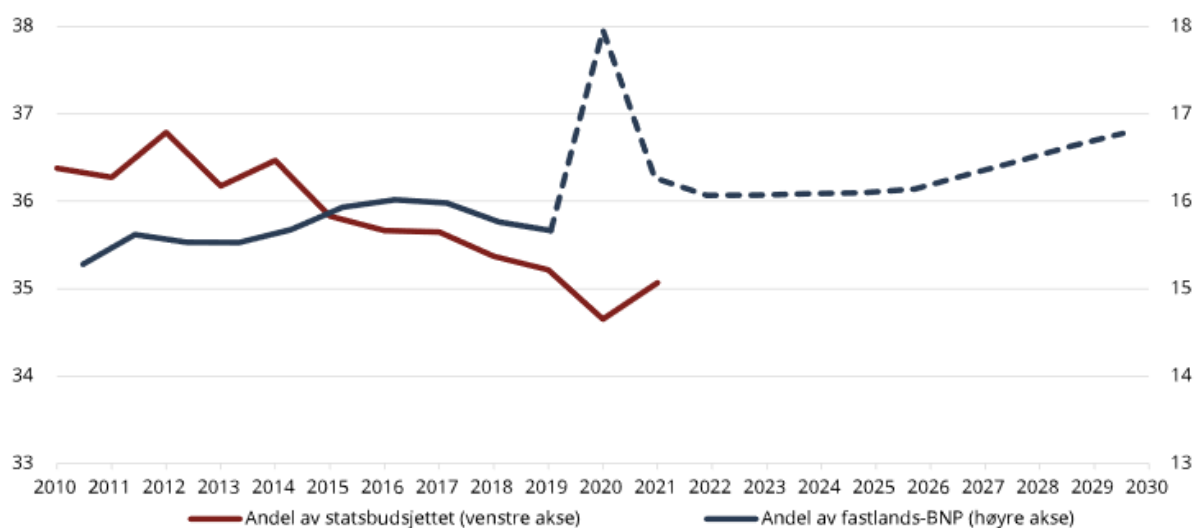
Tabell 1 Offentlig forvaltnings inntekter og utgifter. Milliarder kroner. Statistisk sentralbyrå 2020b

Til tross for at Norge har gode forutsetninger for å møte fremtiden på en god måte, vil vi i tiden som kommer likevel møte omfattende utfordringer. Det er flere årsaker til dette. Produktivitetsveksten har de siste tiårene vært svakere enn før, olje- og gasssektoren er i nedgang og klimaendringer og det grønne skiftet endrer rammebetingelsene for næringslivet vårt, både nasjonalt og globalt. Vi må være omstillingsvillige og skape arbeidsplasser i andre kunnskapsbaserte næringer (Finansdepartementet, 2016-2017). Omstilling er dermed en

vesentlig forutsetning for at vi skal klare å opprettholde inntekts- og velferdsnivået som vi har (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017).

I tillegg til store omstillinger og nedgang i produktivitetsveksten, kommer vi sannsynligvis til å se en endret alderssammensetning i befolkningen der andelen eldre kommer til å øke. Når alderssammensetningen endres på denne måten, fører det til (dersom ikke avgangsalderen fra arbeidslivet øker) at færre bidrar med skatteinntekter, samtidig med at pensjonsutgifter øker sammen med utgifter til helse- og omsorgstjenester (Finansdepartementet, 2016-2017).

Statistisk sentralbyrå legger til grunn i sine analyser at man vil se en reduksjon i yrkesdeltakelsen for befolkningen som er i arbeidsdyktig alder. Reduksjonen anslås å gå fra 79,3 prosent i 2008 til 70 prosent i 2030. I tillegg vil dreiningen i alderssammensetningen føre til at tilknytningen til arbeidslivet for befolkningsmengden totalt sett, vil reduseres fra 54 prosent til 46 prosent innenfor samme tidsperspektiv (Arbeids- og sosialdepartementet, 2010-2011). Det er forventet at folketrygdens utgifter vil øke fra 494 milliarder kroner i 2019 til 589 milliarder kroner i 2030 (tall i 2021-kroner) dersom dagens regelverk videreføres.



Figur 4 Utvikling av folketrygdens utgifter (i), som andel av statsbudsjettet (ii) og fastlands-BNP. Prosent. Arbeids- og velferdsdirektoratet & Helsedirektoratet, 2020.

i:Korrigeret for større tekniske endringer. Det er benyttet nominelle tall ved beregning av andelen.

ii:Gjelder statsbudsjettet utenom utgifter til petroleumsvirksomheten, lånetransaksjoner og Statens pensjonsfond.

Det er også stadig flere som tar lengre utdanninger og det er et gode for både samfunnet og den enkelte. Det er behov for arbeidstakere både med fagutdanning og høy akademisk kompetanse. Samtidig er velferdsordningene avhengige av at det er en bærekraftig balanse

mellom hvor mange som bidrar til inntektene og hvor mange det er som mottar offentlige ytelser (Arbeids- og sosialdepartementet, 2010-2011; Finansdepartementet, 2016-2017). Vi vet at ungdom som ikke fullfører videregående utdanning, har lavere yrkesdeltakelse enn de som har fullført videregående utdanning og høyere utdanning. Det viser seg også at flere unge som har lav utdanning og som havner utenfor arbeidsmarkedet i større grad mottar helserelaterte ytelser fra det offentlige (Statistisk sentralbyrå, 2020a).

I og med at utdanning sannsynligvis er den mest betydningsfulle faktoren for å komme i arbeid, er det naturligvis en målsetting at flest mulig skal fullføre påbegynt utdanning. Dette gjør at man i større grad klarer å møte krav og forventninger til omstilling når behovene i arbeidsmarkedet endrer seg, og dermed reduseres også risikoen for arbeidsledighet og utenforskap. Men i tillegg til større fleksibilitet i arbeidsmarkedet, fører lange utdanninger til at man kommer senere inn på arbeidsmarkedet. Kombinert med tidlig avgang – det er en tendens til at flere slutter i arbeid før pensjonsalder – er det flere som har færre år i arbeidslivet. (Arbeids- og sosialdepartementet, 2010-2011).

I tillegg til å bygge kompetanse, må arbeidslivet legge til rette for at det skal bli attraktivt å stå lengre i arbeid. En eldre befolkning, større press på velferdsordninger og mangel på arbeidskraft i eksempelvis helse- og omsorgssektoren, er en stor utfordring for velferdsstaten. For å komme dette utfordringsbildet i møte, må virksomheter føre en personalpolitikk som bidrar til at folk ønsker å stå lengre i arbeid. Hvordan vi har det på jobb, hvordan forholdet er til både kolleger og ledere, samt hvordan balansen mellom jobb og fritid er, har for mange stor betydning for livskvaliteten (Arbeids- og sosialdepartementet, 2010-2011). I denne sammenhengen blir arbeidsforhold, personalpolitikk og ikke minst ledelse viktige faktorer for å kunne lykkes med å møte utfordringene som kommer.

3.2 Ledelse i NAV

For å klare å nå NAVs målsettinger, er gode ledere og god ledelse viktige elementer. Lederne må være i stand til å se behov for endring, dra nytte av handlingsrommet og ha kontinuerlig utvikling av brukertjenester. I tillegg må de skape balanse mellom løpende oppgaver og tjenesteutvikling. NAVs ledelse må være i tråd med samfunnsoppdraget, og lederne må være i stand til å formidle og operasjonalisere dette oppdraget til sine respektive medarbeidere ⁴. Det er utviklet styringsprinsipper for NAV, og disse gir overordnede føringer for hvordan styring

⁴ Kilde hentet fra NAVs intranett; Kompetanse og læring (ikke offentlig tilgjengelig).

skal utøves av ledere på alle nivåer i etaten. Gjennom styringsprinsippene skal man oppnå felles forståelse og lik praksis. Styringsprinsippene berører både ledelse og styring, og intensjonen er at ledelse skal vies mer plass ⁵.

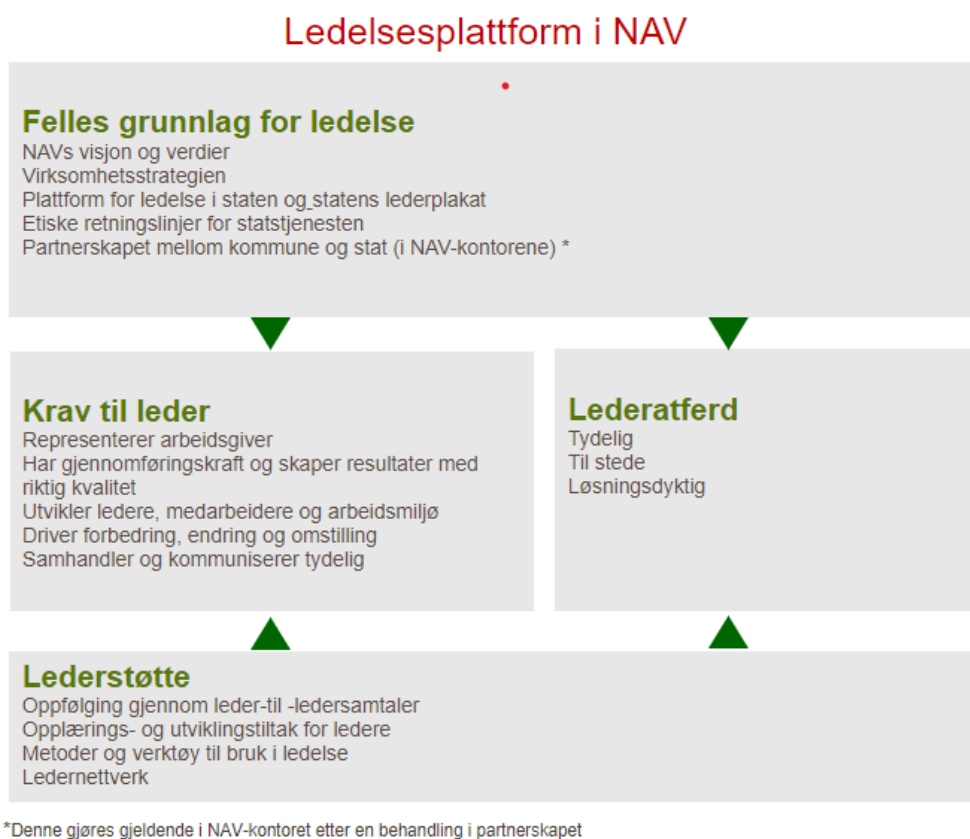
Styringsprinsippene er presisert i ti punkter:

- 1) Styringen skal gi rom for mer ledelse
- 2) Styringen skal bidra til at vi er ett NAV
- 3) Ansvar skal være klart og tydelig, og myndighet skal delegeres så langt ned som mulig
- 4) Styringen i NAV skal preges av integritet , åpenhet og medvirkning
- 5) Styringen skal bidra til læring for å utvikle og forbedre virksomheten
- 6) Styringen skal også ha et langsiktig perspektiv
- 7) NAV-kontoret skal styres i et likeverdig partnerskap
- 8) Styringen skal ivareta brukerperspektivet
- 9) Det skal være god balanse i vektleggingen av kvantitet og kvalitet i styringen
- 10) Måloppnåelse skal ses i sammenheng med etatens ressurser

⁵ Kilde hentet fra NAVs intranett 10.12.2020: Kompetanse og læring – Styringsprinsipper for NAV (ikke offentlig tilgjengelig)

3.2.1 Plattform for ledelse i NAV – ledelse er å være til stede så folk merker det
I tillegg til styringsprinsipper, har NAV en ledelsesplattform som sier:

*Ledelse er å være til stede så folk merker det!*⁶



Figur 5 Ledelsesplattform i NAV

Grunnlaget for ledelse er NAVs visjoner og verdier, virksomhetsstrategien, plattform for ledelse i staten og lederplakat som vi har sett over, etiske retningslinjer for statstjenesten samt partnerskapet mellom kommunene og stat i NAV-kontorene. Det er aktuelt å kort belyse hva NAVs visjon og verdier, og virksomhetsstrategien innebærer, slik at man har en felles konseptuell forståelse av ledelsesplattformen.

NAVs visjoner og verdier

NAVs visjon er «*Vi gir mennesker muligheter*» (NAV, 2013d) og skal reflektere de tre samfunnsmessige oppgavene NAV ivaretar som er: mulighet for arbeid, mulighet for

⁶ Kilde hentet fra NAVs intranett 15.11.2020: Ledelsesplattformen i NAV. April 2018//HR-avdelingen i Arbeids- og velferdsdirektoratet (ikke offentlig tilgjengelig)

meningsfull aktivitet i tillegg til mulighet for inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter (NAV, 2013d). NAVs verdier er tydelig, tiltede og løsningsdyktig. Disse verdiene er også presisert i ledelsesplattformen i NAV, og er knyttet til forventninger om lederadferd ³.

NAVs virksomhetsstrategi

NAVs virksomhetsstrategi påvirkes av *omverdenen* i tillegg til *mål og føringer* samt interne forhold ved organisasjonen. I virksomhetsstrategien er *omverdenen* definert som demografi, brukeradferd, teknologi, arbeidsmarked, levekår og helse, politiske trender og andre aktører. *Mål og føringer* er samfunnsoppdraget, lover og regler i tillegg til politiske føringer. Strategiarbeidet påvirkes også av forhold internt i organisasjonen, og stikkord her er arbeid, samhandling, kompetanse, teknologi, inkludering, samfunnsaktør og økonomiske rammer (NAV, 2019).

Ved å se på NAVs virksomhetsstrategi, kan man forstå organisasjonen som et åpent system, altså i et åpent systemperspektiv. I dette organisasjonsperspektivet betraktes organisasjoner som gjensidig avhengige virksomheter som skapes av sin omverden (Scott, 1992). E. Johnsen et al. (2007) tar også utgangspunkt i organisasjoner som åpne systemer. I dette systemet anerkjennes det at det foregår en stadig samhandling mellom organisasjonen og dens interessenter. Organisasjonen vil stadig prøve å tilpasse seg omverdenens særpreg. Dette innebærer at organisasjonen vil ha en kontinuerlig korrigerende og justering av aktivitetene sine for å nå dette målet. NAVs virksomhetsstrategi operasjonaliseres i Langtidsplan (NAV, 2019).

Vi har sett at ledelsesplattformen i NAV sier at «*ledelse er å være til stede så folk merker det*». Dette kan tolkes som at ledelse relateres til sosialt samspill mennesker imellom, og i og med at ledelse fremstilles som et «*mellommenneskelig, relasjonelt og prosessuelt fenomen*» (T. Christensen et al., 2015, s. 124), inntar begrepet ledelse et mer kulturelt enn instrumentelt perspektiv.

4 Metodisk tilnærming

Den overordnede problemstilling i denne studien er «*på hvilken måte utfordrer digitalisering lederrollen i NAV?*». Dette er et spørsmål som kan kategoriseres som et sosialkonstruktivistisk spørsmål, fordi det handler om sosial samhandling og interaksjoner mellom individer (Moses & Knutsen, 2012; Ringdal, 2018).

Samfunnsvitenskapen har flere oppgaver, men søken etter kunnskap om den sosiale virkeligheten og hvordan den fremstår for oss, er *utgangspunktet* for samfunnsvitenskapen. *Hovedoppgavene* er å analysere forskjellige forhold i samfunnet, drøfte og ha et kritisk blikk på etablerte mønstre og modeller, og den skal ha en konstruktiv oppgave og danne grunnlag for gode løsninger for samfunnsvitenskapelige problemstillinger (Grønmo, 2004).

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal få tak i informasjonen som kunnskapen bygges på (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2006). Det er systematisk forskning som skal gi grunnlaget for samfunnsvitenskapen, og den består både av de forskjellige metodene som brukes og utvikles, men også av resultatene av forskningen – altså kunnskap og (ny) teori (Grønmo, 2004).

Forskjellige metoder og datatyper kan gi oss innsikt i forskjellige sider ved det vi forsker på og ønsker å vite mer om. Det er et viktig moment at samfunnsvitenskapen handler om mennesker i forskjellige samfunn, både enkeltmennesker, grupper og samfunnet som helhet (Grønmo, 2004). Selv om dette er et generelt og overordnet perspektiv, er det til hjelp for å ha en bevissthet om hvorfor man holder på med forskning.

For å kunne si noe om en antagelse, påstand – eller et forskningsspørsmål – må man samle inn – eller generere, analysere og tolke *data*. Data er ikke noe som eksisterer ute i verden for seg selv og samles inn, men noe som skapes gjennom forskningen (Tjora, 2017). Metodelæren dreier seg om i hvilken grad antagelsene våre stemmer overens med virkeligheten eller ikke (Johannessen et al., 2006). Hvilken metode man velger å benytte seg av, kan avhenge av flere faktorer. Metodevalget kan gjøres på bakgrunn av den aktuelle problemstillingen og hva som er praktisk gjennomførbart. Men metodevalget kan også være basert på vitenskapelige standpunkter (Ringdal, 2018).

Fakta og verdier og forholdet mellom disse er uunngåelig i temaet som handler om samfunnsvitenskapelige metoder. Forskningsmetode handler om å generere data for å kunne si noe om virkeligheten. Men hvordan kan man vite at den kunnskapen man har – empirien man samler inn – er riktig? To vesentlige spørsmål som dreier seg om kunnskap om virkeligheten, og hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten, er viktig å presentere i denne sammenheng. Disse er henholdsvis ontologisk og epistemologisk spørsmål.

Ontologi dreier seg om i hvilken grad vi egentlig kan vite noe om virkeligheten (Johannessen et al., 2006), og det er et vesentlig prinsipp i samfunnsvitenskapen at den bygger på sannhet som overordnet verdi. Til tross for at man følger disse prinsippene og verdiene, er det likevel

ikke gitt at de svarene som forskningen har gitt blir stående som endelig sant. Studier som har utgangspunkt i andre metoder og perspektiver og i en annen kontekst, kan utfordre tidligere forskning og føre til revurdering av etablerte oppfatninger (Grønmo, 2004).

Epistemologi handler om *hvordan* vi kan få kunnskap om virkeligheten eller verden.

Oppfatninger av hva som er sant i samfunnsvitenskapen må være kontekstuell, teoretisk og metodologisk knyttet sammen, og dette er viktig fordi prinsippet handler om kunnskapsutvikling av virkelige samfunnsforhold. Hvordan (de faktiske) samfunnsforholdene framstilles, kan knyttes til forskerens tilnærming til det som skal studeres (Grønmo, 2004). Er det mulig å få objektiv kunnskap om verden, eller er det i all kunnskap – også den vitenskapelige – rom for fortolkninger? Sagt på en annen måte; finnes det forskjellige måter å forstå verden på (Johannessen et al., 2006)?

I den empiriske samfunnsvitenskapen differensieres det mellom kvantitative og kvalitative forskningsstrategier, ofte omtalt som kvantitativ og kvalitativ metode. En spørreundersøkelse om for eksempel folks reisedestinasjoner sommeren 2020 er et eksempel på en kvantitativ undersøkelse. Svarene belyser fenomener ved hjelp av tallfesting og kartlegging av utbredelse. For eksempel hvor mange valgte å ha Vestland som reisedestinasjon sommeren 2020. Hvis man derimot intervjuer folk om deres ferieopplevelser fra sommeren 2020, snakker man om kvalitativ undersøkelse. Denne formen for undersøkelse baserer seg ofte på tekstdata og kan bidra til at man får frem mer utfyllende beskrivelser av folks opplevelser. Kvalitativ metode blir gjerne brukt når man skal studere fenomener man ikke har så stor kjennskap til (Johannessen et al., 2006; Ringdal, 2018).

Den *positivistiske* antagelsen (logisk positivisme) er at det finnes en objektiv verden som eksisterer uavhengig av hvordan den oppfattes av oss (Moses & Knutsen, 2012). Ut i fra dette perspektivet blir samfunnsvitenskapens oppdrag å avdekke allmenne lovmessigheter som særpreger samfunnsmessige forhold og det sosiale livet (Grønmo, 2004). Forskningen skal fokusere på det som er gitt, altså målbare fenomener og egenskaper. I tillegg bør data, utfra et positivistisk ståsted, være kvantitative og metodene nøytrale. Det legges til grunn en «utenfra»-tilnærming, der forskeren ikke deltar i det som skal studeres, og forskningen bør ikke påvirkes av forskerens verdier og interesser (Johannessen et al., 2006; Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015). Kvantitative studier har oftere en mer deduktiv tilnærming til forskning, og beveger seg gjerne mer fra det generelle til det spesielle (Ringdal, 2018; Tjora, 2017).

Sosialkonstruktivisme har en annen tilnærming enn positivismen til hvordan verden kan forstås, og kjernen i sosialkonstruktivisme er at den sosiale virkeligheten skapes gjennom sosial samhandling og interaksjoner mellom individer. Man kan si at alle observerer ting på forskjellige måter, og hva vi ser bestemmes av en komplisert blanding av sosial og kontekstuell påvirkning i tillegg til våre forutsetninger (Denscombe, 2010; Moses & Knutsen, 2012; Ringdal, 2018). Kvalitative studier har ofte en mer induktiv vektning. Med bakgrunn i dette perspektivet kan man eksempelvis hevde at organisasjoner så vel som politiske institusjoner er sosiale systemer selv om de kan oppfattes som objektiv realitet. Man kan også utfra dette perspektivet forstå samfunnsmessige forhold som vi tar for selvfølgeligheter – som for eksempel skoler, kjønnsroller, familier og penger – som noe som er sosialt konstruert. Sosialkonstruktivistisk tilnærming kan brukes for å sette søkelys på forhold man ønsker å endre på eller korrigere, eller studere hvordan klassifiseringer og rangering virker inn og får konsekvenser for de som klassifiseres, både på positive og negative måter. Innenfor et sosialkonstruktivistisk perspektiv kan forskjellige personer ha forskjellige opplevelser av samme fenomen, og å prøve å forstå hvordan dette henger sammen og skapes i sosiale kontekster, er forskningsmessig interessant innenfor dette perspektivet (Tjora, 2017). Det som teller er ikke nødvendigvis hvordan den virkelige verden faktisk er, men hvordan den oppleves av individene som eksisterer i den. I sin ytterste konsekvens kan radikal konstruktivisme føre til antirealisme og relativisme, som igjen leder inn på et spor som sier at verden eksisterer, men kun gjennom vårt konstruerte bilde av den (Ringdal, 2018).

Konstruktivisme kan betraktes som en motreaksjon på positivismen. Dersom man går noen tiår tilbake, ser man at kvantitative og positivistiske forskningsidealer hadde en dominerende posisjon i samfunnsvitenskapen, og samfunnsvitenskapelig metode ble i stor grad forbundet med kvantitativ metode. Kvalitativ metode har etter hvert begynt å ta mer plass i samfunnsvitenskapen, og i Norge på 1950-tallet, vokste kritikken mot det som ble oppfattet som ensidig bruk av kvantitative metoder i den såkalte positivismedebatten. Kritikken bestod blant annet i at forhold i samfunnet ikke kan sees på som objektivt observerbare fakta, men at individene i samfunnet er selvstendige personer som selv velger hvordan de vil samhandle innenfor en gitt kontekst. Videre ble det positivistiske vitenskapsidealet kritisert med bakgrunn i den hermeneutiske tradisjonen, og kritikken gikk dermed også ut på at forskere i beste fall kan vise til at det finnes visse regelmessigheter i samfunnet (Grønmo, 2004; Johannessen et al., 2006). Men å avdekke visse regelmessigheter er ikke samfunnsforskernes hovedoppgave. Det er «å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold

og sosiale strukturer og aktiviteter» (Nyeng, 2004, s. 67). At både kvalitativ og kvantitativ forskning er nødvendig for å få en nyansert forskning, anerkjennes av de fleste forskere i dag. Forskjellige forskningsspørsmål og problemstillinger kan være retningsgivende for den metodologiske tilnærmingen (Tjora, 2017)

4.1 Metodevalg - casestudier

Ut fra perspektivet om at organisasjoner er sosiale konstruksjoner, har jeg en sosialkonstruktivistisk tilnærming til det jeg skal undersøke: på hvilken måte utfordrer digitalisering lederrollen i NAV? Jeg benytter meg av allerede eksisterende teori om blant annet ledelse og organisasjoner, kvalitativ metode og et case-design. I og med at jeg vil benytte meg av kvalitativ metode, kan man også si at jeg har valgt en induktiv tilnærming for å forstå hvordan mellomlederrollen påvirkes av digitalisering og hjemmekontor. I tillegg kan man si at tilgangen til ressurser (Tjora, 2017) har hatt noe å si for mitt metodevalg. Jeg har jobbet i NAV siden 2007 og har god kjennskap til organisasjonen og har dermed en antagelse om at jeg vil være i stand til å rekruttere informanter innenfor et akseptabelt tidsperspektiv.

Utviklingen innenfor samfunnsforskningen viser at kvalitative metoder brukes i stadig større grad, både i Norge og i resten av verden (Tjora, 2017). Casestudier er en metode som brukes innenfor en lang rekke forskningsfelt, som for eksempel organisasjonsforskning, skoleforskning og evalueringsforskning, men også innenfor det medisinske fagområdet vises det en større interesse for kvalitativ forskning enn det man har sett tidligere (Ringdal, 2018; Tjora, 2017). Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at det kan være mer utfordrende å distribuere resultatene av kvalitative studier på en allmenn/generell måte, fordi flertallet kan synes å ha den oppfatning at kurver og diagrammer oppfattes som mer troverdige enn studier som formidles i tekst (Tjora, 2017).

Casestudier har sin opprinnelse i studier av arbeiderfamilier, og Frédéric Le Play regnes som casestudiens far. Han gjennomførte studier der han var sammen med en familie over lengre tid og laget oversikter over inntekt og forbruk. Chicago-skolen i sosiologien gjennomførte også nyskapende casestudier i perioden fra 1900 til 1940, og ved å gjennomføre feltarbeid, studerte de i særdeleshet samfunnsproblemene som kunne knyttes til den omfattende innvandringen til Chicago (Ringdal, 2018). Selve ordet *case* har sin opprinnelse i latin – *casus* – som betyr *tilfelle* (Johannessen et al., 2006).

Casestudier er en form for avgrensning som ofte brukes i kvalitative studier, og i denne type studier kan man benytte flere former for både kvantitativ og kvalitativ datagenerering.

Casestudier er en undersøkelsesform der man benytter den grensen som allerede finnes, og som sier noe om hva undersøkelsen innebærer og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2017). En casestudie tillater at man benytter seg av både kvalitative og kvantitative metoder for å generere data, og ikke sjelden brukes det flere metoder for å belyse en problemstilling.

Ved å gjennomføre casestudier, kan man se på de som skal studeres som en del av en større helhet. En case kan være individer, familier, virksomheter og organisasjoner (sammensatte systemer), men kan også være hendelser (valg) og særskilte tiltak (omorganisering, digitalisering) (Johannessen et al., 2006; Ringdal, 2018). Jeg har valgt å bruke enkeltcasestudie i denne oppgaven, der rammen og avgrensningen for casen er mellomledere i NAV som har erfart utfordringer i kjølvannet av digitalisering, digital ledelse og brå omveltninger i arbeidshverdagen.

Digitalisering i offentlig sektor, som NAV i dette tilfelle, kan man se på som et særskilt tiltak og en form for omorganisering og omstrukturering som blant mye annet, kan påvirke hvordan man samhandler på, både innad i organisasjonen og eksternt med for eksempel interessenter og brukere. Vi trenger ikke lenger å befinne oss på samme sted til samme tid for å samhandle, de fysiske rammene spiller en annen – kanskje mindre – rolle enn før. Digitaliseringen som har hatt en rivende utvikling, gjør det mulig å løsrive sosiale relasjoner fra tid og sted, og nye former for kommunikasjon gjør seg gjeldende. Virksomheter kan organiseres og drives på nye måter, og fysiske treffpunkt flyttes til virtuelle møterom. Kan vi risikere at disse faktorene bidrar til at miljøer, relasjoner og forbindelser mister den betydningen den har hatt? Mange opplever at digitalisering medfører forenklinger på flere områder; vi trenger for eksempel ikke lenger stå i milelang kø for å levere selvangivelsen (L. Pettersen, 2018), og vi trenger heller ikke stå i kø for å betale matvarene våre. Nå kan vi levere selvangivelsen på nett, og vi kan bruke matvarebutikkens hjemleveringstilbud istedenfor å gjøre unna handleturen selv.

Eksempler på datagenerering som jeg finner særlig interessant med tanke på den overordnede problemstillingen og forskningsspørsmålene er dybdeintervjuer. Jeg vil også benytte meg av surveyer som er gjennomført i NAV i forbindelse med koronapandemien og endringer i NAV-ansattes arbeidshverdag, men i et avgrenset omfang.

4.2 Dybdeintervju

Dybdeintervju kan forstås som en målrettet samtale mellom den som undersøker og informant(en). Disse samtalene foregår ofte ansikt til ansikt, og gir ofte rom for improvisasjon og spørsmålene som stilles er ofte åpne (Ringdal, 2018). Av praktiske årsaker og begrensninger gitt av smittevernhensyn, er alle intervjuene gjennomført som videomøter på plattformen Teams.

Kvale og Brinkmann (2015) presenterer en oversikt over de sju stadiene i en intervjuundersøkelse:

- 1) *Tematisering*, der man sier noe om formålet med undersøkelsen og en beskrivelse av hvordan man oppfatter det temaet som skal undersøkes.
- 2) *Planlegging* av undersøkelsen med blant annet henblikk på innhenting av kunnskapen som man mener er relevant, men også med tanke på de moralske implikasjonene ved studien
- 3) *Intervjuing* som utføres med bakgrunn i intervjuguiden som er laget, og hvor man har en gjennomtenkt tilnærming til kunnskapen man søker i tillegg til konteksten for intervjuet og intervjusituasjonen og mellommenneskelige relasjoner
- 4) *Transkribering* som innebærer å gjøre intervjumaterialet klart til å bli analysert
- 5) *Analysering* og valg av analysemetode som er best egnet for intervjuene
- 6) *Verifisering* der man undersøker funnene fra intervjuene og i den sammenheng generaliserbarhet, pålitelighet og validitet – har intervjustudiet undersøkt det som var intensjonen?
- 7) *Rapportering* der funn fra undersøkelsen og metodebruken formidles på en måte som overholder vitenskapelige kriterier, krav til etikk og formidles i et lesbart produkt.

Årsaken til at jeg hovedsakelig velger dybdeintervju som metode for å generere data, er fordi forskningsspørsmålene skal belyse *hvordan* noe oppleves eller erfares hos informantene, i tillegg til å få frem holdninger og meninger om det aktuelle temaet (Tjora, 2017). For å forstå informantenes opplevelser og erfaringer, må jeg snakke med dem. Derfor er dybdeintervju en hensiktsmessig tilnærming.

Gjennomføring av dybdeintervju kan grovt sett deles inn tre etapper: oppvarming, refleksjon og avrunding. *Oppvarmingsspørsmålene* er gjerne enkle og konkrete og kan for eksempel i denne sammenhengen være hvor lenge man har jobbet i NAV, hvor mange man har personalansvar for, og hvilke arbeidsoppgaver vedkommende har. Dette er som regel enkle og

ufarlige spørsmål og kan bidra til å skape en god atmosfære og relasjon i intervjusituasjonen. *Refleksjonsspørsmålene* er intervjuets kjernes spørsmål og man ønsker ofte at informantene utdyper og går i dybden i forskningsspørsmålene. Det er viktig å komme med gode oppfølgingsspørsmål dersom det er behov for det. Behovet for oppfølgingsspørsmål kan variere mellom informantene. Samtidig må man være bevisst på at stillhet kan være et godt virkemiddel for at informantene skal utdype svarene sine fremfor å stille mange spørsmål i rask rekkefølge. *Avrundingspørsmålene* leder gjerne vekk fra refleksjonsspørsmålene og normaliserer situasjonen mellom intervjuer og informant. De vil vanligvis ikke kjenne hverandre fra før eller snakke personlig sammen. Avrundingen kan gjerne dreie seg om hvordan det jobbes videre med prosjektet, og hva som vil skje med intervjudataene og om informanten vil få en form for tilbakemelding og på hvilken måte (Tjora, 2017).

4.3 Utvalg

Med bakgrunn i problemstillingen min og tilhørende forskningsspørsmål, har jeg hatt en strategisk og taktisk tilnærming til valg av informanter. Valg av informanter har stor betydning uavhengig om man har en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming til undersøkelsen. Strategisk utvalg innebærer at man har alternativer og velger mellom disse, mens taktisk utvalg innebærer den praktiske gjennomføringen av de valgene som er gjort (Johannessen et al., 2006). Det er essensielt at informantene i studien min kan kunne si noe om det aktuelle temaet på en måte som er relevant for det som skal undersøkes, og derfor har jeg rekruttert informanter som på en eller annen måte berøres av det den aktuelle problemstillingen skal si noe om (Tjora, 2017). Jeg har valgt informanter som har en lederrolle, og der personalansvar inngår som en del av arbeidet. I tillegg må de ha erfaring med digitalisering og endringer som digitaliseringen medfører. I og med at jeg fokuserer på lederrollen i offentlig sektor og mer spesifikt NAV, er det en forutsetning at informantene er ansatt i NAV. Denne etaten har gjennomgått inngrepene og omfattende digitale endringer over tid, og derfor er det særlig interessant å invitere ledere fra denne organisasjonen til å være informanter i studien.

4.3.1 Om å forske på egen organisasjon

Jeg er selv ansatt i NAV og har forsket på egen organisasjon. Dette kan ha sine fordeler og ulemper. Fordelene kan blant annet være at jeg har god innsikt i organisasjonens struktur, at jeg kjenner godt til saksbehandlingssystemer, prosesser og organisering. Som ansatt i NAV

har jeg en relativ god oversikt over hvem som jobber med hva, og at jeg har tilgang til informasjon som er til hjelp for strategisk utvelgelse av informanter, anser jeg som en stor og tidsbesparende fordel. Ulempene ved å forske på egen organisasjon kan være mulig forutinntatthet, og at jeg lar dette påvirke valgene jeg gjør i arbeidet med studien. Å ha et bevisst forhold til dette, håper jeg har bidratt til at jeg har klart å gjennomføre studien på en så balansert og nøytral måte som mulig.

Jeg har gjennomført kvalitative studier, og det er ikke sikkert at det gjør en stor forskjell å gjennomføre kvalitative studier i egen organisasjon kontra å gjennomføre kvalitative studier utenfor egen organisasjon. Den største forskjellen kan gjerne være at som ansatt i den organisasjonen man forsker på, har man oftere relasjoner og sosiale bånd til de involverte aktørene enn hvis forskeren kom utenfra organisasjonen (Jacobsen & Repstad, 2004). Jeg har erfart at da jeg intervjuet informantene, har mine egne erfaringer og kunnskap om organisasjonen gitt et godt grunnlag for relevante oppfølgingsspørsmål som kan hende har bragt til torgs mer nyanserte svar enn jeg ellers ville ha fått.

Forskning på egen organisasjon kan også være begrensende på den måten at man er for tett på det man ønsker å studere og miste det overordnede perspektivet ut av synet. Jacobsen og Repstad (2004, s. 241) skriver og at relevante data kan være vanskelig tilgjengelige, særlig hvis man «*som underordnet er nødt til å krysse avdelingsgrenser og hierarkiske nivåer*». I min studie har jeg krysset begge deler. Jeg er medarbeider som har intervjuet avdelingsledere og kontorledere. Min opplevelse er at informantene har svart samvittighetsfullt og ærlig, og med engasjement og seriositet. Temaet har synes å være både interessant og særlig aktuelt for dem, og noen har gitt uttrykk for at intervjuet har bidratt til større refleksjoner rundt temaet og egen praksis.

Det er uansett nødvendig å være bevisst sine holdninger og følelser knyttet til både organisasjonen hvor man er ansatt, og til sine medarbeidere og ledere. Det kan være flere grunner til at man kjenner på engasjement og ønske om å gjennomføre studier i egen organisasjon. Jacobsen og Repstad (2004) gir flere eksempler, hvorav noen er:

- Virksomheten befinner seg i en krise
- Nyordninger overveies eller gjennomføres
- Man har et spennende eller kjedelig arbeid
- Man håper å gjøre karriere

Det er viktig å være klar over hva engasjementet bunner i. Personlig engasjement kan gi flere utslag. På den ene siden kan en sterk interesse føre til at den blir styrende for funnene som gjøres, men på den andre siden, kan en sterk interesse og engasjement være til hjelp for kontinuitet og motivasjon for arbeidet. Jeg har i innledningen forklart hvorfor jeg ønsker å gjennomføre denne studien, og i gjennomførelsen har jeg vært bevisst min rolle og har etter beste evne handlet i tråd med god forskningsetikk og gode intensjoner.

4.4 Pålitelighet, troverdighet og overførbarhet –rekruttering av informanter og gjennomføring av intervju

I kvantitativ forskning brukes begreper som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, mens det i kvalitativ forskning oftere er foretrukket å bruke begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet. I og med at jeg bruker kvalitativ metode i undersøkelsen min, velger jeg å utdype begrepene knyttet til denne metoden noe, og se dem i sammenheng med rekruttering av informanter og gjennomføringen av undersøkelsen.

Påliteligheten til en kvalitativ undersøkelse kan styrkes ved at man viser til at det er en logisk sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet. Man kan ikke teste og beregne reliabilitet i kvalitative studier på samme måte som i kvantitative studier. Det er blant annet fordi både opplegget for undersøkelsen og selve datamaterialet er i mindre grad strukturert ved kvantitative studier enn ved kvalitative studier. Mens reliabilitet i kvantitative studier i større grad knyttes til hvordan måleinstrumentene fungerer, blir undersøkelsesopplegget i kvalitative studier i større grad utviklet og skapt i selve prosessen med å generere data. Prosessen blir til underveis og er i større grad avhengig av analysene og tolkningene til den som gjennomfører undersøkelsen.

Tolkningene knyttes også til konteksten for datagenereringen, og opplegget for undersøkelsen blir tilpasset den konkrete sammenhengen. For å styrke påliteligheten til undersøkelsen, kan forskeren gjøre strategiske utvalg av datagrunnlaget, hvor man særlig legger vekt på data som egner seg godt for eventuell gjentakelse, eller data som skiller seg ut som spesielt viktige for undersøkelsen. Åpenhet og beskrivelse av konteksten spiller en stor rolle for påliteligheten i kvalitative studier (Grønmo, 2004; Johannessen et al., 2006).

I prosessen med å rekruttere informanter, brukte jeg NAVs intranett for å få en oversikt over ledere i NAV Vestland. Utvalgskriteriene mine var allerede definert å være mellomledere i NAV som har personalansvar som en del av sine arbeidsoppgaver. I begrepet *mellomleder* har

jeg her valgt å inkludere både kontorledere og avdelingsledere fordi disse kan ha personalansvar for et kontor eller en avdeling som kan ligne hverandre i størrelse, og fordi de også kan ha rapporteringsansvar for samme regionleder. Dette har vært tilfelle for noen, men ikke for alle i denne undersøkelsen. Ut ifra lederoversikten for NAV Vestland, kunne jeg danne meg en omtrentlig oversikt over antall medarbeidere de forskjellige lederne har personalansvar for.

Jeg valgte å ringe til dem jeg mente kunne være aktuelle for undersøkelsen. Jeg valgte denne fremgangsmåten fremfor å sende e-post fordi jeg vurderte at jeg ville ha større hell med å rekruttere dersom jeg fikk kontakt per telefon og kunne presentere meg og undersøkelsen jeg skulle gjennomføre. Av erfaring vet jeg at alle medarbeidere i NAV, og ledere spesielt, får et stort antall e-posthenvendelser hver dag. For å unngå å bli oversett eller ignorert, valgte jeg derfor å ringe.

Dette viste seg å være en strategi som fungerte bra. Av sju respondenter som jeg hadde valgt å kontakte, takket fem personer ja til å la seg intervju. Alle har fått tilsendt informasjon om undersøkelsen, hva den innebærer, samt samtykkeskjema. Respondentene som har deltatt i undersøkelsen er:

Respondent	Rolle	Personalansvar for antall
01	Avdelingsleder statlig del	23
02	Kontorleder stat og kommune	12
03	Kontorleder stat og kommune	20
04	Avdelingsleder kommunal del	20
05	Kontorleder stat og kommune	15

Tabell 2 Respondentene

Alle intervjuene er gjennomført digitalt, altså videomøte. Alle respondentene samtykket i at det ble gjort lydopptak av intervjuet. En respondent foreslo å ta videoopptak i tillegg, og da gjorde jeg det, men jeg har kun benyttet meg av lydopptaket også her. Intervjuene er transkribert og innholdet er kategorisert i matrise etter tematikk for å lettere synliggjøre funn.

Tjora (2017) skriver at det er vanlig å gjennomføre dybdeintervjuer der informantene kjenner seg trygge. Dette kan eksempelvis være arbeidsplassen, eller annet sted som informanten

foretrekker. Under normale omstendigheter der samfunnet ikke var underlagt strenge smitteverntiltak, ville jeg valgt å reise til de forskjellige arbeidsplassene til tross for at det i enkelte tilfeller ville innebære en lengre reisevei. Omstendighetene tillater ikke dette, og informantene jeg intervjuet var komfortable med å gjennomføre intervjuet digitalt. De er alle vant til videomøter. Vi møtte ikke på tekniske utfordringer som kunne være forstyrrende for samtalen, og informantene ga alle uttrykk for at de var glade for å kunne bidra, og at det hadde vært hyggelig for dem å delta.

Troverdighet handler om i hvilken grad forskerens funn gjenspeiler hensikten med studien og representerer virkeligheten på en korrekt måte (Johannessen et al., 2006). Men hva er virkeligheten? I et sosialkonstruktivistisk perspektiv vil virkeligheten være sammensatt av et virvar av sanseinntrykk som tolkes og gjøres forståelig for oss ved hjelp av sansene våre. Forskere vil ikke være «verdifri» i sine tolkninger, men vil bruke begreper og teoretiske perspektiver for å analysere det som har blitt undersøkt. Med dette i mente, påvirkes også troverdigheten til undersøkelsen av forskerens refleksjoner omkring sine egne verdier, men også om hvorvidt forskeren i sine undersøkelser reflekterer om hun også har bidratt til å påvirke det fenomenet som skal undersøkes (Ringdal, 2018). Jeg har rekruttert informanter som har tilbudt relevante og troverdige refleksjoner om temaet jeg undersøker. Intervjuene er transkribert og systematisert på en måte som har tydeliggjort funnene og gjort dem tilgjengelig for tolkning, kontekst og for å bli drøftet opp mot aktuell teori. Det er også presentert sitater fra informantene i drøftingen, noe som kan bidra til funnenes troverdighet.

Overførbarhet (validitet) sier noe om hvorvidt resultatene fra ett forskningsprosjekt kan overføres til lignende situasjoner eller fenomener. Overførbarheten til en studie eller undersøkelse handler om i hvorvidt man får til å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være anvendbare i andre sammenhenger (Johannessen et al., 2006). Kan for eksempel funn fra undersøkelsen av hvordan ledere i NAV opplever at lederrollen utfordres av digitalisering overføres til andre offentlige organisasjoner? Og kan funnene bidra til kunnskap om hvordan lederrollen kan tilpasse seg digitalisering innenfor samme eller lignende kontekst? Jeg mener at funnene fra denne undersøkelsen kan bidra til økt kunnskap og refleksjon om hvordan digitalisering påvirker lederrollen også i offentlige organisasjoner som ikke er NAV, men som har gjort seg erfaringer med digitalisert ledelse i året som har gått.

4.5 Forskningsetikk

Forskningsetikk er et begrep som innbefatter normer og verdier samt institusjonelle bestemmelser som understøtter og regulerer vitenskapelig praksis. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH) er et faglig selvstendig organ hvis hovedoppgave er å utvikle forskningsetiske retningslinjer som løfter frem god og ansvarlig forskning. NESHs retningslinjer er sortert under seks temaer: 1) Forskning, samfunn og etikk. 2) Hensyn til personer. 3) Hensyn til grupper og institusjoner. 4) Forskersamfunnet. 5) Oppdragsforskning og 6) Forskningsformidling (FEK, 2018; Ringdal, 2018).

Respondentene som har bidratt i denne undersøkelsen har gitt informert og fritt samtykke til å delta, og undersøkelsen er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

En stor del av etikken i forbindelse med intervjuer er koblet sammen med presentasjon av data. Hensynet til anonymisering er et viktig forhold i denne sammenhengen (Tjora, 2017). Hensynet til respondentenes personvern er ivaretatt i denne undersøkelsen ved at alle deltakerne er anonymiserte. Det er ikke opplyst om hvor informantene er ansatt, og det er, så godt det har latt seg gjøre, unnlatt å bruke fraser og gjenkjennbare uttrykksformer som kan bidra til å identifisere respondentene. Temaet som har vært utforsket i denne undersøkelsen vurderes ikke som særlig sensitivt, men av hensyn til tillitsforholdet og av respekt for informantenes grenser og privatliv, har anonymisering vært vektlagt i hele prosessen.

5 Digitalisering, utfordringer for lederrollen og relasjoner

Den overordnede problemstilling i denne studien er «på hvilken måte utfordrer digitalisering lederrollen i NAV?» Intervjuguiden som jeg har utarbeidet er delt inn i tre kapitler i samsvar med forskningsspørsmålene. Kapitlene har jeg kalt *relasjonskompetanse*, *oppfølging og digitale verktøy* og *kunnskap og kompetanse*.

I arbeidet med systematisering og analysering av funnene, har jeg kommet frem til at en del av spørsmålene og tilhørende svar er overlappende. I tillegg var respondentenes svar mer utfyllende og reflekterende på spørsmål som dreide seg om relasjoner, enn de som dreide seg om digitale verktøy. Fordi de mest interessante funnene er knyttet til relasjonskompetanse og ledelse, har jeg valgt å presentere funnene i to hovedkapitler med underliggende avsnitt, og følger således ikke strukturen som intervjuguiden legger opp til. I det første kapitlet tar jeg i hovedsak for meg utsagnet i ledelsesplattformen til NAV «*ledelse er å være til stede så folk*

merker det», mens i det andre, fokuseres det på relasjoner, situasjonsbestemt ledelse og kommunikasjon.

5.1 Relasjonskompetanse og ledelse

Det er, som vi har sett tidligere, mange perspektiver på hva ledelse er. Ledelse dreier seg blant om å påvirke adferd og gjøre andre gode (T. Christensen et al., 2015; Spurkeland, 2012).

Ledelse er også situasjonsbetinget, og det innebærer blant annet at det ikke finnes én modell for ledelse som passer overalt (Kvålshaugen, 2020). Organisasjoner preges i stor grad av usikkerhet, og omstilling har nærmest blitt den nye normalen fremfor stabilitet (Irgens, 2011). Dette har mange ledere merket godt det siste året (Oddane, 2020), der både ledere og medarbeidere har sittet på hjemmekontor over lengre tid, og har måtte omstille seg til en ny arbeidshverdag nærmest over natten.

Vi kan kanskje regne med å få belyst nye perspektiver på ledelse etter erfaringene vi har gjort oss siden mars 2020. Imidlertid kan man allerede nå hevde at den digitale omveltningen og erfaringene vi har gjort det siste året, utfordrer den tradisjonelle ledelseslitteraturen på noen områder. Det kan dreie seg om hjemmekontor og det fysiske fraværet av andre, fravær av sanseintrykk og behovet for tilstedeværelse i en digital tid (Paoli, 2020).

Den omfattende digitaliseringen i offentlig sektor, men også innbyggernes bruk av digitale tjenester, har vært en forutsetning for at en stor del av ansatte i offentlig sektor har kunnet gjøre jobben sin hjemmefra og levere tjenester til folk (Lund, 2020). Men hvordan påvirker digitalisering og avstand lederne?

I denne konteksten vil jeg si noe om betydningen av relasjonskompetanse, som er viktig for å sette oss i stand til å komme i kontakt og samhandle med hverandre (Spurkeland, 2012), og bringe funnene fra intervjuene inn i drøftingen.

5.2 Ledelse er å være til stede så folk merker det

Jeg ønsker å innlede drøftingen med å ta for meg spørsmålet knyttet til ledelsesplattformen i NAV og utsagnet *ledelse er å være til stede så folk merker det*. Dette spørsmålet er ikke det første spørsmålet jeg stilte informantene, men det er likevel hensiktsmessig å starte her fordi respondentene bidro med fyldige refleksjonene rundt spørsmålet, som bidrar til å forstå ledernes tilnærming og holdninger til sin egen rolle som leder. Svarene er sortert slik at

overlappende svar eller ord som har samme betydning blir behandlet under ett. Jeg skiller for eksempel ikke mellom *ros* og *positive tilbakemeldinger*. Funnene fra intervjuene viser at lederne i særlig grad trekker frem disse fem momentene i forståelsen av utsagnet: *å kunne lytte, være til stede og tilgjengelig, viktigheten av ros, humor, og å være forutsigbar*.

5.2.1 Om å lytte – dialogens betydning for relasjonen

Det er bred enighet om at dialog stimulerer utvikling av tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider. Evnen til å være i dialog handler om å ha et talent for å oppfatte og dele den andres budskap, slik at man kan forholde seg til det på en konstruktiv og hensiktsmessig måte. Denne evnen til dialog utvikles gjennom praksis, og det kan være en krevende balansegang mellom å lytte til *den andre* og plassen man selv tar i dialogen (Aubert & Bakke, 2008). I denne sammenhengen er det viktig at leder påtar seg rollen som *lytter* – altså som mottager – i dialogen fordi leders lytting har stor betydning for den relasjonelle tilliten. Leders budskap i dialogen – åpen og direkte feedback – er ikke uten betydning for den relasjonelle tilliten, og både lytting og samspill må utøves med nysgjerrighet og omsorg overfor *den andre* (Bentzen, 2015).

Betydningen av *å lytte* til medarbeiderne sine er noe alle informantene legger stor vekt på i sin lederrolle. Gjennom å lytte vises det interesse, engasjement og omsorg for den enkelte, og er grunnleggende for å bygge gode relasjoner til andre. Involvering ved å lytte – og at medarbeiderne erfarer å bli lyttet til – fremmer medarbeidernes opplevelse av å ha innflytelse på løsninger til forskjellige problemstillinger. Involvering og å ønske medarbeidernes engasjement velkommen, påvirker igjen medarbeidernes ønske om å bidra, og har samtidig ofte en positiv innvirkning på medarbeidernes tillit til ledelsen. Denne effekten ser man selv der ledelsens beslutninger ikke ble som forventet av involverte medarbeidere. Involveringen og dialogen i seg selv påvirker tilliten i positiv retning, til tross for at løsningen på den aktuelle problemstillingen kan ha blitt en annen enn den medarbeiderne så for seg. Lytting er dermed ikke nødvendigvis ensbetydende med involvering og medbestemmelse, men når leder inviterer til, eller inviteres til dialog og medarbeider opplever å bli lyttet til, kan dette ha betydning for utvikling av tillit (Bentzen, 2015). Samtidig er det viktig at involveringen oppfattes som reel og genuin. Hvis medarbeidere blir oppfordret til å dele sine meninger og oppfatninger i tilknytning til en beslutning som skal tas, og det viser seg at ledelsen allerede har tatt avgjørelsen i forkant, kan dette føre til misnøye og et tillitsbrudd som kan ta tid å

reparere. Tillitsbygging er en prosess som krever tid. Tillitsbrudd kan være gjort på et øyeblikk (Olaisen, Rosendahl, Andersen & Solstad, 2007).

Respondentene beskrev forskjellige situasjoner og kontekster der å lytte var noe av det viktigste de kunne gjøre. Et eksempel på nødvendigheten av å lytte, var når man begynte som ny leder ved kontoret. I den sammenhengen fremhevet en leder at denne hadde prioritert tid til å snakke med hver enkelt og lyttet til deres forventninger og utfordringer. Denne lederen uttrykte det slik: «*jeg må vite hvor skoen trykker for dem og kontoret*». På den måten kunne lederen bli kjent med, skaffe seg oversikt og kunnskap om de enkelte medarbeiderne og samtidig få en forståelse av kontorets behov for å levere resultater. Nicolai Tangen, som er leder for oljefondet, har gjestet en podcast i regi av NHH, der han snakker om sin egen utvikling av lederegenskaper (NHH, 2021). Han forklarer at han vurderer at utviklingen av lederegenskaper er livslang læring, men understreker at det viktigste man gjør som leder er å lytte og reflektere over de valgene man tar. Tangen sier at gjennom å lytte, blir man i stand til å ta bedre avgjørelser, man får bedre kredibilitet i tillegg til å få større gjennomslagskraft for de beslutningene som tas. Kommunikasjon som er bygget på gjensidighet skaper mer effektive organisasjoner, mer jobbtilfredshet og troverdighet og ansatte med høyere motivasjon (Olaisen et al., 2007)

Andre eksempler knyttet til betydningen av å lytte, er i forbindelse med sykefraværsoppfølging, medarbeidersamtaler (som en beskriver som medarbeiderstyrt), eller behovet for fokus på det sosiale fellesskapet når medarbeidere stort sett befinner seg på hjemmekontor. Ved sykefravær er det viktig at leder og medarbeider har jevnlig kontakt, både for at leder skal høre hvordan det går, men også for å avklare om medarbeideren kan ha mulighet for å jobbe noe dersom arbeidet legges til rette. Dialogen dreier seg om å vise omsorg på den ene siden, og praktisk tilrettelegging på den andre siden. En informant uttrykte det på denne måten:

Det er viktig for meg å ha den dialogen, både for meg og den ansatte. Da får jeg mye god informasjon om hvordan det går, vi bruker litt tid og hører hvordan en har det. Av og til ser vi løsninger som gjør at en kan komme raskere tilbake, eller mer tilbake.

Kontakt og dialog er vel så viktig – om ikke viktigere – når flertallet av ledere og medarbeidere sitter på hjemmekontor. Fire av de fem ledernes som er intervjuet, har en større bevissthet om betydningen det kan ha for den enkelte medarbeider at leder kontakter dem for

å høre hvordan det går, og at en slik samtale er en oppgave som får høyere prioritet nå enn før. En av informantene sa imidlertid at arbeidsoppgavene og utstrakt møtevirksomhet ikke ga rom for å kontakte medarbeiderne, men at det ble satt av tid til samtale når medarbeiderne selv tok kontakt. Å være til stede og tilgjengelig for medarbeiderne sine kan man forstå har en annen rytme og dynamikk enn det har i det digitale rom. Dette er det andre punktet under «ledelse er å være til stede så folk merker det» jeg vil drøfte.

5.2.2 Om tilstedeværelse og tilgjengelighet

Alle informantene fikk spørsmål om hvordan de vanligvis fulgte opp medarbeiderne sine før mars 2020, da både de og medarbeidere vanligvis hadde arbeidsdagene sine på kontoret. De beskrev en arbeidshverdag der de hadde hyppig og uformell dialog med medarbeiderne sine. Dialogen kunne dreie seg om konkrete problemstillinger knyttet til saksbehandling, andre jobberelaterte oppgaver eller forhold i privatlivet. Møtene var ofte uplanlagte og spontane. Alle lederne som ble intervjuet praktiserte «åpen dør» i tiden før mars 2020. I tillegg hadde flere av informantene rutine på å snakke med alle medarbeiderne sine på deres eget kontor i løpet av arbeidsuken. Hensikten med disse møtene var vanligvis ikke resultatoppfølging, men å høre med medarbeiderne om hvordan de hadde det. En av respondentene skildrer det slik:

Min filosofi har vært åpen dør. Og det betyr «kom innom». Og så har jeg stukket innom til mine medarbeidere. Jeg har som mål at jeg skal snakke med hver enkelt i løpet av en uke. Bare det å gå innom. Det handler ikke om resultatmål, det handler ikke om de tingene, det handler rett og slett om hei, hva gjør du på? Og så kommer, det kan komme hva som helst.

Denne måten å være tilgjengelig og tilstedeværende på, dreier seg om *synlig ledelse*, og er en forutsetning for å kunne få til god samhandling. Tilgjengelighet og tilstedeværelse har også stor betydning for at man skal kunne utvikle en tillitsrelasjon (Bentzen, 2015).

Begrepet *synlig ledelse* rommer flere momenter som knyttes til relasjonell adferd: fysisk synlighet, menneskeinteresse, tydelighet og at det er samsvar mellom det man sier og den non-verbale kommunikasjonen (kongruens) (Spurkeland, 2018). Man kan også omtale adferden med å *stikke innom* medarbeidernes kontor for å høre hvordan det går, som *vandrende ledelse*. Gevinstene ved å bevege seg i kontorlandskapet kan være betydelige fordi man får anledning til å småprate med medarbeiderne og kan bedre kjenne pulsen på det som skjer på arbeidsplassen. Den vandrende ledelsen blir imidlertid utfordret når både ledere og

medarbeider sitter på hjemmekontor. En av informantene sier dette om å ikke være fysisk til stede sammen med medarbeiderne sine:

Nå sitter vi jo på hjemmekontor og møtes på Teams og sånn. Og da ser jeg, jeg får ingenting gratis om hvordan folk har det. Får ikke den small-talken i gangene, får ikke ansiktsuttrykk på samme måte, og folk kan ha det fælt, rett og slett, uten at jeg fanger det opp.

Utfordringene som denne lederen beskriver, deles også av de fleste andre informantene. Å ikke kunne være fysisk til stede sammen med medarbeiderne fører til at de mister mye informasjon om hvordan det går med medarbeiderne, de beskriver det som at de ikke klarer å kjenne på temperaturen på arbeidsmiljøet og følelsen i rommet.

Én informant opplevde imidlertid ikke at det var videre forskjell mellom den fysiske og digitale oppfølgingen og tilstedeværelsen. Denne informanten forklarer dette med at de hadde laget retningslinjer for hjemmekontor, arbeidstid og privat tid lenge før pandemien kom. Derfor var de allerede innstilt på å bruke digitale plattformer i en del sammenhenger for å redusere på reisevirksomheten og de fysiske møtene. I tillegg er de ansatte ved kontoret inndelt i to kohorter som veksler mellom å ha hjemmekontor og å være på kontoret. Samtidig er det noen medarbeidere som av helsemessige årsaker trenger å ha hjemmekontor på heltid.

En annen informant forklarte at omfattende møtevirksomhet førte til at det ikke var tid til oppfølgingen av de ansatte på den måten som var ønsket. Det var sjelden tid til at denne informanten hadde anledning til å ringe medarbeiderne sine for å høre hvordan det går. Men dersom informanten ble kontaktet av en medarbeider, ble det satt av tid til en samtale.

Det har vært gjennomført regelmessige spørreundersøkelser i NAV knyttet til blant annet hjemmekontor og oppfølging. Ett av spørsmålene handler om oppfølgingen medarbeiderne får fra lederne sine. Resultatene er fra to fylker, ikke en kommune eller region:

13. Jeg har jevnlig en til en- samtale (møte/video/telefon) med min leder om oppgaver, prioriteringer og hvordan det går med meg:

● Ukentlig	120
● Hver 14 dag	42
● 1 gang i måneden	53
● Sjeldnere enn hver måned	113
● Jeg har ikke hatt en slik samtal...	55



Figur 6 Medarbeideres erfaringer med oppfølging fra leder. Kilde fra NAVs intranett hentet 16. april 2021, Medarbeider- og lederbarometer uke 11

Spørsmålet er stilt på en annen måte i et annet fylke:

4. Jeg får tilstrekkelig oppfølging fra min leder (1 helt uenig - 10 helt enig)

472
Svar

7.73
Gjennomsnittlig antall

Figur 7 Medarbeideres erfaringer med oppfølging fra leder. Kilde fra NAVs intranett hentet 16. april 2021, Medarbeider- og lederbarometer uke 11.⁷

Spørreundersøkelsene viser at det er stor variasjon av oppfølgingen medarbeiderne får av lederne. I spørsmålet om medarbeiderne får jevnlig en til en-samtale med leder, svarer 31 prosent at de har dette hver uke, mens 14 prosent oppgir å aldri ha hatt samtale med sin leder om dette temaet. På spørsmålet om tilstrekkelig oppfølging er skåren 7,73. Dette kan indikere at de fleste er fornøyd med oppfølgingen de får, men den viser ikke hvorvidt de andre respondentene i denne undersøkelsen får noe, men utilstrekkelig oppfølging, eller ingen oppfølging i det hele tatt.

Dette kan tyde på at det er opp til den enkelte leder hvor hyppig oppfølgingen av medarbeiderne skal være. Det er gitt råd om *digital ledelse* på NAVs intranettsider. Rådene er delt inn i fem avsnitt som har titlene:

⁷ Kilde fra NAVs intranett hentet 16. april 2021, Medarbeider- og lederbarometer uke 11.

- 1) Det begynner med selvledelse
- 2) Øv på dine digitale kommunikasjonsferdigheter
- 3) Vær tydelig overfor medarbeiderne på status, forventninger og mål
- 4) Vær oppmerksom på pulverisering av ansvar
- 5) Medarbeideroppfølging er like viktig

Jeg velger her å ta for meg det 5. punktet. Om medarbeideroppfølging står følgende:

*Fjernledelse trenger ikke komme i konflikt med omsorg. Samhold og støtte er særlig viktig nå. På avstand er det avgjørende at du lager en god struktur på oppfølging og coaching, da får dere samtaler tilstrekkelig hyppig og med en klar agenda. Både hyppigheten og agendaen bør medarbeideren din være med på å bestemme.*⁸

Det som er felles for de lederne som hadde anledning til å ta initiativ til å kontakte medarbeiderne sine, uavhengig om de opplever fraværet av fysisk nærhet som problematiske eller ikke, var at de hadde flyttet den vandrende ledelsen over på digital plattform. For disse lederne er det enda viktigere nå enn før å ha jevnlig kontakt med medarbeiderne som er på hjemmekontor for å høre hvordan det går med dem. Fokuset i denne kontakten – den vandrende, men nå digitale, ledelsen – ligger ikke på resultatoppfølging, men på omsorg.

Noe av det som har kommet sterkt til uttrykk hos alle respondentene, er engstelsen for ikke å fange opp medarbeidere som kan ha det vanskelig på hjemmekontor. For å imøtekomme denne engstelsen og for å kunne være til stede og tilgjengelig nå i det digitale rom, strukturerer de fleste oppfølgingen i større grad enn tidligere. De kontakter medarbeiderne sine for en kort samtale, enten på Teams eller per telefon. Flertallet foretrakk ofte å gjennomføre samtalen på Teams for å kunne se ansiktet til den de snakket med. For å være sikre på at de fanger opp alle medarbeiderne sine, kunne de for eksempel ta frem ansattlisten, eller notere i en bok og holde oversikt over hvem de snakket med, og på hvilket tidspunkt. På den måten opplevde disse informantene å få bedre kontroll over sin egen oppfølging av medarbeiderne og føle seg tryggere på at de vil kunne klare å fange opp medarbeidere som kanskje selv ikke tar kontakt av forskjellige årsaker. Alle respondentene bortsett fra én, opplyser at de har en mer strukturert tilnærming på å følge opp medarbeiderne når hjemmekontor preger arbeidshverdagen. Samtidig gir lederne uttrykk for at de ønsker engasjement og tilstedeværelse fra medarbeiderne sine. To av lederne stiller tydelige krav til

⁸ Kilde og sitat hentet fra NAVs intranett. Kompetanseutvikling – Ledelse i NAV – Digital ledelse. 16. april 2021

de ansatte om at de *må* ha på kamera i Teams-møter. For disse handler det om å se og bli sett, og at ingen skal få lov til å gjemme seg.

Til tross for at vandringen overføres til det digitale, kan den ikke likestilles med å være fysisk sammen.

«*Altså, jeg mister denne gode individuelle kompetansen på hver medarbeider*», er hvordan en av informantene opplever digital oppfølging i forhold til å treffe medarbeiderne sine fysisk. I denne sammenhengen tar informanten opp betydningen av også å kunne observere interaksjonen mellom medarbeiderne og se hvem som trives med å jobbe sammen eller ikke. Dette er viktig kunnskap for denne lederen, og kan komme særlig til nytte hvis det for eksempel skal opprettes arbeidsgrupper som skal jobbe sammen i et prosjekt. Denne lederens oppfatning er at dersom teamene settes sammen av folk som liker å jobbe sammen, kan det være det kommer mer ut av samarbeidet enn det lederen i utgangspunktet hadde bestilt.

Ledere som vandrer, involverer seg og bruker tid på å bli kjent med og lytte til medarbeiderne sine, har lettere for å oppnå en naturlig autoritet (Spurkeland, 2018) enn de som er fraværende, eller har all sin tid bundet opp i møtevirksomhet og administrasjon. I tillegg, der man ser at ledere bruker kunnskapen de har om ansatte med positive intensjoner, som eksempelet med gruppesammensetning, kan man si at «*ledelse er å forløse energi hos de ansatte*» (Spurkeland, 2018, s. 121). Man kan også knytte dette til relasjonell makt og ledelse. Relasjonell maktforståelse innebærer at man er oppmerksom på den gjensidige påvirkningen mellom aktører. Dette innebærer en bevissthet om hva som «*skjer med den enkelte aktørs forståelse av egen rolle, av organisasjonens oppgaver og funksjonsmåte, av fremtidige muligheter m.m. i forbindelse med kommunikasjon omkring gitte problemstillinger*» (S. Christensen & Daugaard Jensen, 2008, s. 113).

Informantene opplever stort sett at medarbeiderne i stor grad er flinke til å ta kontakt med dem når det er noe de ønsker å ta opp. Da både lederne og medarbeiderne var fysisk til stede på kontoret, kom medarbeiderne gjerne inn til leder for å ta opp det de hadde på hjertet. Samtalen kunne gjerne innledes med en forespørsel om å drøfte en sak, men saken kunne være inngangsnøkkelen til å snakke med leder om det de egentlig trengte å snakke om der og da. To av informantene omtaler disse uformelle møtene som et behov hos medarbeideren å bekrefte deres relasjon, og å få egentid med lederen sin.

Behovet for å bli sett er til stede hos de aller fleste. Dette behovet hører ikke bare barndommen til. Tilbakemeldinger på innsatsen man leverer på jobb har mye å si for

selvfølelse, utvikling, følelse av inkludering og trivsel. I tillegg hevdes det at det å gi medarbeiderne feedback, kan ha positiv effekt på sykefravær. Relasjonen mellom leder og medarbeider kan ha innvirkning på sykefravær, og positiv og menneskeorientert ledelse bidrar til mer tilstedeværelse og bedre helse. Trives man på jobb, kan gjerne terskelen for å holde seg hjemme være høyere, selv om man ikke føler seg helt på topp (Spurkeland, 2012). I et smittevernperspektiv er dette naturligvis snudd helt på hodet, og man må holde seg hjemme ved det minste tegn på sykdom (FHI, 2020).

Medarbeiderne tar fremdeles kontakt selv om de befinner seg på hjemmekontor. Muligheten til å komme inn på lederens kontor er der ikke, men når de ønsker kontakt, ber de gjerne om en samtale like etter de hadde vært på et felles Teams-møte, eller de sender en SMS eller chat. Alle respondentene forklarer at de er lydhøre overfor disse henvendelsene, og tar en prat med medarbeider så snart det er praktisk mulig.

Til tross for at lederne strukturerer oppfølgingen i større grad når den skjer digitalt, gir en av lederne uttrykk for at oppfølgingen bærer preg av å være mer rasjonell og mindre relasjonell. Denne lederen ser det i sammenheng med at mye av spontaniteten i oppfølgingen og relasjonen med medarbeideren forsvinner når møtene må planlegges mer enn før. Utfordringene som beskrives her, er ikke ukjente i litteraturen om digital ledelse. Tap av kommunikasjon, impulsitet som ikke lenger er til stede og fravær av sanseinntrykk, fører til at relasjonene kan bli preget av å bli mer saklige og effektive. Dette påvirker gleden ved å være leder; de aller fleste ledere er glade i mennesker og oppgir dette som en av årsakene til at de valgte denne rollen (Paoli, 2020).

5.2.3 Om verdien av ros

Ros er en form for tilbakemelding, og tilbakemelding i form av ros er et av de viktigste virkemidlene for ledelse (Spurkeland, 2012).

Særlig to av respondentene presiserte at å rose medarbeiderne var et viktig fokus hos dem. Ros – eller positive tilbakemeldinger – har en verdi på arbeidsplassen; de er opptatte av å feire de gode resultatene, heie på hverandre og anerkjenne det gode arbeidet og den gode innsatsen. Den ene respondenten forklarer det slik:

Det å ha motivasjon og det å finne måter å feire og heie på hverandre med de gode resultatene sammen, tror jeg er mye mer givende enn å finne... Vi ser jo

forbedringene og er enda mer opptatt av å feire gode resultater enn å finne det som skal forbedres. Men det er jo en blanding av begge deler.

Kollegiale oppmuntringer som ros – men også korrigeringer – har innvirkning på arbeidsmiljøet og føre til bedre relasjoner, trivsel og glede. Dette kan kanskje synes selvsagt, men likevel er ros og kultur for tilbakemelding ofte fraværende på arbeidsplassene våre. Dette kan ha sammenheng med omgivelsene vi er en del av, og hvilke forventninger vi har til å få tilbakemeldinger i det hele tatt. Noen har erfaringer med å få tilbakemeldinger dersom noe ikke er som det skal – altså negativ tilbakemelding. I en kultur som er preget av dette, kan fravær av tilbakemelding derfor oppfattes som at alt er som det skal og at det ikke er noe å utsette (Spurkeland, 2012). Hvis man har som målsetting at medarbeiderne i en organisasjon skal trives, yte sitt beste og ha god helse, kan ros være det som best kan bidra til å oppnå målene. Det er imidlertid viktig at ros ikke ender opp med å bli overfladisk og uekte. Da vil man se at effekten av rosen forvitrer. Formidling av ros må være konkret, ærlig og oppriktig (Spurkeland, 2018).

Ros er et godt virkemiddel, men ikke det eneste man kan bruke for å anerkjenne og legge merke til medarbeidere og kolleger. Hva som kjennetegner god ledelse, er både variert og overlappende, men evnen til å inspirere, støtte, anerkjenne og rose medarbeiderne sine er viktig. Det er gjennomført en spørreundersøkelse blant studentene ved BI. Denne viser at studentene peker på evnen til å være motiverende som den viktigste lederegenskapen, etterfulgt av forståelse for ulikhet, tillit og å være lyttende. Av dette kan man forstå at det er viktig å ta hensyn til enkeltindividet (Asting & Swanberg, 2020). Anerkjennelse – et begrep som favner om mer enn ros – av hverandre som kollega som har noe å bidra med og at ens tilstedeværelse gjør en forskjell, kan forhindre følelse av fremmedgjøring og neglisjering. Følelsen av aksept og være en del av fellesskapet gjør noe med vårt eget syn på oss selv (Spurkeland, 2012).

5.2.4 Om betydningen av humor på arbeidsplassen

De elsker jo å fleipe med meg, da. Men de vet at de kan få det igjen og. Jeg vet jo det at når jeg har vært på ferie og kommer tilbake, så har det skjedd ett eller annet på kontoret mitt. Det bare vet jeg. Jeg bare lurer på hva som har skjedd denne gangen. – Er alt pakket inn i aluminiumsfolie, eller, ja.

Dette sitatet er fra en av respondentenes svar på spørsmålet om situasjonsledelse. Denne respondenten knytter situasjonsledelse opp mot lederstil, og det å være seg selv i alle situasjoner og ha en kameratslig relasjon til medarbeiderne, var noe denne informanten vektla.

Humor som tilnærming til ledelse og relasjonell ferdighet, er lite beskrevet i ledelseslitteraturen. Årsakene til dette kan være at humor er noe som kan betraktes som noe useriøst, og at det knyttes til underholdning. Og man kan driste seg til å anta at ingen ledere ønsker å oppfattes som useriøse. Det er imidlertid ikke sikkert at humor kan reduseres til dette i et lederperspektiv. Studier av humor som ferdighet, viser at «den korrelerer høyt med andre relasjonskompetanser som emosjonell modenhet og prestasjonshjelp» (Spurkeland, 2012, s. 282). Ledere som har positive følelser, er flinkere til å bistå og hjelpe andre. I tillegg har leder med disse kvalitetene sterkere engasjement for organisasjonen hvor de er ansatt.

Ved å bruke humor styrkes relasjonen mellom mennesker og gir næring til flere positive følelser som varme, kontakt, vennskap og samhørighet. Humor som virkemiddel kan også legge til rette for læreprosesser ved å holde på oppmerksomhet og styrke hukommelsen.

Jeg vil vise ett sitat til, der en av informantene beskriver opplevelsen av det første Teams-møtet etter at alle medarbeiderne var sendt på hjemmekontor i mars 2020:

Det tok, det tok nesten en time før «hallo, hallo», og jeg har, det skulle vært opptak av de greiene der, skjønner du. Det tok helt av, og vi skrek og vi lo, og vi skulle trykke på, det var ikke så mange knapper å trykke på, men det tok helt av, altså. Da trente vi oss. Da stengte vi ned kontoret (...) Og «har du de gardinene hjemme hos deg? Er du hjemme hos deg nå?» Og plutselig så vi inn i stuene til hverandre, og dette var før vi fant ut at det går an å skjerme bakgrunnen sånn som du og jeg gjør nå. Det har vært en at de gøyeste Teamsene jeg har vært med på. Det første Teams-møtet.

I et møte fullt av latter og humor, er deltakernes hjerneaktivitet synkroniserte og følelsene samstemte. Skuldrene senkes og stressnivået likeså. Humor styrker menneskelige relasjoner, selvfølelse og kontakt. I tillegg viser undersøkelser at humor kan påvirke lederes evne til å påvirke endring. Samtidig viser undersøkelser at forskjellige tilnærminger til ledelse og bruk av humor har forskjellig effekt. Relasjonsorienterte lederes bruk av humor oppleves som positivt, mens når ledere som oppleves som fjern og har en «la-det-skure»-tilnærming til ledelse bruker humor, kan det oppfattes som provoserende og føre til økt avstand til de ansatte.

Humor som virkemiddel kan bidra til positive resultater der lederne er relasjonsorienterte, og motsatt kan det føre til avstand og misnøye når det brukes av ledere som oppleves som fjerne. Humor som tilnærming til ledelse kan med fordel få større oppmerksomhet. Det trenger ikke å assosieres med å være useriøs og uansvarlig (Spurkeland, 2012).

5.2.5 Forutsigbarhet – what you see is what you get

Forutsigbarhet er en egenskap flere av informantene legger i utsagnet «ledelse er å være til stede så folk merker det». Medarbeiderne skal vite hvor de har lederen sin, og det er viktig at lederens adferd er stabil og gjenkjennbar. Betydningen av forutsigbarhet diskuteres også noe under avsnittet om situasjonsbestemt ledelse nedenfor.

Informantene understreker at det er viktig at medarbeiderne vet at de kan komme og snakke med lederen sin hvis og når de ønsker det. Det skilles ikke mellom arbeidsrelaterte eller private tema i denne sammenhengen. Informantene sier at det kan komme «*hva som helst*» når en medarbeider ber om en samtale. Behovet for å prate kan dreie seg om faglige spørsmål – eller faglig spørsmål kan være inngangen medarbeideren trenger for å snakke om det som den *egentlig* har på hjertet – men det kan òg handle om private forhold som kan påvirke arbeidssituasjonen.

Man kan hevde at denne formen for lederadferd ikke kun er knyttet til den formelle lederrollen med fokus på mål og resultat, men at den også kan ses i sammenheng med problemløsende og språkskapende samspill. Det er flere komponenter som til sammen utgjør ledelse som samspillprosess: mål, problemløsning, lederen, kommunikasjon, gruppen som underliggende system samt organisasjonen som helhetlig system. Ledelse i dag dreier seg mer om å lede *sammen med* andre, enn å lede gjennom andre (E. Johnsen et al., 2011). Derfor kan det synes viktig for lederne å være autentiske og «seg selv» i alle situasjoner.

Tilstedeværelse er, som beskrevet tidligere, også viktig i konteksten av forutsigbarhet. Samtidig som leder skal kunne være en å prate med, sier en av informantene, må det være en viss grad av autoritet i relasjonen mellom leder og medarbeider. Selv om man har et kameratslig forhold til de ansatte der det er rom for å fleipe og være uformell, skal de være klar over at når leder kommer med en bestilling, så skal den følges opp. Dette viser at informanten har en ledelsesbevissthet som er nødvendig for å kunne gjennomføre en helhetlig ledelse. Å ivareta medarbeiderne er viktig. Samtidig er det viktig å jobbe for realistiske mål,

gjøre gode beslutninger og beholde helhetsperspektivet på virksomheten og oppdraget (E. Johnsen et al., 2011).

Pandemien har ført til store endringer i arbeidssituasjonen for hundre tusenvis av mennesker i Norge. Svært mange har blitt permittert eller mistet jobben sin, mange har enda mer krevende arbeidsdager enn før og tusenvis har hjemmet sitt som arbeidsplass. Endringene har skjedd plutselig og uten overgangsperiode. «Tradisjonell» endringsledelse har ikke tatt høyde for omveltningene som samfunn og individer har måtte møte det siste året. Likevel kan man støtte seg til teorier om endringsprosesser og endringsledelse til tross for at konteksten er annerledes enn det man kunne forestille seg.

I tillegg til å forholde seg til omfattende endringer i arbeidssituasjonen som hjemmekontor, fravær av kollegialt fellesskap og faste fysiske møtepunkt, skal medarbeiderne fremdeles møte brukere i vanskelige livssituasjoner (men nå på digitale plattformer) og levere tjenester til innbyggerne. Mange medarbeidere i NAV opplever et stort arbeidspress, endring i arbeidsoppgaver og flere av informantene uttrykker at de opplever en viss slitasje hos medarbeiderne sine etter hvert som tiden går, og det unormale har blitt det nye normale.

Når man står overfor omfattende endringer og en uforutsigbar hverdag, kan forutsigbar, synlig og tilstedeværende ledelse med evne til justering og tilpasning, ha en avgjørende betydning for om man kan komme helskinnet gjennom det hele. Forutsigbar og tilstedeværende ledelse styrker personlige relasjoner og kan virke som en garanti for at endringen som skjer ikke vil være til ulempe for medarbeideren (Fimreite, 2013; Jacobsen, 2018). At lederne fortsetter å «være seg selv», og være tilgjengelige for medarbeiderne sine, synes å være en stabiliserende faktor i en ellers usikker tid. Ut fra det informantene skisserer, kan man få en forståelse av at forventningene som ligger i relasjonen mellom leder og medarbeider er tuftet på tillit, nærhet og dialog (Bentzen, 2015). Samtidig som ivaretagelsen av medarbeiderne er essensielt, er det viktig å holde fokus på samfunnsoppdraget og forventningene som ligger til rollen som både medarbeidere og ledere har (E. Johnsen et al., 2011).

5.3 Oppsummering av «ledelse er å være til stede så folk merker det»

Drøftingen av hva utsagnet «ledelse er å være til stede så folk merker det» betyr for informantene, viser at de velger å tillegge det en positiv mening, og at det ikke er et utsagn som assosieres med styring og kontroll. De trekker ut disse egenskapene: *å kunne lytte, være til stede og tilgjengelig, viktigheten av ros, humor, og å være forutsigbar.*

I dialogen vektlegger informantene betydningen av å lytte til medarbeiderne sine som en viktig lederegenskap. Gjennom å lytte, vise interesse og engasjement, dannes grunnlaget for en god tillitsrelasjon. Involvering gjennom å lytte, kan fremme trivsel, medarbeiderinvolvering og medarbeideres opplevelse av å ha innflytelse og bli hørt i beslutninger som kan ha betydning for arbeidshverdagen. Lytting gir bedre beslutningsgrunnlag for lederne, det kan føre til høyere troverdighet og gjennomslagskraft for beslutninger som tas.

Ros og humor er viktige virkemidler i et lederperspektiv. Det er imidlertid viktig at ros som gis er målrettet og oppriktig, og ikke overfladisk og glatt. Bruk av humor som virkemiddel må også brukes med varsomhet. Ledere som har relasjonell tilnærming til rollen sin, kan ved bruk av humor oppnå sterkere relasjoner og mindre stress i arbeidsmiljøet. Motsatt effekt kan bruk av humor ha dersom lederen oppleves som fraværende. Da kan forsøk på humor oppfattes som provoserende og nedlatende.

Informantene gir alle inntrykk av å legge stor vekt på relasjonsorientert ledelse. De vektlegger muligens forskjellige egenskaper i denne sammenhengen, men omtanke og omsorg for medarbeiderne synes å være vesentlige fellestrekk. Davis og Newstrom (1989) sier at ledelse er å oppmuntre og hjelpe andre til å jobbe med entusiasme mot et felles mål, og videre; at ledelse er den menneskelige faktor som bistår gruppen med å identifisere mål og bevege seg i riktig retning. De diskuterer også to forskjellige tilnærminger til ledelse, som er henholdsvis positiv og negativ ledelse. Positive tilnærming til ledelse har fokus på belønning, det kan være seg økonomisk eller på andre måter. Negativ tilnærming til ledelse innebærer bruk av straff, dominans og kontroll. Det er ikke overraskende at positivt lederskap fremmer jobbtilfredsstillelse og gode prestasjoner. Ledere som har en positiv tilnærming til rollen sin, er ofte deltakende, vektlegger medvirkning og involvering. Disse verdiene kan man også kjenne igjen fra Plattform for ledelse i staten som er beskrevet tidligere. Gjennom positiv ledelse og involvering, betraktes arbeidsplassen i stor grad som en sosial arena. Informantenes betraktninger om «ledelse er å være til stede så folk merker det», viser at man nok kan fastslå at tilnærmingen til ledelse har en tydelig positiv og relasjonell vektning.

Opprettholdelse av dialog med medarbeiderne i en digital arbeidshverdag, bør være et viktig fokus for å både ivareta og bygge relasjon til medarbeiderne. Dette henger sammen med synlig, tilgjengelig og tilstedeværende ledelse. «Åpen dør» og uformelle og uplanlagte møter preget arbeidshverdagen på kontoret, og mange praktiserte det som kan kalles vandrende ledelse. Denne formen for ledelse utfordres i det digitale rom, og flere har laget seg teknikker

som gjør at man til en viss grad kan være tilstedeværende også digitalt. Undersøkelser har imidlertid vist at det er stor variasjon på hvilken oppfølging medarbeiderne får fra sine ledere. Dette kan tyde på at det kan være en fordel å skape økt bevissthet og ansvarliggjøring rundt en så sentral oppgave som har stor betydning for relasjon, tillit, trivsel og involvering.

Mye av den non-verbale kommunikasjonen forsvinner i digitale møter, og særlig kan dette komme til uttrykk der det er flere deltakere i møtet. Utfra det respondentene har erfart, kan man se at det er viktig å jobbe for å fremme involvering av deltakerne i digitale møter, øve på teknikker for å skape engasjement, legge til rette for å våge å delta i en samtale, fremme synspunkter og for å klare å holde fokus. Bruk av virkemidler som humor og ros kan kanskje fremme deltakelse og senke terskelen for involvering. Det er lett å la seg distrahere som deltaker i et digitalt møte og skifte fokus til noe annet og drive med parallell-jobbing. Samtidig kan det også være en fordel å ha bevissthet om at digitale møter krever oppmerksomhet og energi på en annen måte enn i fysiske møter, og at man er bevisst både hyppighet og varighet. Forutsigbarhet og trygghet kan også være viktige momenter for å fremme og trygge engasjement og involvering.

6 Påvirkes relasjoner av digitaliseringen?

Et arbeidsfellesskap eller et team, må fungere som et sosialt fellesskap – som en sosial gruppe. Det er av stor betydning at det er fokus både på samfunnsoppdraget, arbeidsoppgavene og tjenestene som skal leveres til innbyggerne, men også at man er oppmerksom på relasjonen mellom medlemmene i arbeidsfellesskapet. Gjennom gjensidig forpliktelse, samarbeid og ansvarlighet kan man bli enige om hensiktsmessig og strategisk tilnærming til arbeidsoppgavene som skal løses. Samtidig må en tydelig verdimeessig forankring være til stede for å sikre at en emosjonell og motivasjonell dimensjon støtter oppunder arbeidet og nødvendige prosesser (Busch, 2012). Sosiale, tette nettverk som man kan finne i organisasjoner, avdelinger eller i arbeidsgrupper, assosieres ofte med høy grad av tillit. I nettverk som disse er den relasjonelle avstanden lav, i den forstand at flere eller alle har en relasjon eller kjennskap til andre i nettverket. I nettverk der avstanden mellom aktørene ikke er så tette, kan svakere relasjoner og kjennskap til hverandre påvirke både samarbeid og samhandling. Det er, ikke overraskende, lettere å få til samarbeid og tillit mellom personer man kjenner godt til, og hvor man opplever at det er en balanse i relasjonen (Julsrud, 2018).

Respondentenes betraktninger om hvorvidt relasjonen til medarbeiderne har endret seg etter at hjemmekontor har blitt den nye normen, er varierte. Én mener at forholdet til medarbeiderne har blitt mer rasjonell og mindre relasjonell, mens en annen svarer «nei, overhodet ikke. Det er den samme tonen» på dette spørsmålet. Én mener at det har vært for mange endringer ved kontoret – og sikter til at det er flere nyansettelser og strukturelle endringer – til at det kan sies noe sikkert om dette, mens to beskriver at de har hatt gode relasjoner til medarbeiderne sine før, men at den har blitt styrket og enda mer positiv enn tidligere. En leder delte sin opplevelse slik:

Jeg opplevde, og det var en rar opplevelse, jeg opplevde at nå stoler de på meg. Ting som var spørsmål, de hadde kanskje spørsmål og innspill og sånne ting som det, det kan være i forhold til drift, det kan være i forhold til – bare det å si til de statlige ansatte: legg fra dere alt arbeidet, nå skal dere trene på å lage kommunale vedtak her. Jeg kunne bare glemte det for et år siden. Her (nå) var det helt 100 prosent lojalitet og glede. Og det merker jeg ennå. Men jeg er helt avhengig i forhold til det med relasjon.

Smidighet og endringsvillighet er noen av ferdighetene som må være til stede når man skal lede og ledes i en tid preget av usikkerhet og store endringer, og hvor stadig mer av kommunikasjonen er digital fordi man ikke kan møtes på kontoret. Tidlig forskning om digital ledelse, begeistret og påvirket av ny teknologi, presenterte digital ledelse som noe helt utenom det vanlige, der geografiske avstander ikke er til hinder for samarbeid mellom «team med kompetente medarbeidere» (Paoli, 2020, s. 228). De fleste informantene i undersøkelsen er også av den oppfatning at digital ledelse og erfaringene de har gjort seg det siste året, tilsier at lederrollen endres. En av respondentene uttrykker det på denne måten:

Det å skulle lede digitalt, det er jo helt nytt. Vi har jo aldri vært i nærheten av det vi er midt oppi nå. Jeg har aldri fått opplæring eller sånn i, jeg har fått opplæring i Teams sant av IT-ansvarlig, sånn som vi alle har fått, men jeg har ikke fått opplæring i bruk av digitale verktøy. Og spesielt ikke det med digital ledelse.

Flere av informantene ga uttrykk for at de måtte finne sine egne måter og metoder for å kunne lede digitalt, og at de ikke ble tilbudt opplæring for å mestre overgangen til å være leder i en digital verden. I tillegg til den fysiske avstanden mellom medarbeidere og ledere, økes hastigheten på kommunikasjonen drastisk fordi det koster så lite å sende informasjon av gårde. Mange digitale møter som er preget av mer effektivitet og mindre small-talk, kan føre til at den relasjonelle dimensjonen svekkes. Da er det viktig å være bevisst på om denne

formen for kommunikasjon fører til mer oppgaveorientert ledelse fremfor relasjonsorientert ledelse, slik som den ene respondenten opplever. Man kan se at de fysiske betingelsene spiller en vesentlig rolle for ledernes handlingsrom og rammebetingelser, og undersøkelser viser at digital ledelse og kommunikasjon via digitale kanaler kan oppleves mer som fjernstyring enn fjernledelse. Oppgaveorientert ledelse har derfor flere likhetstrekk med *styring* som er mer systemorientert, og har mindre fokus på kommunikasjon som preger relasjonsorientert ledelse (I. J. Pettersen & Solstad, 2020).

Den norske arbeidslivsmodellen og ledelseskulturen er eksepsjonell og kjennetegnes av flatere hierarki med stor grad av involvering, i tillegg til at der er rom for prøving og feiling (Sund, 2019). Dette gir et godt grunnlag for å etablere tillit og gode relasjoner. Det kan imidlertid synes som at relasjonen som var i *forkant* av overgangen til digital ledelse – eller fjernledelse – spiller en viktig rolle for hvor godt relasjoner opprettholdes og ivaretas i den digitale konteksten. Når noen ledere opplever høyere grad av tillit enn andre i den digitale kommunikasjonen, kan dette ha sammenheng med hvor god eller godt etablert relasjonen var før man hovedsakelig måtte samhandle digitalt. Dersom man opplevde en sterk relasjon i forkant av hjemmekontorhverdagen, er det trolig lettere å opprettholde denne, fremfor å etablere nye relasjoner med for eksempel nyansatte som primært kan ha kontakt med både medarbeidere og ledere via skjerm.

Informantene som opplevde mer lojalitet eller ingen endring, skisserte en relasjon som var kjennetegnet med stor grad av *vandrende ledelse* da de var fysisk til stede på kontoret, og at denne nå var overført til det digitale. En av informantene sa at det ikke var rom for digital oppfølging – altså digital vandring – fordi arbeidsdagene var krevende og møtevirksomheten stor. Dette er den samme informanten som opplevde at forholdet til medarbeiderne var preget av å være mer rasjonell og mindre relasjonell.

En av informantene synes, som nevnt, at det var vanskelig å si noe om hvordan overgangen til hjemmekontor påvirket relasjonen til medarbeiderne. Til tross for dette hadde hun en sterk opplevelse av mer gjensidig raushet i avdelingen hun leder.

Vi har jammen fått til mye i 2020. Fordi at – jeg tenker – at vi alle gir hverandre den rausheten der.

Informanten sikter her til at for å klare å levere tjenester til brukere, er man avhengige av at alle gjør sitt beste. Samtidig er det flere, inkludert ledere, som gjør ting de ikke er gode på

eller har erfaring med fra før. Dette er en opplevelse som flere deler og gjør at rausheten sitter løsere, og at nødvendigheten av fleksibilitet ikke er til å misforstå. Organisasjonen har måtte flytte på ressurser og ansette flere for å møte behovet der trykket er størst, og en felles forståelse av hverandres utfordringer har vært en styrke for å kunne mobilisere og støtte hverandre i en uforutsigbar arbeidshverdag hvor muligheten til å planlegge har vært begrenset (Oddane, 2020).

Nye former for ledelse tvinger seg frem i takt med den nye situasjonen som arbeidslivet befinner seg i. Kontrollaspektet er annerledes på kontor versus hjemmekontor, og det er rimelig å anta at gjensidig tillit, delegering og frihet blir enda mer aktuelt i digital ledelse (Asting & Swanberg, 2020). Kontroll og tillit trenger imidlertid ikke å være rake motsetninger, men det er viktig at kontrollen oppfattes som meningsfull og at den støtter oppunder kjerneoppgavene til medarbeiderne. Det er viktig å tydeliggjøre ansvar, delegerer myndighet og handle på en måte som fremmer tillit hos medarbeiderne, men like viktig er det å gå i dialog med medarbeiderne om hvilke former for kontroll som er hensiktsmessige når fjernledelse har blitt den nye hverdagen. *Dialog* om kontroll og tillit spiller derfor en rolle for om kontrollen gir mening eller virker undergravende for den enkelte (Bentzen, 2015; DFØ, 2020).

Undersøkelser som er gjort viser at utstrakt bruk av hjemmekontor fører til at man blir mer oppmerksom på betydningen det har å kunne møtes fysisk. Særlig ledere gir uttrykk for at det er mindre givende å lede gjennom en skjerm. Dette har sammenheng med det positive menneskesynet mange ledere har, og verdien de føler ved å samhandle fysisk med andre. Fjernledelse oppleves derfor som utfordrende for mange, det kan bli vanskeligere å ta vare på relasjoner når man ikke har den uformelle kontakten som gjerne oppstår i lunsjpausen eller ved andre naturlige treffpunkt. Når denne formen for ledelse oppleves som utfordrende, kan det gi en følelse av utilstrekkelighet i jobben (Paoli, 2020; I. J. Pettersen & Solstad, 2020).

Vi har sett at tillit og kommunikasjon er gjensidig avhengig av hverandre for å kunne vokse frem, kultiveres og utvikles. Forskning viser også at graden av fysisk nærhet og avstand spiller en rolle for frekvensen av samhandling og interaksjon på arbeidsplassen. Når den fysiske avstanden mellom kolleger øker (i antall meter), synker kontakten og den faglige drøftingen mellom kolleger. Kolleger som er fysisk nær hverandre, har dobbelt så mye interaksjon i forhold til de andre kollegene i samme etasje. Samlokaliserte medarbeidere har altså mer intensiv kommunikasjon, og arbeidssted – stedslokasjon – påvirker gruppebaserte identifiseringsprosesser. Gruppebaserte identifiseringsprosesser er faktorer som kjønn og

alder i tillegg til faglig bakgrunn og andre identifikasjonsmarkører. Dette innebærer at det finnes skillelinjer på arbeidsplassen som har utspring i hvilken deltakelse de enkelte har i forskjellige grupper, og skillelinjer kan bidra til å svekke godt samarbeid over tid mellom individer som befinner seg på hver sin side av skillelinjene (Julsrud, 2018). For å håndtere avstand, bruker vi teknologi for å skape digital nærhet (Monge & Contractor, 2003), og digitalt nærvær har preget mange arbeidsplasser det siste året. Teams er den digitale plattformen som har blitt brukt i NAV og som har sikret gjennomføring av møtevirksomhet av forskjellig karakter. De digitale verktøyenes iboende tekniske kvaliteter virker inn på det «oppfattede nærværet», og spiller en rolle for utvikling av tillit mellom deltakerne i det digitale rommet. Tillit kan utvikles, bare det gis nok tid (Wilson, Straus & McEvily, 2006). Teknologi gir muligheter, men har også begrensninger for å utvikle, bevare og tilpasse oppfattet nærhet og relasjonelle bånd mellom mennesker. Betydningen av det som kan utvikles i et digitalt rom, vil være preget av den sosiale, i tillegg til den historiske, konteksten som deltakerne er en del av. Det er i denne sammenhengen viktig å understreke at kommunikasjonsteknologien preger kommunikasjonen gjennom verdien de får innenfor de sosiale sammenhengene, og ikke primært på grunn av teknologens iboende egenskaper (Julsrud, 2018).

6.1 Situasjonsbestemt ledelse og nødvendigheten av å kunne improvisere

Et av spørsmålene jeg stilte informantene dreide seg om situasjonsledelse. Svarene til respondentene viser at de i stor grad knytter situasjonsledelse til sin væremåte som leder, altså lederadferd og lederstøtte. Thompson (1993) sine perspektiver på ledelse og situasjonsbestemt ledelse knyttes også til lederstil i tillegg til leders menneskesyn og hvor godt samspillet mellom leder og medarbeidere er.

Situasjonsbestemt ledelse er knyttet til et positivt menneskesyn med en grunnleggende antakelse om at medarbeidere er både motiverte og engasjerte, samt villige til å ta ansvar. I tillegg har denne formen for ledelse fokus på medarbeiderne og hva som er deres behov i forskjellige sammenhenger. Dermed dreier ledelse seg også om leders evner til å avkode, eller å diagnostisere, medarbeidernes modenhet i forhold til de forskjellige arbeidsoppgaver som skal utføres (Bentzen, 2015; Davis & Newstrom, 1989; Thompson, 1993). Dette innebærer at det ikke er én lederstil som er den rette og som kan brukes alltid og overfor alle. Den enkelte situasjon, medarbeider og oppgave spiller inn på tilnærming, vurdering og utfall. Gjennom

situasjonsbestemt ledelse dannes grunnlaget for tillit mellom leder og medarbeider som en gjensidig prosess, og tillit utvikles og opparbeides i takt med medarbeiderens kyndighet, utvikling, motivasjon og kompetanse. Og gjennom utvikling av tillit og lederens avkodning av medarbeiders behov, vokser medarbeidernes frihet (Bentzen, 2015). Ved å ha en relasjonell og tillitsbasert tilnærming kan man oppnå et større handlingsrom, mer effektiv utøvelse av ledelse i tillegg til mer effektivt samarbeid. Utgangspunktet er i den enkeltes engasjement, kunnskap og motivasjon (Thompson, 1993).

I denne sammenhengen kan vi se at «*den individuelle kompetansen på hver medarbeider*», som en av informantene opplevde ble svekket ved å ikke treffes fysisk, kan ha stor betydning for mulighetene for utvikling av relasjonell og tillitsbasert ledelse.

Lederes adferd er ikke utelukkende påvirket av egne holdninger og menneskesyn. Overordnet ledelse, bedriftskultur og medarbeidernes holdninger vil også påvirke situasjonsledelsen, og hvilke resultater som oppnås.

En av respondentene leder en avdeling med flere forskjellige team, og opplever at møtene med disse teamene arter seg ganske forskjellig. I noen team er medarbeidernes adferd litt uformell, og de kan fortelle hverandre om dagligdagse ting og by på seg selv. Det er rom for humor og spøk og latteren kan sitte løst. Mens i andre team opplever respondenten at det ikke er rom for dette i det hele tatt, og at atmosfæren er preget av alvor og fravær av småprat. Dersom respondenten forsøker å legge opp til en noe mer uformell tone, kan denne oppleve å ikke få noe som helst respons på det.

Du kan si at gruppedynamikken som dominerer i teamene bestemmer litt hvordan jeg responderer på den, ikke sant?

En annen respondent er tydelig på at det må tas høyde for at medarbeiderne er forskjellige og har ulike behov til ulike tider. Respondenten beskriver noen medarbeidere som veldig selvgående og analytiske, mens andre har mer behov for lederstøtte og bekreftelse på arbeidet de gjør. Når medarbeiderne gir uttrykk for et behov for å drøfte noe med denne lederen, vil det bli satt av tid til å drøfte problemstillingen. Men medarbeiderens kontakt med leder, kan og dreie seg om et behov for å bekrefte relasjonene eller få alenetid med leder, slik som beskrevet i tidligere avsnitt.

Gjennom aktiv involvering av medarbeidernes ressurser, vise interesse for, og kommunisere med medarbeiderne, utføres en viktig del av ledelsesutøvelse. Ved å møte grunnleggende

behov som for eksempel utvikling, opplevelse av meningsfullt arbeid og innflytelse på arbeidssituasjonen sin, kan det føre til større nærhet mellom leder og medarbeider. Dette kan få positive effekter på grad av samarbeid, organisering av arbeidet, beslutningstaking og iverksetting.

Respondenten som fremhever at det er viktig å ta hensyn til at medarbeiderne er forskjellige sier dette om å jobbe som leder:

Hvis du har jobben todelt, veldig enkelt todelt, det er omsorg på den ene siden og styring på den andre siden. Det er helt likt som hver forelder er overfor sine barn. Helt, helt likt. Det er ingen forskjell.

Tre av respondentene vektlegger at de er seg selv i forskjellige kontekster, men at de tilpasser seg situasjonen og behovet som er nødvendig der og da. De beskriver det som kan kalles en deltakende lederstil (Thompson, 1993), men denne formen for ledelse bærer også preg av å måtte improvisere (Oddane, 2020). En av respondentene sier at det dreier seg om «*en blanding av det systematiske og det plutselige*».

Forventninger til ledere om å være nyskapende og å kunne improvisere – møte det plutselige, er økende. Evnen til å være smidig, endringsvillig og tydelig, preger det å være leder i tiden vi lever i nå, og omstillingene som kreves som et resultat av pandemien, er et åpenbart eksempel på dette. Nye forventninger til ledelse kan eksemplifiseres gjennom begrepet *VUCA*. *VUCA* står for *volatile, uncertain, complex* og *ambiguous*. På norsk bli dette *flyktig, usikker, kompleks* og *tvetydig* (Asting & Swanberg, 2020). I dette flyktige og usikre er det viktig at medarbeiderne er kjent med lederens «signatur», og at dette kan medvirke til å bygge troverdighet i forbindelse med utfordringene og oppgavene som skal løses (Ancona, 2019). I lys av dette kan det være en styrke at lederne er opptatte av å «være seg selv», og nettopp dette kan bidra til å skape stabilitet og kontinuitet når arbeidshverdagen er preget av stadige endringer og brudd i rutiner.

Opplevelsen av diskontinuitet og brudd i den etablerte måten å jobbe på, fører til at man må møte nye situasjoner uten at det finnes prosedyrer og retningslinjer for det. Diskontinuitet og brudd på det etablerte, krever evne til nyteknning, oppfinnsomhet, smidighet og fleksibilitet (Irgens, 2011). Brudd på det etablerte og nødvendigheten av å kunne improvisere, er ikke ensbetydende med at det ikke er behov for struktur og rutiner. Informantene vektlegger begge deler for å kunne ivareta både medarbeiderne og samfunnsoppdraget.

Strukturer lages på en måte som er tilpasset organisasjonens omgivelser og teknologi. Organisasjonen bestemmer arbeidsdelingen og prosedyrer i tillegg til systemer og hierarkier for å sikre og sørge for at organisasjonens oppgaver ivaretas. Strukturer er imidlertid ikke evigvarende. Endringer i omgivelsene, teknologiske endringer og uforutsette hendelser og problemer kan føre til at eksisterende strukturer og rutiner må settes til side, og at nye løsninger må skapes underveis (Bolman et al., 2014; Oddane, 2020). Når man befinner seg i en tid og en arbeidshverdag som er preget av stadig endring og usikkerhet slik som nå, er det vanskelig å planlegge for hva som skal skje, eller drive detaljert planlegging (Irgens, 2006). Å skape løsninger underveis har informantene måtte gjøre da medarbeiderne ble sendt hjem for å jobbe, og de vante rutinene måtte erstattes med nye. Prosessen med å etablere tilpassede rutiner har vært preget av «learning by doing», særlig den første tiden på hjemmekontor. Det fremgår av respondentenes svar at de i stor grad har vært alene om å tilpasse rutiner til den nye situasjonen, særlig for respondentene som er kontorledere. Avdelingsledere har i større grad kunne støtte seg til et lederteam der retningslinjer og struktur har vært utarbeidet i fellesskap. Det har imidlertid vært viktig for informantene å få tilpassede rutiner raskt på plass for å ivareta både medarbeiderne og kontorets oppgaver. Særlig en av informantene beskrev arbeidet med å få på plass rutiner i begynnelsen av den nye hverdagen. Struktur måtte på plass på flere områder: lage bemanningsplan da medarbeiderne skulle deles inn i kohorter, lage fast møtstruktur på Teams for å sikre informasjon og utvikling, samt møtstruktur for å ivareta de sosiale relasjonene blant alle ansatte og leder. Struktur på medarbeideroppfølgingen var de fleste informantene blitt mer bevisst på ettersom de mistet den fysiske og daglige kontakten med de ansatte.

Så har jeg gjerne sånn at jeg skriver ned hvem jeg snakket med hver uke, sånn at jeg kan se tilbake på: når snakket jeg med ham eller henne sist? Det kan virke litt sånn kontrollfrik, men jeg noterer ned dato og haker av for hvem jeg har snakket med på telefon hver dag.

For å sikre god digital medarbeideroppfølging har det altså vært viktig å lage seg systemer for å være trygg på at man ikke mister kontakten med noen. Dette henger sammen med bekymringen for å ikke fange opp eventuelle medarbeidere som har det vanskelig, som beskrevet tidligere.

Mellomledere spiller en viktig rolle for både å sikre daglig drift og å sikre fremdrift når det skjer endringer som påvirker organisasjonen og dens struktur og rutiner (Hope, 2015). Samtidig er det en forutsetning at både ledere og medarbeidere har en felles rammeforståelse

og jobber i samme retning og takt for å klare å møte og koordinere arbeidet i møte med det uventede (Oddane, 2020). For respondentene har tilpasninger av struktur vært viktig for å sikre både kontorets oppgaver, fremdrift og personaloppfølging. Selv om struktur vektlegges og har stor betydning, fremgår det likevel at gode, tillitsbaserte relasjoner til medarbeiderne har størst betydning for respondentene i denne konteksten.

6.1.2 Kan all kommunikasjon og ledelse være digital?

Digital ledelse er fjernledelse, og påvirker kommunikasjonen på flere måter. Det er større hastighet på digital kommunikasjon, digitale møter blir mer effektive (eller bare kortere?) enn fysiske møter fordi småprat og kroppsspråk blir mer fraværende. Det er lett å kalle inn til digitale møter, og kanskje blir det litt vel mange møter for noen. Ledere og medarbeidere har blitt erfarne i å møtes digitalt, men kan – eller bør – all kommunikasjon være digital? Noen av respondentene har reflektert over dette spørsmålet, og har forskjellige tilnærminger til denne problemstillingen. Konkrete eksempler kan være medarbeidersamtale, opplæring av nyansatte, eller samtaler der tema kan være mer krevende og personlig.

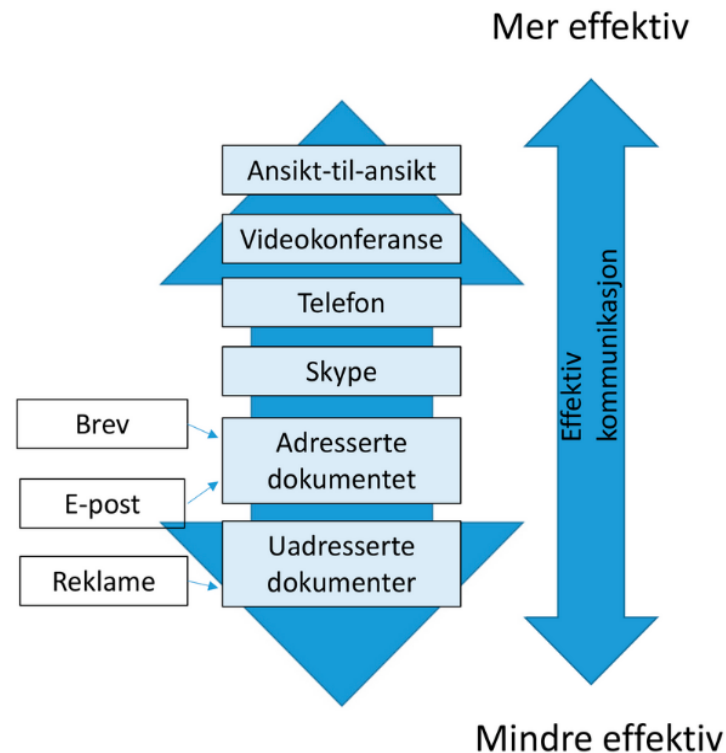
Når det gjelder medarbeidersamtaler, har noen av respondentene lagt opp til at de skal gjennomføres som videomøte, én har latt det være opp til den enkelte medarbeider. Kun en av respondentene var tydelig på at det ikke ville være aktuelt å gjennomføre en medarbeidersamtale noe annet sted enn på kontoret.

Jeg vet ikke hva som kommer frem. Jeg vet ikke hvordan det er etter medarbeidersamtalen, og det er ikke greit å gjøre det på Teams. Ikke greit.

Ved digital ledelse, eller fjernledelse, er det ikke uvanlig å oppleve både sosial og kognitiv distanse og samhandling som er i utakt. Samspillet kan vise seg å bli annerledes enn når man er i fysisk nærhet av hverandre (Howell, Neufeld & Avolio, 2005). For to av respondentene vil det kun være aktuelt å gjennomføre mulig krevende eller vanskelig samtaler i et fysisk møte. For dem er det viktig å ivareta *den andre*, sikre at budskapet blir oppfattet på en korrekt måte, og møte eventuelle reaksjoner på en adekvat måte.

I og med at ledelse i stor grad handler om kommunikasjon (I. J. Pettersen & Solstad, 2020), er det viktig å være klar over hvordan forskjellige kommunikasjonskanaler kan påvirke hvordan et budskap oppfattes. I tillegg til å påvirkes av kommunikasjonskanalen, har relasjonen mellom sender og mottaker av et budskap også noe å si (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Ansikt til ansikt-kommunikasjon er den rikeste formen for kommunikasjon, og respondentene som velger å gjennomføre medarbeidersamtaler eller mulig vanskelige samtaler i fysisk møte, vil ha store muligheter til å bedre kunne fange opp nyanser og dimensjoner i dialogen som ellers ville vært vanskelig å få øye på.



Figur 8 Kommunikasjonskanalenes evne til å formidle informasjon (Hentet fra Daft og Lengel, 1986)

Digital kommunikasjon skjer uavhengig av tid og rom (Jacobsen & Thorsvik, 2016), og man kan gå ut fra at digital ledelse øker mulighetene for ulike fortolkninger av budskap (I. J. Pettersen & Solstad, 2020). Respondentene har gitt uttrykk for at det lettere skjer misforståelser i digitale møter, og er tydelig på at det beste er å møtes fysisk. Da får de med seg nyansene, kroppsspråket, stemningen, small-talken og mye «gratis» informasjon om hvordan det står til både med den enkelte og arbeidsmiljøet som helhet. Selv om de foretrekker å lede fysisk fremfor digitalt, tror de likevel ikke at arbeidshverdagen vil gå tilbake til å bli slik som den var før mars 2020. Erfaringene som man har gjort seg i den nye arbeidshverdagen, tvinger frem nye refleksjoner om hvordan man skal jobbe i tiden som kommer. Informantene er hovedsakelig av den oppfatning at en hjemmekontorkombinasjon er det som kommer til å bli utfallet av de erfaringene man har gjort seg under pandemien. En av informantenes retoriske refleksjoner om dette ser slik ut:

Skal vi sitte på hjemmekontor etter dette? Har vi gjort noen erfaringer? Skal vi ha dette som varig løsning? Eller skal vi tilbake nå? Kan vi, når vi har etablert en ny praksis eller ny erfaring og ny kunnskap, skal vi bare parkere den inni et skap og late som vi aldri har hatt den, og så gå tilbake? Kan vi det?

Stadig flere arbeidsgivere blir mer positive til desentraliserte arbeidsplasser, og distriktsminister Linda Hofstad Helleland har uttalt at koronapandemien har vist at mange statlige jobber kan utføres uavhengig av hvor i landet man bor (Grov, 2021).

6.2 Oppsummering av endring i relasjoner og situasjonsbestemt ledelse og kommunikasjon

Selv om fordelene med digitalisering er mange på en arbeidsplass, som for eksempel mer effektive møter, økt kompetanse om bruk av digitale verktøy og redusert reisetid mellom møter, kan man se at digitaliseringen også fører med seg utfordringer og nye tanker om ledelse. Hjemmekontorsituasjonen har gjort mange mer oppmerksomme på betydningen det har å kunne treffes fysisk, og hvordan man påvirkes av å kun møtes digitalt. Et arbeidsfellesskap er et sosialt fellesskap og nettverk som også har en verdimeisig forankring. Fellesskapet påvirkes av relasjonene som eksisterer og sosiale, tette nettverk har høyere tillit til hverandre enn svakere nettverk og fysisk nærhet har betydning for samhandlingsfrekvensen.

Digitaliseringen har vist at det godt lar seg gjøre å få til høy samhandlingsfrekvens blant medarbeiderne. Det er likevel vesentlige forskjeller mellom kollegial fysisk og digital samhandling. I digitale møter kan kontakten bære preg av å være mer rasjonell, effektiv og saklig på bekostning av det relasjonelle, emosjonelle og sanselige. Lederne som er intervjuet i denne undersøkelsen opplever at small-talk, spontanitet og feedback som de får «gratis» i det fysiske rommet, og som for dem er viktig informasjon som kan fortelle noe om hvordan det står til med den enkelte medarbeider i tillegg til arbeidsmiljøet, uteblir i digitale møter. Det er heller ikke enkelt å bygge nye relasjoner i det digitale rom, men det kan la seg gjøre dersom man gir det nok tid. Det er likevel høyst usikkert om kvaliteten på relasjoner som er dannet på en utelukkende digital arbeidsplass, kan få samme kvalitet som relasjoner som bygges i fysisk nærhet.

Lederne ble sendt på hjemmekontor like plutselig som medarbeiderne, og en del av informantene har gitt uttrykk for at de har måtte finne sin egen vei for å hvordan de skal klare

å lede digitalt. Det kan synes som at det har vært lettere å få tilbud om opplæring av digitale verktøy enn å få støtte i nye måter å være leder på, og at de har måtte finne ut av «*dette med digital ledelse*» på egenhånd. Flere opplever at dette siste året har krevd en annen måte å lede på, men at det kan være vanskelig å sette fingeren på hva den nye måten å lede på faktisk innebærer, og hva som kjennetegner god digital ledelse. Etter hvert har det riktignok blitt produsert noe støttelitteratur som er tilgjengelige for lederne, men inntrykket er at flere ønsker konkretisering av hva digital ledelse innebærer.

Ut ifra det respondentene har erfart om påvirkning og endring i relasjoner til medarbeiderne i tillegg til tillit, kan det synes som at relasjonen som har vært mellom leder og medarbeidere i *forkant* av overgangen til hjemmekontor, har hatt betydning for hvordan samhandlingen har fungert, hvor godt endringer har blitt tatt imot, og hvor stor tillit medarbeiderne har vist overfor sin leder når de eksempelvis har blitt pålagt nye arbeidsoppgaver. Dette kan tyde på at dersom (når) man ikke skal returnere til arbeidshverdagen slik den var før, at det kan være en fordel å kombinere hjemmekontor med regelmessige fysiske treff på arbeidsplassen for å lage rom og legge bedre til rette for relasjonsdannelse, involvering og tillitsbygging. Det er rimelig å anta at fysiske møter også i fortsettelsen, kan ha like stor – om ikke større – betydning for arbeidsmiljøet generelt, men også styrke for eksempel nyansattes trivsel, følelse av tilhørighet og relasjonsbygging til øvrige medarbeidere på arbeidsplassen. Samtidig som man verdsetter å treffe kollegene sine fysisk, er det mange som trives med å ha arbeidsplassen sin hjemme også. Dersom man ønsker å legge forholdene til rette for et stabilt og varig arbeidsliv, kan fokus på fleksibelt arbeidssted og fokus på relasjoner, spille en rolle for denne målsettingen

Alle lederne som har deltatt i denne undersøkelsen hadde flere spontane og uformelle møter med medarbeiderne sine i løpet av en arbeidsuke før mars 2020 – og praktiserte det som kan omtales som vandrende ledelse. Den norske arbeidslivsmodellen er også preget av flatt hierarki og involvering. Dette er et godt grunnlag for tillits- og relasjonsbygging. Flere av respondentene – men ikke alle – hadde laget seg rutiner og systemer for å overføre denne formen for ledelse til digital plattform, men opplevde samtidig at det krevde større grad av strukturering og bevissthet for å være trygg på at man klarte å møte alle medarbeiderne regelmessig. Samtidig var en informant tydelig på at det ikke var rom for å kontakte alle medarbeiderne for å høre hvordan det står til, rett og slett fordi arbeidstiden blir slukt av omfattende møtevirksomhet og høyt arbeidspress. Det som imidlertid synes å være gjeldende for alle, er bekymring for å ikke fange opp medarbeidere som kan ha det vanskelig på hjemmekontor. Det kan synes som om denne bekymringen var en viktig grunn til at lederne

(som opplevd at de hadde rom for det) i stor grad prioriterte jevnlig oppfølging av medarbeiderne sine. Fokuset i denne oppfølgingen har vært på omsorg fremfor resultater.

Situasjonsbestemt ledelse har fokus på medarbeiderne og deres behov i forskjellige kontekster. Gitt at arbeidsfremtiden og samhandlingen blir mer digital, kan det tenkes at situasjonsbestemt ledelse kan kreve mer involvering av den ansatte, i den forstand at den ansatte i større grad bør være med og vurdere og bestemme behovet for oppfølging og hvilke utviklingspunkter som kan være relevante å følge med på for å fremme og støtte oppunder utvikling. I hvor stor grad den enkelte medarbeider er selvledende, kan ha betydning for hvor tett oppfølging bør være, men også hvilken type oppfølging som trengs. Mer strukturert, men samtidig tilpasset oppfølging for å ivareta fleksibilitet og den enkeltes behov utfra modenhet og selvstendighet i arbeidet, kan være relevant å fokusere på i et digitalisert lederskap.

Uansett selvstendighet og ansvarlighet har alle behov for å bli sett og anerkjent for den man er, og jobben man gjør. «*Den individuelle kompetanse på hver medarbeider*» vil ikke miste sin betydning eller relevans; tvert imot kan behovet for denne kompetansen forsterkes.

Uansett; alle har behov for å bli sett og få tilbakemeldinger. Det hører til i å være en del av et arbeidsmiljø.

Kommunikasjonen med medarbeidere og andre, har for det meste vært digital for respondentene i undersøkelsen. Til tross for at de fleste ga uttrykk for at de savnet de fysiske møtene, la de stort sett opp til digital samhandling med medarbeiderne, eller de lot medarbeiderne bestemme om for eksempel en viktig samtale som medarbeidersamtalen skulle være digital eller fysisk. Dette kan være av praktiske årsaker, men og et resultat av at man er blitt så vant til digitale møter at terskelen høynes for når det anses som viktig eller alvorlig nok til at et møte bør avholdes fysisk. I og med at ledelse og kommunikasjon henger tett sammen, og at både relasjon og formidling av budskap kan påvirkes av både kontekst og kommunikasjonskanal, bør ledere ha et bevisst og noe kritisk forhold til hvilke samtaler og møter som kan gjennomføres digitalt og hvilke som bør gjennomføres fysisk for å ivareta den enkeltes følelser, integritet, respons og reaksjon.

7 Hvilke erfaringer kan man dra nytte av fremover?

Digitalisering og digital transformasjon har ført til store endringer i hvordan vi samhandler med hverandre, hvordan organisasjoner forholder seg til omgivelsene og leverer tjenester til

innbyggerne. Digitaliseringen har blitt en del av tidsånden, og den utfordrer også lederrollen på flere måter.

Informantene har erfart at digitale møter og digital samhandling preges av mer effektivitet, møtene blir kortere og mer saklige. Innebærer dette muligens at produktiviteten går opp? Hjemmekontor kan ha både fordeler og ulemper. En fordel kan være at medarbeiderne får mer arbeidsro på hjemmekontor fremfor i åpne landskap, eller aktivitetsbaserte kontorløsninger. Dersom det er tilfelle, vil man med fordel kunne støtte mer bruk av hjemmekontor i den fremtidige arbeidsplassen, enn det som har vært vanlig før mars 2020.

Samtidig som man kanskje kan argumentere for at hjemmekontor fører til mer effektivitet, er tilstedeværende ledelse viktig. Informantene som har deltatt i undersøkelsen opplever at de har tilstrekkelig digital kompetanse, men savner kunnskap om digital ledelse og hva den nye måten å lede på innebærer. Fokus fremover bør være på å dra nytte av de erfaringene som ledere har gjort seg, og ta disse med seg inn i organisasjonens videre utvikling. Det er som den ene informant sier: vi kan ikke parkere kunnskapen inn i et skap og late som vi ikke har den. Den må forvaltes på en måte som gir kunnskapsutvikling til nytte for både ledere og medarbeidere.

Informantene praktiserte tilstedeværende og situasjonsbestemt ledelse med «åpen dør» da både de og medarbeiderne hadde arbeidsdagene sine på kontoret. På forskjellige måter overførte flere den tilstedeværende ledelsen inn i det digitale rom ved å kontakte medarbeidere på telefon eller på Teams for å høre hvordan det går, i tillegg til å ha en fast møtestruktur som for eksempel fagmøter og avdelingsmøter. Ofte ble lederne og bedt om å bli igjen etter et møte fordi medarbeideren ønsker samtale, og slik tar også medarbeidere initiativ til oppfølging og dialog. Stabil, tilgjengelig og tilstedeværende ledelse spiller minst like stor rolle i arbeidsdagen nå som før, og disse faktorene kan ha en stabiliserende effekt i en omskiftelig tid som nå. Samtidig viser det seg at det er store forskjeller i oppfølgingen medarbeiderne får av lederne sine på hjemmekontor, og de individuelle behovene for oppfølging er nok også varierende. Likevel har oppfølging av medarbeiderne stor betydning av flere grunner. Relasjoner og relasjonell ledelse er viktig, og relasjoner utfordres og påvirkes i det digitale rom. Det kan også synes som at relasjonens kvalitet i forkant av nedstengelsen og overgangen til den digitale ledelsen, har betydning for det digitale samarbeidet, tillit og involvering. Dette kan støtte en kombinasjon av hjemmekontor og arbeidsdager på kontoret. Samtidig forskyves kontrollsfæren, og tillitsbasert ledelse og selvledelse kan gjøres mer gjeldende. Tillit og kontroll står ikke i motsetning til hverandre,

men kan bety mye for involvering og medbestemmelse. Ledernes muligheter til å ha oversikt og kontroll på medarbeiderne svekkes, i tillegg vil graden av tillit og behovet for kontroll påvirkes av det relasjonelle forholdet. Mer samhandling og involvering mellom leder og medarbeider for å avklare de respektive parters behov, kan tenkes å være en fordel i digital samhandling fremover.

Tilstedeværende og situasjonsbestemt ledelse har mye å si for hvordan relasjonen og dermed tillit utvikles. De fysiske møtepunktene kan, i en arbeidshverdag preget av mye hjemmekontor, få enda større betydning enn før, og å ha en bevissthet om hvordan man best kan få nytte av de fysiske møtene man faktisk har, kan også ha betydning for det digitale samarbeidet. Mange, både ledere og medarbeidere, har gjort seg erfaringer om hva det betyr for trivsel, tillit, tilhørighet, motivasjon og feed-back å kunne treffe kolleger fysisk. Small-talk og respons og samhandling med omgivelsene har vært merkbart fraværende for mange som har hatt sin arbeidsdag på hjemmekontoret. Med bakgrunn i disse erfaringene, kan det være at for eksempel å samle arbeidsgrupper og team i fysiske møter, kan bidra til at tillit kan vokse frem på en annen måte enn hvis møtene utelukkende er digitale. Samtidig kan man med fordel bli mer bevisste på hvordan man kan gjennomføre digitale møter på en måte som ivaretar relasjoner, gjør de mer personlig og følelsesmessig engasjerende. Når kroppsspråket i stor grad er fraværende i digitale rom og møtene blir mer effektive rasjonelle, kan fokus på involvering, engasjement, humor og «å by på seg selv» i digitale møter ha betydning for relasjoner og følelse av tilhørighet til arbeidsplassen.

Kommunikasjon og relasjon har stor betydning utøvelse av lederskap, men det er også behov for struktur og rutiner. Flere av informantene har måtte utarbeide individuelle planer og rutiner for å sikre kontinuitet av arbeidsoppgaver, ivaretagelse av samfunnsoppdraget og medarbeiderne. De har gitt uttrykk for et voldsomt arbeidspress og flere har opplevd å stå alene i dette arbeidet. Erfaringsbasert lederstøtte for å sikre gode rutiner kan nok trygge dette arbeidet på en bedre måte enn hvis hver og en opplever å måtte ha ansvar for dette alene. Samtidig kan felles arbeid om utvikling av struktur og rutiner frigjøre tid til mer kommunikasjon, involvering og ledelse av medarbeidere, som tross alt oppleves som det mest givende arbeidet for mange.

Litteraturliste

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. . New York: Free Press.
- Ancona, D. (2019). Five Rules for Leading in a Digital World. *MIT Sloan management review*, 61(1), 1-4.
- Andreassen, T. A. & Fossetøl, K. (2014). Utfordrende inkluderingspolitikk - Samstyring for omforming av institusjonell logikk i arbeidslivet, helsetjenesten og NAV. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 55(2), 174-202
- ER. Hentet fra http://www.idunn.no/tfs/2014/02/utfordrende_inkluderingspolitikk_-_samstyring_for_omforming
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2010-2011). *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv : arbeidsforhold, arbeidsmiljø og sikkerheit* (Meld. St. 29(2010-2011)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-29-20102011/id653071/sec1>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2015-2016). *NAV i en ny tid - for arbeid og aktivitet* (Meld. St. 33(2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/?ch=3#kap3-2-2>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2017). NAV-reformen. Hentet 26. desember 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/nav-reformen/id604957/>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2020). Arbeids- og velferdsetaten (NAV). Hentet 21. august 2020 fra https://www.regjeringen.no/no/dep/asd/om-arbeids-og-sosialdepartementet/etatstyring/underliggende-etater/arbeids_og_velferdsetaten/id1511/
- Arbeids- og velferdsdirektoratet. (2020a). *Tildelingsbrev for 2020*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/ccfdb1de77a04e41ad4989825a70e315/tildelingsbrev_2020_-arbeids_velferdsdirektoratet.pdf
- Arbeids- og velferdsdirektoratet. (2020b). *Årsrapport 2019*. NAV. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/a%CC%8Aarsrapport/tidligere-arsrapporter-fra-nav>
- Arbeids- og velferdsdirektoratet & Helsedirektoratet. (2020). *Utviklingstrekk i folketrygden 2010-2030* (NAV-rapport). nav.no: Arbeids- og velferdsetaten. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nav-rapportserie/utviklingstrekk-i-folketrygden-20102030>
- Arbeids- og velferdsetaten. (2019, 31.5.2019). 4.0 Tjenestetilbud ved NAV-kontoret. Hentet 26. desember 2020 fra https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/partnerskapet-i-nav/veileder-til-partnerskapsavtalen/4.0-tjenestetilbud-ved-nav-kontoret_kap
- Asting, C. & Swanberg, A. (2020). Nye forventninger til ledelse? *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 200-209. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-04> ER
- Aubert, A.-M. & Bakke, I. M. (2008). *Utvikling av relasjonskompetanse : nøkler til forståelse og rom for læring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bekkelund, A. S. K. (2018). Et forsvar for New Public Management. *Stat & styring, Volum 28*. Hentet fra https://www.idunn.no/stat/2018/02/et_forsvar_for_new_public_management
- Bentzen, T. Ø. (2015). *Tillidsbasert styring og ledelse i offentlige organisasjoner* (Ph.d.). Roskilde Universitet.
- Bergum, S., Fugletveit, R., Hermanrud, I., Lofthus, A. M., Madsbu, J. P. & Øvrelid, B. (2020). *Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler* (NAV FoU-prosjekt 2017-2020). Lillehammer: Høgskolen i Innlandet. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/navs-tiltak-og-virkemidler-rapportarkiv/digital-ledelse-for-synergier-mellom-brukermoter-og-digitale-kanaler>

- Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Borud, H. (2020, 20.4.2020). Farvel til kontorlandskapet? Forskere tror koronatiltakene skaper varige endringer i måten vi jobber på. . Hentet 11. februar 2021 fra <https://www.aftenposten.no/kultur/i/wPGOWP/farvel-til-kontorlandskapet-forskere-tror-koronatiltakene-skaper-vari>
- Busch, T. (2011). Grensen mellom privat og offentlig sektor i endring. I J. O. Vanebo, K. Klaudi Klausen & T. Busch (Red.), *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Busch, T. & Wennes, G. (2009). Identitet og identitetsledelse - nye utfordringer for offentlig sektor? Hentet 12.2 2021 fra <https://www.idunn.no/beta/2009/02/art01>
- Bygstad, B. & Lanestedt, G. (2017). Ledere mangler digitalt språk. *Stat & styring*, 27(4), 42-45
- ER. Hentet fra http://www.idunn.no/stat/2017/04/ledere_mangler_digitalt_spraak
- Børmer, Ø. & Norge, F. (2015). *Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring : budsjett og regnskap i staten : utredning fra et utvalg oppnevnt ved kgl. res. 10. oktober 2014 : avgitt til Finansdepartementet 1. desember 2015*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon.
- Christensen, S. & Daugaard Jensen, P.-E. (2008). *Kontrol i det stille : om magt og ledelse* (3. udg. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P. & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk*. I(4. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989). *Human behavior at work : organizational behavior* (8th ed. utg.). New York: McGraw-Hill.
- Denscombe, M. (2010). *Ground rules for social research : guidelines for good practice* (2nd ed. utg.). Maidenhead: Open University Press.
- DFØ. (2020). Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor? Hentet 2. mai 2021 fra <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor#kontroll>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2017/2019). Digital transformasjon. Hentet 20. september 2020 fra <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hva-er-digitalt-forstevalg/digital-transformasjon>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2013). *Å lede digitale endringsprosesser - hva er suksesskriteriene?* Oslo: Difi. Hentet fra <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/difi-rapport-2013-5-aa-lede-digitale-endringsprosjekter.pdf>
- Direktoratet for forvaltning og IKT. (2018). *Statsansatteundersøkelsen 2018. Temahefte: Opplevelsen av digital tilstand* (Statsansatteundersøkelsen 2018). Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. Hentet fra https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Statsansatteundersokelsen-2018/Temahefte_opplevelsen_av_digital_tilstand.pdf
- Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2019, 29. april 2019). *Veileder: Resultatmåling - mål- og resultatstyring i staten*. Hentet 14. mai 2020 fra <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>

- Direktoratet for økonomistyring. (2019). Hva er mål- og resultatstyring? Hentet 060919 2019 fra <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/hva-er-mal-og-resultatstyring#affca048c0a30360f90b0b99fbcca148e>
- FEK. (2018). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 27. september 2020 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- FHI. (2020, 14.2.2021). Hva skal du gjøre hvis du er syk eller mistenker at du er smittet av koronavirus? Hentet 15. april 2021 fra <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/hvis-du-er-syk-eller-mistenker-at-du-er-smittet-med-koronavirus/>
- Fimreite, A. L. (2013). Endring og ledelse i offentlig sektor. *Stat & styring*, 23(2), 5-6. Hentet fra <http://www.idunn.no/stat/2013/02/endring-og-ledelse-i-offentlig-sektor>
- Finansdepartementet. (2003/2019). *Reglement for økonomistyring i staten*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement-for-okonomistyring-i-staten.pdf>
- Finansdepartementet. (2015). *Bedre beslutningsgrunnlag, bedre styring - Budsjett og regnskap i staten (NOU 2015:14)* (2015:14). Regjeringen.no: Finansdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-14/id2464978/sec1>
- Finansdepartementet. (2016-2017). *Perspektivmeldingen 2017 (Meld. St. 29 (2016-2017))*. Oslo.
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Oslo: Fornyings- og administrasjonsdepartementet. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns-og-personalpolitikk/ledelsesplattformen_bm.pdf
- Grov, B. (2021, 28. april). Kommunane har endra syn på desentraliserte arbeidsplassar: - Framtidas kontorløysing. Hentet 14. mai 2021 fra <https://www.nrk.no/vestland/kommunane-har-endra-syn-pa-desentraliserte-arbeidsplassar--framtidas-kontorloysing-1.15464652>
- Grønli, K. S. (2018). Forvaltningens digitale forvandling. *Stat & styring*, 28(1), 2-5
- ER. Hentet fra <http://www.idunn.no/stat/2018/01/forvaltningens-digitale-forvandling>
- Grønlie, T. (2009). *Sentraladministrasjonens historie etter 1945 : B. 2 : Den nye staten? : tiden etter 1980*. Bergen: Fagbokforl.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Gunnarsdottir, H. M. (2017). Lederliv i krysspress. I T. Gravdal (Red.). *Morgenbladet: Morgenbladet*. Hentet fra <https://morgenbladet.no/aktuelt/2017/03/lederliv-i-krysspress-0>
- Helsetilsynet. (2018). NAV-tjenester i kommunen. Hentet 2.januar 2021 fra <https://www.helsetilsynet.no/rettigheter-klagemuligheter/sosiale-tjenester-i-nav/klage-og-klagemuligheter-sosiale-tjenester/nav-tjenester-i-kommunen/>
- Hermansen, T. & Stigen, I. M. (2013). Ble det en bedre organisert stat? *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 3, 153-171.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Horrigmo, A. M. J. (2011). Prinsipal og agent leder og svarteper? *Stat & styring*, 21(1), 16-17. Hentet fra <http://www.idunn.no/stat/2011/01/art18>
- Howell, J. M., Neufeld, D. J. & Avolio, B. J. (2005). Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. *The Leadership quarterly*, 16(2), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.004>
- Irgens, E. J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? : Improvisasjonens dilemmaer og muligheter i arbeidsorganisasjoner. I(s. 281-309). [Oslo]: Damm.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker : tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jang, Y. S., Shafritz, J. M. & Ott, J. S. (2005). *Classics of organization theory* (6th ed. utg.). Belmont, Calif: Thomson Wadsworth.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johnsen, E., Andersen, J. A. & Vanebo, J. O. (2011). Mot en ny ledelsespraksis. I(s. s. 196-211). Oslo: Universitetsforl.
- Johnsen, E., Vanebo, J. O., Valstad, S. J. & Busch, T. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor : konkurranse uten marked*. Bergen: Fagbokforl.
- Johnsen, Å. (2014). *En Strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforl.
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit : grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforl.
- KMD. (2015-2016). *Digital agenda for Norge. IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* (Meld. St. 27). Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/fe3e34b866034b82b9c623c5cec39823/no/pdfs/stm201520160027000dddpdfs.pdf>
- KMD. (2016). Digital agenda for Norge: Digitalisering viktig for velferd og arbeidsplasser. I K. Bjørge & H. Enevold (Red.). Regjeringen.no. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digital-agenda-for-norge-digitalisering-viktig-for-velferd-og-arbeidsplasser/id2484187/>
- KMD. (2019). Én digital offentlig sektor: Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025. Hentet 21. februar 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringsstrategi-for-offentlig-sektor/id2612415/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014). God ledelse i staten - Lederplakat 2014. Hentet 6. november 2020 fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kmd/apa/plakat_bm_trykk.pdf
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017). *Etiske retningslinjer for statstjenesten*. Regjeringen.no: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvålshaugen, R. (2020). Leder. *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 177-178. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-01> ER
- Lie, A. (2006). REFORMER OG LÆRING I OFFENTLEG SEKTOR Kva kan Noreg lære av New Zealand? *Stat & styring*, 16(1), 27-34
- ER. Hentet fra http://www.idunn.no/stat/2006/01/reformer_og_lering_i_offentleg_sektor_kva_kan_noreg_lere_av_new_zealand
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services* (Updated edition. utg.). New York: Russell Sage Foundation.
- Lund, J. (2020). Et skoleeksempel på hvorfor digitalisering er viktig. Hentet 20. april 2020 fra <https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/GGAROV/et-skoleeksempel-paa-hvorfor-digitalisering-er-viktig-joacim-lund>
- MAKT & BYRÅKRATI. (2008). *Stat & styring*, 18(4), 58-59.
- Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*, 11(3), 585-600. <https://doi.org/10.2307/258312>
- Meyer, C. B. & Norman, V. D. (2019). *Ikke for å konkurrere : strategi for fellesskapets tjenere* (1. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Modig, N., Åhlström, P. & Halvorsen, H. H. (2012). *Det er Lean : løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publ.

- Monge & Contractor, N. (2003). *Theories of Communication Networks*. Cary: Cary: Oxford University Press, Incorporated.
- Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research* (2nd ed. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- NAV. (2013a, 25. februar 2020). Organiseringen av NAV. Hentet 18.01.2020 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/organisering-av-nav>
- NAV. (2013b, 12.6.2019). Partnerskapet i NAV. Hentet 10. desember 2020 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/partnerskapet-i-nav>
- NAV. (2013c, 05.01.2021). To styringslinjer. Hentet 5. februar 2021
- NAV. (2013d, 24.09.2013). Visjon og verdier. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/visjon-og-verdier>
- NAV. (2019). Aktuelle dokumenter. Hentet 16. august 2020 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/partnerskapet-i-nav/aktuelle-dokumenter>
- NAV. (2020a, 24.3.2020). 142 000 flere ledige siden forrige uke. Hentet 2. mai 2021 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/nyheter/142-000-flere-ledige-siste-uke>
- NAV. (2020b, 7. mai). Kva er NAV. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/kva-er-nav>
- NAV. (2020c). NAV utbetalte 1,25 milliarder kroner hver dag i 2019. Hentet 26. desember 2020 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/flere-statistikkomrader/nyheter/nav-utbetalte-1-25-milliarder-kroner-hver-dag-i-2019>
- NHH. (2021). *Ledertaffel - NHHs podcast om ledelse*. Hentet fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/2021/januar/podcast/>
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forl.
- Nærings- og fiskeridepartementet. (2017). *Industrien - grønnere, smartere og mer nyskapende (Meld. St. 27 (2016-2017))*. Regjeringen.no. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20162017/id2546209/?q=n%C3%A6ringer%20st%C3%B8rst%20produksjonsverdi%202019>
- Oddane, T. A. W. (2020). Ledelse i usikkerhetens tid. *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 179-189. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-02> ER
- Olaisen, J., Rosendahl, T., Andersen, M. K. & Solstad, T. L. (2007). Intern kommunikasjon i endringsprosesser. *Beta*, 21(2), 45-61. Hentet fra http://www.idunn.no/beta/2007/02/research_note_intern_kommunikasjon_i_endringsprosesser
- Paoli, D. D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 226-239. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>
- Pettersen, I. J. & Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 210-225. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-05> ER
- Pettersen, L. (2018). Digitalisering. *Norsk medietidsskrift*, 25(4), 1-17. <https://doi.org/10.18261/ISSN.0805-9535-2018-04-03>
- Regjeringen. (2019, 15.4.2019). Digital transformasjon i utviklingspolitikken - nå har du mulighet til å påvirke. Hentet 2. mai 2021 fra https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digital_transformasjon/id2642181/
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Røhnebak, M. (2016). Fra bakkebyråkrati til skjermbyråkrati. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19(4), 288-304. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-04-01>
- Scott, W. R. (1992). *Organizations : rational, natural, and open systems* (3rd ed. utg.). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration : a sociological interpretation*. New York: Harper & Row.

- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforl.
- Statistisk sentralbyrå. (2020a, 27.1.2020). Dårligere start på arbeidslivet for lavt utdannede. Hentet 13. desember 2020 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/darligere-start-pa-arbeidslivet-for-lavt-utdannede>
- Statistisk sentralbyrå. (2020b). *Økonomisk utsyn over året 2019* (Tall som forteller). ssb.no: Statistisk sentralbyrå. Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/attachment/415195?ts=170d41f0680>
- Statsministerens kontor. (2019). Digital transformasjon. Hentet 12. september 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digital-transformasjon/id2646426/>
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god : en liten bok om den norske lederstilen*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Thompson, G. (1993). *Situasjonsbestemt ledelse : håndbok for utvikling av egen lederstil*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Vabo, S. I. (Red.). (2014). *Velferdens organisering - mellom styring, ledelse og læring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vanebo, J. O. & Busch, T. (2011). Interne markeder - fokus på bestiller-utfører-modellen. I J. O. Vanebo, K. Klaudi Klausen, T. Busch & E. Johnsen (Red.), *Modernisering av offentlig sektor : trender, ideer og praksiser* (3. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Weber, M. & Østerberg, D. (1971). *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.
- Wilson, J. M., Straus, S. G. & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 99(1), 16-33.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Vurdering NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet ” Digitalisering og ledelse i offentlig sektor”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan den digitale transformasjonen og omfattende digitalisering i offentlig sektor påvirker lederrollen i NAV. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved NTNU Handelshøyskolen skal avslutte studiet Master i offentlig administrasjon og ledelse, og skriver nå avsluttende masteroppgave.

Ønsket mitt med masteroppgaven er å øke forståelsen for lederes utfordringer i møte med digitalisering. Problemstillingen er:

På hvilken måte utfordrer digitalisering mellomlederrollen i NAV?

For å kunne belyse problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- 1) På hvilken måte utfordres relasjonskompetansen ved bruk av digitale verktøy?
- 2) Hvordan kan digitale verktøy brukes til individuell oppfølging av medarbeidere?
- 3) Hvilken type kompetanse etterspørres hos mellomledere for å trygge medarbeidere i digitaliseringsarbeidet?

Jeg ønsker å fokusere på ledere som har personalansvar som en del av arbeidsoppgavene sine, og følgelig kan være tett på de endringene som medarbeiderne erfarer i sin arbeidshverdag.

Jeg håper at temaet kan være interessant for flere, og kan bidra til økt kunnskap og innsikt i hvordan lederrollen påvirkes av den omfattende digitaliseringen som skjer i offentlig sektor.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I og med at jeg ønsker å se nærmere på hvordan digitalisering påvirker lederrollen i NAV, blir det en naturlig avgrensning å intervjuere mellomledere i NAV som også har personalansvar som en del av arbeidet.

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt i NAV og har stilling som leder med personalansvar. Jeg ønsker å intervjuere mellom fem og åtte personer i denne undersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det å gjennomføre et dybdeintervju som vil vare i om lag en time. Spørsmålene vil dreie seg om relasjoner/relasjonskompetanse, oppfølging og digitale verktøy samt digital kompetanse.

Jeg ønsker å gjøre lydopptak av intervjuet som vil bli slettet ved prosjektets slutt, som er omkring juni/juli 2021.

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.

De som vil kunne ha tilgang til opplysningene er min veileder Geir Hyrve ved NTNU og jeg, Laila Johanne Engelsen (student).

Opplysningene lagres på privat, kodebeskyttet PC som ingen andre enn jeg har tilgang til. Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data,

Det vil ikke publiseres gjenkjennbare opplysninger som identifiserer deg i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er sommeren 2021.

Personopplysninger og eventuelle opptak slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Geir Hyrve. Telefon: 97094141 / 73558916
- E-post: geir.hyrve@ntnu.no
- Laila Johanne Engelsen (student). Telefon 95758813
- E-post: laila.ljm@gmail.com
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen. Telefon 93079038
- E-post: thomas.jelgesen@ntnu.no

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

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

Med vennlig hilsen

Geir Hyrve
Prosjektansvarlig

(Veileder)

Laila Johanne Engelsen

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Digitalisering og ledelse i offentlig sektor», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i *fokusgruppe* – *hvis aktuelt*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Forskningsspørsmål

- 4) På hvilken måte utfordres relasjonskompetansen ved bruk av digitale verktøy?
- 5) Hvordan kan digitale verktøy brukes til individuell oppfølging av medarbeidere?
- 6) Hvilken type kompetanse etterspørres hos mellomledere for å trygge medarbeidere i digitaliseringsarbeidet?

Intervjuguide

1) Relasjonskompetanse

- Hvor lenge har du jobbet som avdelingsleder/kontorleder for denne avdelingen?
- Hvor mange ansatte har du personalansvar for
- I hvilke sammenhenger følger du vanligvis opp medarbeiderne dine?
 - o Sykefravær, faglig, sosialt, sikkerhet, resultatoppfølging
- Hvis vi ser på tiden før mars 2020, hvordan fulgte du vanligvis opp medarbeiderne dine?
- Følger du opp medarbeiderne på en annerledes måte nå enn før mars 2020?
 - o Kan du utdype?
- Opplever du at relasjoner mellom deg og medarbeiderne har endret seg det siste året?
 - o Ja/nei? – utdyp
 - o Hvordan påvirkes relasjonen mellom deg og medarbeiderne når kommunikasjonen i vesentlig større grad foregår via digitale verktøy?
- Opplever du negative endringer ved digitalisert oppfølging av medarbeiderne?
- Opplever du positive endringer ved digitalisert oppfølging av medarbeiderne?
- Har du gjort deg noen tanker om relasjonskompetansen som leder utfordres i den digitale transformasjonen som vi opplever nå?
- Situasjonsledelse; hvordan opptrer du forskjellig over forskjellige medarbeidere i ulike kontekster?
- «Ledelse er å være til stede så folk merker det». Hva betyr det for deg?

2) Oppfølging og digitale verktøy

- Bruker du digitale verktøy når du følger opp medarbeiderne dine?
 - o Hvilke verktøy?
 - o Hvordan er de til hjelp i dialogen med medarbeiderne?
- Opplever du at det er fordeler ved å bruke digitale verktøy når du følger opp medarbeiderne?
- Opplever du at det er ulemper ved å bruke digitale verktøy når du følger opp medarbeiderne dine?

- Har du tatt i bruk nye digitale verktøy det siste året?
 - o Hvilke og til hvilket formål?
- Savner du digitale verktøy som kunne vært bedre å bruke for å følge opp medarbeiderne på aktuelle områder?
 - o Ja/nei? – utdyp

3) Kunnskap og kompetanse

- Opplever du at du har tilstrekkelig digital kompetanse for å følge opp medarbeiderne når de hovedsakelig er på hjemmekontor?
- Har du tilegnet deg ny digital kompetanse det siste året?
 - o Ja/nei? – utdyp
- Har du tilegnet deg ny/mer relasjonskompetanse det siste året?
 - o Ja/nei? – utdyp
- Har medarbeiderne dine tilegnet seg ny digital kompetanse det siste året?
 - o Ja/nei? – utdyp
- Har du spilt en rolle i utviklingen av medarbeidernes digitale kompetanse det siste året?
- Hvilken kompetanse/kompetansepåfyll kan være aktuell for deg sett i lys av utfordringene du som leder har stått i det siste året?
- Hvordan påvirker fagkompetansen relasjoner?

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Digitalisering og ledelse

Referansenummer

426955

Registrert

19.02.2021 av Laila Johanne Engelsen - lailaje@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Geir Hyrve, geir.hyrve@ntnu.no, tlf: 97094141

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Laila Johanne Engelsen, laila.ljm@gmail.com, tlf: 95758813

Prosjektperiode

01.01.2021 - 30.06.2021

Status

01.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

01.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 01.03.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i øvre venstre hjørne av meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

