

Lavrans Løvvik og Mathias Pedersen Bytingsvik

Virtuell ledelse i organisasjoner på hjemmekontor

En kvalitativ og kvantitativ analyse av hvordan lederrollen ble påvirket av COVID-19.

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Roger Klev

Mai 2021

Lavrans Løvik og Mathias Pedersen Bytingsvik

Virtuell ledelse i organisasjoner på hjemmekontor

En kvalitativ og kvantitativ analyse av hvordan lederrollen ble påvirket av COVID-19.

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Roger Klev
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord


Denne studien er utformet som en avsluttende del av vår mastergrad i Ledelse av teknologi (MLT) ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Arbeidet med masteroppgaven har vært en omfattende og lærerik prosess. Vi har utviklet vår faglige kunnskap og analytiske evner. Omfanget på datainnsamlingen og valget om metodetriangulering har vært utfordrende, men etter vår vurdering gitt en betydelig bredere innsikt rundt forskningsproblemet.

Flere personer har vært viktige bidragsyttere ved utforming av denne oppgaven. Vi vil gjerne vie en stor takk til vår veileder, Roger Klev. Du har vært en god diskusjonspartner og kommet med konstruktive innspill under hele prosjektet. Videre vil vi takke Ingvild Pedersen og Siv Holen for viktige bidrag til oppgaven. Det rettes også en stor takk til Ole Martin, Anna, Hans, Kjersti og Anja for språklig og faglig innspill. Vi har også hatt mange verdifulle samtaler med medstudenter fra MLT i mastergangen og fjerde etasje. Takk også til Nils Brede Moe og Marte Buvik fra SINTEF for verdifull akademisk innsikt i slutfasen. Avslutningsvis rettes det en stor takk til fakultetet som har tilrettelagt for kontor og sosiale arenaer på tross av en utfordrende smittesituasjon. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2021



Lavrans Løvvik



Mathias Pedersen Bytingsvik

Sammenheng

Formålet med studien var å utforske hvordan lederrollen har blitt påvirket av overgangen til hjemmekontor. Oppgaven har utforsket litteratur knyttet til lederstiler og virtuelle organisasjoner. For å undersøke forskningsområdet ble det benyttet metodetriangulering. Denne bestod av 12 intervjuer med ledere og en spørreundersøkelse gjennomført av 113 medarbeidere, i to organisasjoner. Datagrunnlaget ble analysert med tematisk koding og regresjonsanalyser hvor det ble fokusert på opplevd trivsel og produktivitet på hjemmekontor. Tematiske faktorer baserte seg i hovedsak på lederteoriens skille mellom produksjonsorientert og menneskeorientert ledelse. Designet gjorde det mulig å validere påstander fra ledere med et medarbeiderperspektiv, og utforske statistiske sammenhenger.

Resultater fra intervjuene ble analysert sammen med data fra undersøkelsen. De viktigste funnene inkluderte sammenheng mellom produktivitet og selvledelse. Det ble også funnet en kobling mellom trivsel og dekning av digitale behov, balanse mellom fritid og arbeid og tilrettelegging for gode forhold på hjemmekontor. Gode digitale verktøy var viktig for samhandling, kollegial rådgøring og sosialisering. Praktiske implikasjoner av funnene inkluderte fire anbefalinger for lederrollen: innføre samhandlingsplattformer med få barrierer, oppdagelse av individuelle problemer, kunstige rutiner for individuelle ansatte og fordeling av ansvar og tilrettelegging for selvledelse.

Abstract

The purpose of this study was to explore how the leadership role has been affected by the transition to a work-from-home environment. The thesis explored literature related to leadership styles and virtual organizations. Mixed methods were used to investigate the research area. The methodology consisted of 12 interviews with managers in two organizations and a survey conducted by 113 employees. The data were analyzed with thematic coding and regression analyzes which focused on perceived well-being and productivity in work-from-home environments. Thematic factors were mainly based on leadership theories' distinction between production-oriented and human-oriented management. The design made it possible to validate claims from managers with an employee perspective and explore statistical relationships.

Results from the interviews were analyzed in conjunction with data from the survey. The most important findings included a link between productivity and self-management. A link was also found between well-being and coverage of digital needs, work-life balance, and facilitation of good conditions in the home environment. Good digital tools were crucial for collaboration, collegial counseling, and socialization. Practical implications included four recommendations for the leadership role: facilitation of collaboration platforms with few barriers, detecting individual problems, artificial routines for individual employees, and delegation of responsibilities and facilitation for self-management.

Innholdsfortegnelse

Forord	V
Sammendrag.....	VI
Abstract	VII
Innholdsfortegnelse	VIII
1.0 Introduksjon	1
1.1 <i>Bakgrunn og problemstilling</i>	<i>1</i>
1.2 <i>Avgrensning</i>	<i>2</i>
1.3 <i>Struktur</i>	<i>2</i>
2.0 Teorigrunnlag.....	4
2.1 <i>Virtuelle organisasjoner</i>	<i>4</i>
2.1.1 <i>Virtuell ledelse.....</i>	<i>6</i>
2.1.2 <i>Interaksjon.....</i>	<i>7</i>
2.2 <i>Lederstiler.....</i>	<i>8</i>
2.2.1 <i>Managerial grid</i>	<i>9</i>
2.2.2 <i>Situasjonsbasert ledelse.....</i>	<i>11</i>
2.2.3 <i>Path-goal theory.....</i>	<i>12</i>
2.2.4 <i>Selvledelse</i>	<i>13</i>
3.0 Metode.....	16
3.1 <i>Metodiske valg</i>	<i>16</i>
3.1.1 <i>Metodetriangulering.....</i>	<i>16</i>
3.1.2 <i>Litteratursøk.....</i>	<i>17</i>
3.2 <i>Kvalitativ metode</i>	<i>18</i>
3.2.1 <i>Dybdeintervju</i>	<i>19</i>
3.2.2 <i>Tematisering.....</i>	<i>19</i>
3.2.3 <i>Planlegging</i>	<i>20</i>
3.2.4 <i>Datainnsamling</i>	<i>22</i>
3.2.5 <i>Transkribering.....</i>	<i>22</i>
3.2.6 <i>Analyse</i>	<i>23</i>
3.2.7 <i>Begrensninger ved den kvalitative metoden</i>	<i>26</i>
3.3 <i>Kvantitativ metode</i>	<i>27</i>

3.3.1 Spørreundersøkelse.....	27
3.3.2 Utvalg.....	29
3.3.3 Datainnsamling.....	29
3.3.4 Analyse.....	31
3.3.5 Begrensninger ved metoden.....	34
3.4 Etiske betraktninger.....	35
3.5 Kvalitetsvurdering.....	35
4.0 Resultat.....	39
4.1 Beskrivelse av datagrunnlag.....	40
4.1.1 Dybdeintervjuer.....	40
4.1.2 Spørreundersøkelse.....	42
4.2 Sammenhenger fra regresjonsanalyser.....	44
4.2.1 Produktivitet.....	44
4.2.2 Trivsel.....	45
4.3 Oppgaveorientert.....	47
4.3.1 Individuell oppgaveløsning.....	47
4.3.2 Samarbeid.....	54
4.4 Menneskeorientert.....	59
4.4.1 Arbeidsmiljø.....	60
4.4.2 Personlig trivsel.....	65
4.5 Oppsummering av resultater.....	71
5.0 Diskusjon.....	73
5.1 Avvik mellom forventede og faktiske funn.....	73
5.2 Produktivitet og trivsel på hjemmekontor.....	74
5.3 Ansvarstaking og selvledelse hos medarbeidere.....	75
5.4 Struktur og rutiner på hjemmekontor.....	77
5.5 Digital samhandling.....	78
5.6 Individuell oppfølging.....	79
5.7 Praktiske implikasjoner for lederrollen.....	80
5.8 Den nye normalen.....	84
6.0 Konklusjon.....	85
Videre forskning.....	87

Referanser	88
Vedlegg 1 – Intervjuguide	93
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv	95
Vedlegg 3 – Variabler	97
Vedlegg 4 – Korrelasjonsmatrise	99
Vedlegg 5 – Samtykkeskjema	100
Vedlegg 6 – Resultater spørreundersøkelsen	103
Vedlegg 7 – Variansanalyse	105
Vedlegg 8 – Grafiske resultater	106

Figurliste

Figur 1: Oppgavens struktur	3
Figur 2: Informasjonsprosessering (Daft og Lengel, 1983, s. 14).	7
Figur 3: Managerial grid (Blake og Mouton, 1964, s. 22).	9
Figur 4: Situasjonsbasert ledelse (Hersey, 1985, s. 61).	11
Figur 5: Path-goal theory (House & Mitchell, 1975, s. 9).	13
Figur 6: Organisasjonelt kontrollsystem (Manz, 1986, s. 587).	14
Figur 7: Metodetriangulering	17
Figur 8: Matrise av koding.....	24
Figur 9: Oversikt over oppgavens empiri	39
Figur 10: Temaer fordelt på referanser, Etaten. Skjerm bilde Nvivo.	41
Figur 11: Temaer fordelt på referanser, Konsulent AS. Skjerm bilde Nvivo.	41
Figur 12: Produktivitet; resultat spørreundersøkelse	49
Figur 13: Selvlørdelse; resultat spørreundersøkelse	52
Figur 14: Opplæring; resultat spørreundersøkelse	54
Figur 15: Teknisk kompetanse; resultat spørreundersøkelse	55
Figur 16: Digitale behov; resultat spørreundersøkelse	56
Figur 17: Kollegial rådføring; resultater spørreundersøkelse	58
Figur 18: Kaffeprat; resultat spørreundersøkelse.....	61

Figur 19: Digitale normer; resultat spørreundersøkelse.....	61
Figur 20: Hyppighet kommunikasjon; resultater spørreundersøkelse	63
Figur 21: Tilhørighet; resultater spørreundersøkelse	65
Figur 22: Støtte; resultater spørreundersøkelse.....	66
Figur 23: Trivsel; resultat spørreundersøkelse	67
Figur 24: Bedre på jobb; resultat spørreundersøkelse.....	67
Figur 25: Forhold på hjemmekontor og tilrettelegging; resultat spørreundersøkelse	68
Figur 26: Atferd; resultat spørreundersøkelse.....	69

Tabelliste

Tabell 1: Litteratursøk.....	18
Tabell 2: Oversikt informanter.....	21
Tabell 3: Utvalgsramme respondenter	29
Tabell 4: Tolkning av korrelasjon	32
Tabell 5: Utvalgskarakteristikker	40
Tabell 6: Svarrespons undersøkelse	42
Tabell 7: Resultater faktaspørsmål, spørreundersøkelse.....	43
Tabell 8: Forklaringsgrad modeller regresjonsanalyse produktivitet	44
Tabell 9: Regresjonsanalyse produktivitet	45
Tabell 10: Forklaringsgrad modeller regresjonsanalyse trivsel	46
Tabell 11: Regresjonsanalyse trivsel	46
Tabell 12: Mest sentrale funn	71

1.0 Introduksjon

Covid-19 har ført til store endringer i samfunnet, og arbeidsplassen er intet unntak. Organisasjoner er tvunget inn i en ny digital hverdag. Undersøkelser gir uttrykk for at om lag halvparten har flyttet 80% eller mer av arbeidsstokken til hjemmekontor (Gartner, 2020). Konsekvensene er en drastisk endret arbeidshverdag for både ledere og medarbeidere, som må navigere helt nye utfordringer (Newman & Ford, 2021). Virtuelle organisasjoner og virtuell ledelse har tidligere vært tematikk for kun et fåtall virksomheter, men pandemien har aktualisert det for de fleste organisasjoner. Dette gir en unik mulighet til å utforske konsekvenser og erfaringer, som kan bidra til å forme moderne arbeidsplasser. Lederrollen har også måttet gjennomgå endringer grunnet nedstengning og oppfordring om sosial distansering. En mer distribuert arbeidsplass introduserer nye problemstillinger for lederens kjerneoppgaver. Studien ønsker å kartlegge denne endringen og utforske implikasjoner.

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Motivasjonen for studien var å forstå hvordan pandemien har påvirket og endret deler av lederrollen. Årsaken til å sette lederen i sentrum var en observasjon av at mye litteratur, kronikker og organisatoriske undersøkelser hadde et spesielt fokus på medarbeidere. Forskning og omtale av ledelse var mindre utbredt, på tross av at de også hadde gjennomgått en betydelig omstilling. Prosjektgruppen ønsket blant annet å utforske hvordan tradisjonelle lederoppgaver som møtevirksomhet, oppfølging, delegering, sosial aktivering og medarbeideransvar ble påvirket av overgangen til hjemmekontor. Dette innebærer også å utforske medarbeidernes perspektiv på lederrollen, ettersom lederne ikke kan tilby en fullstendig representasjon av deres rolle utad.

Pandemien ble ansett som en unik mulighet til å utforske hvordan rollen påvirkes av en tvungen omstilling. På bakgrunn av dette ble det utarbeidet en problemstilling med formål å kartlegge hvordan lederrollen ble påvirket av pandemien, og legge rammer for diskusjon av implikasjoner:

“Hvordan påvirkes lederrollen ved overgang til hjemmekontor?”

Problemstillingen vurderer lederrollen med et bredt og utforskende perspektiv. Formålet er å tematisere innsikt fra utvalgene i studien og diskutere dette opp mot tradisjonell ledelsesteori.

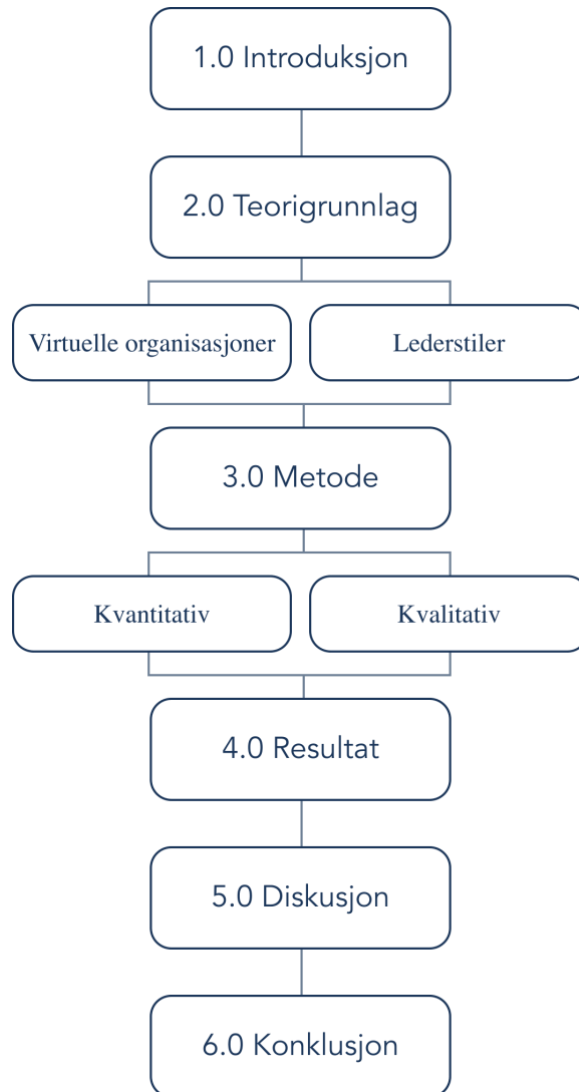
Oppgaven bygget på en antakelse om at pandemien ga en unik organisatorisk kontekst som kunne bringe ny innsikt til fagfeltet. For å besvare problemstillingen er det valgt å bruke sekvensiell metodetriangulering. Denne startet med et kvalitativt ledd bestående av eksplorerende semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere. Basert på disse og relevant litteratur ble det utarbeidet en kvantitativ spørreundersøkelse, som ble sendt ut til medarbeiderne til lederne. Intervjuene skapte dermed et rammeverk som anvendte erfaringer og innsikt fra lederne til å utforme et mer presist spørreskjema. Det gjorde det også mulig å utfordre eller understøtte den kvalitative innsikten fra informantene. Data fra undersøkelsen ble analysert for å finne hva som påvirket produktivitet og trivsel på hjemmekontor. Til slutt ble informasjonen fra begge metoder diskutert og aktualisert, med praktiske og teoretiske implikasjoner for lederrollen.

1.2 Avgrensning

For å begrense analytisk omfang og teorigrunnlag har oppgaven lagt vekt fire teoretiske ledelsesperspektiver: *managerial grid*, *situasjonsbasert ledelse*, *path goal theory* og *selv-ledelse*. Overordnede temaer baserte seg i hovedsak på ledelsesteoriens skille mellom produksjons- og menneskeorientert ledelse. Dette innebærer blant annet et fokus på opplevd produktivitet og trivsel som gjennomgående faktorer. I tillegg til lederstiler er det utforsket beslektede fagområder som virtuelle organisasjoner, interaksjon, samhandling og rutiner. For å avgrense utforsker ikke oppgaven litteratur knyttet til kultur, organisasjonsteori, endringsledelse eller transformativ ledelse. Grunnet omfang på datainnsamlingen er studien avgrenset til å se på utvalg fra to organisasjoner: en offentlig etat og et konsulentselskap. Prosjektgruppen anså det som hensiktsmessig å inkludere to relativt forskjellige organisasjoner for å belyse ulike kontekster tilknyttet lederrollen.

1.3 Struktur

Masteroppgavens overordnede struktur består av seks kapitler med en tradisjonell akademisk inndeling. Dette innebærer en fremleggelse av relevante teoretiske rammeverk og eksisterende litteratur, etterfulgt av en redegjørelse for forskningsdesign og metode. Videre presenteres funn og egen empiri i et resultatkapittel. Avslutningsvis diskuteres praktiske og teoretiske implikasjoner i et diskusjonskapittel, etterfulgt av en oppsummerende konklusjon. Se Figur 1 for en illustrativ fremstilling av studiens struktur:



Figur 1: Oppgavens struktur

2.0 Teorigrunnlag

I dette kapitlet presenteres utvalgt teori og litteratur som danner grunnlaget for oppgavens faglige vinkling. Det inkluderer introduserende begreper for å beskrive virtuelle organisasjoner og lederrollen, etterfulgt av litteratur på områder som virtuell ledelse, interaksjon og distribuert arbeid. Videre er det trukket frem fire teoretiske rammeverk for å beskrive lederstiler og deres implikasjoner. Teorigrunnlaget er utarbeidet for å aktualisere forskningsområdet og ramme problemstillingen i en teoretisk kontekst.

2.1 Virtuelle organisasjoner

Pandemien reiser en rekke spørsmål ved lederrollens tilpasning til virtuelle organisasjoner. Et vidt spekter av ulike fagdisipliner og eksisterende litteratur har forsøkt å kartlegge dimensjonene rundt virtuelle samarbeid i en organisasjonskontekst (DeSanctis & Monge, 1998; Huang, Kahai, & Jestice, 2010). En utbredt definisjon er arbeidsgrupper som samles, koordinerer arbeid og kommuniserer ved hjelp av informasjonsteknologi (Townsend, DeMarie, & Hendrickson, 1998). Kritikken til definisjonen er at den ikke skiller på geografi eller tidsrom (Aubert & Kelsey, 2003). Bell & Kozlowski (2002) gir uttrykk for at spesielt virtuelle team er et moderne fenomen som ikke kan integreres i eksisterende teambaserte typologier. De beskriver virtualitet sin mest kritiske funksjon som evnen til å krysse geografiske barrierer. Det vil derfor anvendes en modifisert definisjon i denne oppgaven: “virtuelle organisasjoner kjennetegnes ved arbeidsforhold hvor medarbeidere er fordelt geografisk og interagerer ved hjelp av teknologiske verktøy” (DeSanctis & Monge, 1998). De teknologiske sidene ved hjemmekontor faller under denne definisjonen i oppgaven. Ledelse i en slik kontekst har unike utfordringer som fordrer spesialisert utforskning (De Paoli, 2015). Dette understøttes av implikasjoner på medarbeidernes evne til samhold, kommunikasjon og beslutningstaking (Huang, Kahai, & Jestice, 2010). (DeSanctis & Monge, 1998) understreker at virtuelle organisasjoner har flere kjennetegn og implikasjoner for organisasjonelt design:

Attributter

<i>Geografisk distribuert</i>	Organisasjonen er ikke bundet av geografiske barrierer. Økte muligheter for desentralisering og samarbeid på tvers av organisasjonelle grenser.
<i>Elektroniske koblinger</i>	Kommunikasjon og samhandling i organisasjonen anvender en økt grad av teknologiske verktøy.
<i>Funksjonelt eller kulturelt mangfold</i>	Organisasjonene har muligheten til å koordinere økt grad av funksjonalitet på tvers av geografiske barrierer. Typisk økt kulturelt mangfold.
<i>Lateral fremfor hierarkisk kobling</i>	Det fremstår enklere å kommunisere horisontalt i organisasjonen på tvers av sosiale grupperinger.

Implikasjoner

<i>Høy grad av dynamiske prosesser</i>	Økte krav til informasjonsforvaltning, styring av kommunikasjon og rutiner.
<i>Kontraktuelle relasjoner</i>	Uformelle og formelle kontraktbaserte relasjoner blir viktigere når organisasjonens geografiske omfang øker.
<i>Reduserte barrierer</i>	Ekspandering og desentralisering blir enklere. Reduksjon av geografiske barrierer kan øke kulturelt mangfold som krever nye kommunikasjonsnormer for samhandling og konflikthåndtering.
<i>Konfigurerbare strukturer</i>	Informasjonsflyt kan i større grad tilpasses og utformes etter behov. Kan imidlertid være vanskelig å lage formelle strukturer dersom organisasjonen er i kontinuerlig endring.

Implikasjonene gir uttrykk for et behov for omstrukturering av eksisterende rutiner, systemer og normer for å kunne tilpasse seg en virtuell struktur. Shekhar (2006) beskriver at majoriteten

av forskning på virtuelle organisasjoner omhandler tematikk rundt outsourcing, verdikjeder og multinasjonale virksomheter. Covid-19 pandemien fremmer en påtvunget endring som gjør at virtuelle samhandlingsverktøy ikke lenger er forbeholdt et subsett mennesker i organisasjonen (Blanchard, 2021). Smite et al. (2021) beskriver en rekke utfordringer knyttet til produktivitet i virtuelle team, spesielt med hensyn til manglende balanse mellom arbeid og fritid, rutiner, pauser og ensomhet. Studien ga imidlertid inntrykk av at produktivitet i hovedsak var uendret og at medarbeidere evnet å tilpasse seg nye rutiner for produksjon. Kniffin et al. (2021) gir uttrykk for at transformasjonen sannsynligvis vil føre til bransjeendringer, samt akselerering av teknologisk adopsjon og nyvinning. Sistnevnte kan medføre et ytterligere fokus på kunnskap som den mest betydningsfulle ressursen i moderne organisasjoner, som øker behovet for fleksibelt lederskap (Klenke, 1996).

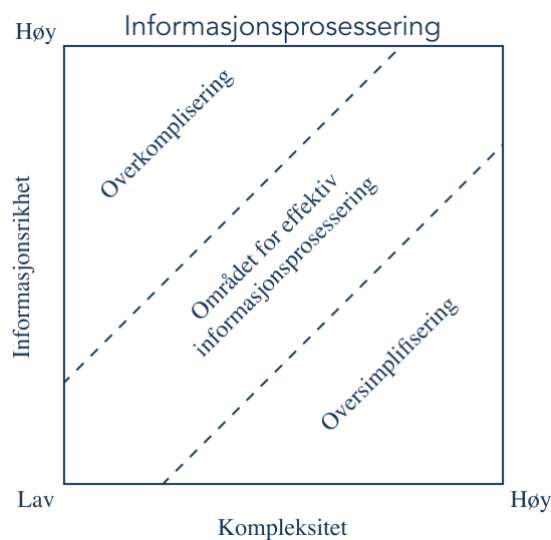
2.1.1 Virtuell ledelse

Det er gjort betydelig arbeid innenfor forskningsfeltet om virtuelle team, men tilsvarende forskning om virtuell ledelse er forholdsvis tynn, og teoretiske rammeverk for ledelse anvendes uten tilstrekkelig kontekst (Schmidt, 2014). Avstand anses som en sentral utfordring for å forme relasjoner og følgelig påvirke ytelsen til medarbeidere (Neufeld, Wan, & Fang, 2010). Armstrong og Cole (2002) fant at konflikthåndtering ofte ble neglisjert dersom arbeidsgrupper var distribuert. I samlokaliserte arbeidsplasser ble konflikt identifisert og håndtert betydelig raskere. Dette ble beskrevet som en sentral utfordring for ledere.

Covid-19 har ført til store endringer i eksterne strukturer for folk gjennom oppfordringen til sosial distansering. Fenomenet har medført endringer i rutiner (Brech, et al., 2021). Dette har en påvirkning på fysisk form og psykososiale forhold, blant annet ved endring av døgnrytme, kosthold og mindre fysisk aktivitet. Hou et al. (2020) argumenterer for at bevaring av rutiner er viktig for å unngå problemer med mental helse. I en tidligere artikkel deler Hou (2019) inn rutiner i to nivåer: primære og sekundære. De primære rutinene innebærer hygiene, mat og søvn. De sekundære innebærer mindre essensielle rutiner som trening og sosiale aktiviteter. Di Corrado et al. (2020) støtter antagelsen om at nedstengning av samfunnet har bidratt til problemer for befolkningen, og at det er nødvendig å ivareta rutiner som trening og fysisk aktivitet for å motvirke utfordringene sosial distansering medfører.

2.1.2 Interaksjon

Pandemien har hatt store implikasjoner for samhandling på arbeidsplassen. Daft og Lengel (1983) vektlegger viktigheten av å forstå ulike interaksjonsmetoder basert på informasjonsrikhet, hvor rikhetsgraden defineres av mediumets bæreevne. En ansikt til ansikt interaksjon anses som et rikt informasjonsmedium som inkluderer en rekke paralingvistiske faktorer. Disse inkluderer kroppsspråk, øyekontakt, utseende, tonefall og annen nonverbal kommunikasjon (Baird Jr & Weiting, 1979). En enkel tekstbasert eller numerisk kommunikasjon anses som mindre rik med magrere bæreevne og kontekst (Thompson L. , 2012). Mortensen og Hinds (2001) understreker at tradisjonelle samarbeidsproblemer som koordinering av oppgaver og konflikthåndtering kan oppleves som mer utfordrende dersom kommunikasjonen mangler tilstrekkelig rikhet. Det finnes også valg av medium som overkompliserer trivielle oppgaver med en overflødig informasjonsrikhet (Daft & Lengel, 1983). Daft og Lengel illustrerer dette i en modell som fremstiller effektivitet i lederes informasjonsprosessering, se Figur 2.



Figur 2: Informasjonsprosessering (Daft og Lengel, 1983, s. 14).

Modellen gir uttrykk for at medium og tilhørende informasjonsrikhet burde velges basert på kompleksiteten til det organisasjonelle fenomenet. Daft og Lengel (1983) gir uttrykk for at kommunikasjon knyttet til områder med høy kompleksitet krever toveiskommunikasjon, detaljerte beskrivelser og rike diskusjoner. Fenomen knyttet til enkel hverdagslig delegering eller avklaring kan effektivt dekkes med skriftlige informasjonsmedium. Sheer og Chen (2004) har modifisert rammeverket til å inkludere dimensjoner knyttet til relasjonsbygging og lederens ønsker om selvframstilling. De kritiserer den tradisjonelle modellen og argumenterer for at valg av medium ikke utelukkende bestemmes med et oppgaveorientert perspektiv.

Begrepet “Zoom fatigue” trekkes frem som en nyoppstått effekt, hvor medarbeidere føler at virtuelle møter er utmattende (Bailenson, 2021). Bailenson (2021) presenterer fire grunner til denne effekten, som bygger på det studien omtaler som designfeil ved videokonferanseverktøy:

<i>Blikkontakt på kort avstand</i>	Når man snakker med andre som har kameraet til PCen like nærme som deg, blir avstanden mellom dere mindre enn det som er normalt i vanlige fysiske interaksjoner. I møter er det heller ikke vanlig eller forventet med øyekontakt mellom deltakere, i motsetning til digitale settinger.
<i>Kognitiv belastning</i>	Man blir mer oppmerksom på eget kroppsspråk og bruker mer energi på å tolke andres kroppsspråk når det foregår på skjerm.
<i>Heldags speil</i>	Videokonferanseverktøy viser et lite bilde at det kameraet ditt ser. Dette innebærer at man kontinuerlig ser en refleksjon av seg selv.
<i>Redusert mobilitet</i>	Kameraet på enheten din dekker et begrenset område av rommet. Dette kan føre til at man opplever å bli fysisk fanget av kameraet, for at andre møtedeltakere skal se deg.

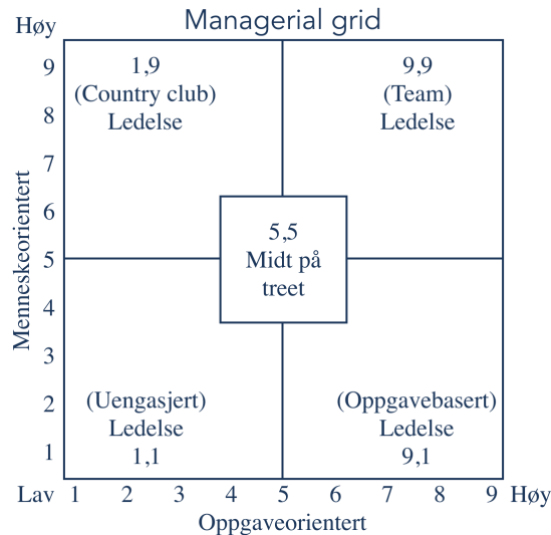
Utmattelse som følge av videobasert interaksjon er spesielt gjeldende for medarbeidere som deltar på flere daglige møter. Det representerer dermed en ny utfordring for ledere som ønsker effektiv informasjonsflyt i sin organisasjon (Smite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2021).

2.2 Lederstiler

Lederskap og lederrollen er et hyppig utforsket område i litteraturen. En overvekt av forskningen er imidlertid gjennomført med et fokus på tradisjonelle organisasjonelle settinger (Yoo & Alavi, 2004). En leder kan defineres som et individ som delegerer og påvirker andre til å utføre spesifiserte oppgaver (Mullins, 2004). Rollen har som regel en sterk kulturell orientering med fokus på motivasjon, normer og verdier (Prideaux & Beg, 2007). Få ledere forstår hvor innflytelsesrik deres lederstil er på ytelse og tilfredshet hos sine medarbeidere (Warrick, 1981). I lys av problemstillingen er det valgt å inkludere fire teorier som beskriver lederstiler og lederrollen. Disse danner det teoretiske grunnlaget for tematisering og diskusjon av oppgavens empiriske grunnlag.

2.2.1 Managerial grid

Blake og Mouton (1964) kritiserte tradisjonelle modeller for å være avhengige av kontraster og ekstreme grupperinger, som få ledere kunne vedkjenne. Deres *Managerial grid* forsøker å unngå disse bastante motpolene og gi et fleksibelt rammeverk, se Figur 3. Warrick (1981) understreker at dette oppnås ved at dimensjonene i griden er gjensidig avhengige fremfor uavhengige. Dette gjør det mulig for ledere å utnytte fordelene ved flere atferder.



Figur 3: Managerial grid (Blake og Mouton, 1964, s. 22).

Rammeverket baserer seg på to sentrale orienteringer: menneske og oppgave. Menneskeorientering omhandler hvilke grad ledere setter fokus på relasjoner, tillit og arbeidsmiljø. Ledere som er oppgaveorienterte prioriterer resultater og produktivitet (Blake & Mouton, 1964). Videre beskriver matrisen fem kategorier:

Uengasjert ledelse Lav på oppgaveorientering og menneskelige hensyn. Lederen utfører minimal innsats.

Country club ledelse Høy på menneskelige hensyn og lavt oppgavefokus. Fokus på arbeidsmiljø, tillit og relasjoner.

Oppgavebasert ledelse Høyt oppgavefokus og lav på menneskelige hensyn. Vektlegger effektivitet, resultater og autoritet.

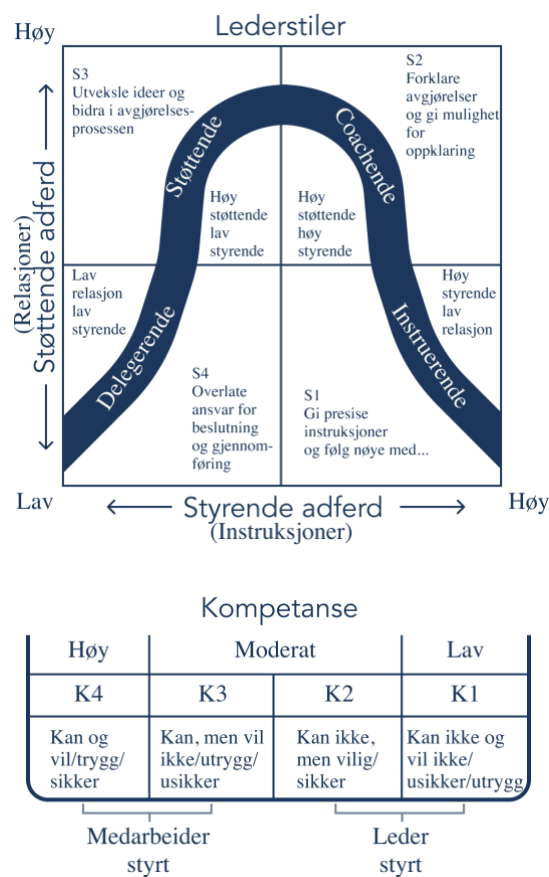
Teamentledelse Høy på menneskelige hensyn og høyt fokus på oppgave. Anses som den mest effektive ledelsesstilen med fokus på involvering, reduksjon av barrierer, respekt og tillit.

Midt-på-treet-ledelse Middels på både menneskelige hensyn og oppgavefokus. En stil definert av balansering og kompromiss mellom disse.

Rammeverket vektlegger sammenhengen mellom menneske og oppgave, hvor produksjonsbetingelser i stor grad påvirker medarbeidernes sinnstilstand og trivsel som igjen kobles til produktiv atferd (Blake & Mouton, 1964). Hersey og Blanchard (1977) kritiserer rammeverket for sin antagelse om at det finnes én lederstil som er mest effektiv. De har utformet en situasjonsbestemt ledelsesmodell som bygger på at det ikke finnes en universell riktig måte å lede, men heller at den beste lederen evner å tilpasse sin atferd. Schermerhorn (1997) understreker at tilpasningen burde rettes mot individet eller gruppen lederen ønsker å påvirke. Ved nyere anvendelse av modellen er det blant annet funnet indikasjoner på at flere ledere innenfor privat sektor kan kategoriseres med et høyere fokus på produksjon, mens ledere innenfor offentlig sektor tilsynelatende har større fokus på menneskelige faktorer (Garg & Jain, 2013).

2.2.2 Situasjonsbasert ledelse

Situasjonsbasert ledelse bygger på en antakelse om at ledelse ikke bare handler om lederen, men også medarbeiderne og en rekke situasjonsbestemte variabler. Rammeverket består av fire kompetansenivå, fire fundamentale lederstiler og to sentrale akser; støttende atferd og styrende atferd (Hersey & Blanchard, 1969). Kompetansenivåene representerer grad av modenhet hos ansatte, definert med hensyn til evne og vilje. Ledelsesstilene baserer seg på ulike grader av involvering, se Figur 4.



Figur 4: Situasjonsbasert ledelse (Hersey, 1985, s. 61).

Rammeverkets hovedbudskap er at lederen burde tilpasse sin atferd til medarbeidernes modenhetsgrad. Ved lav modenhet anbefales oppgaveorientert ledelse og styrende atferd, mens ved høy modenhet anbefales menneskeorientert ledelse og støttende atferd (Thompson & Vecchio, 2009). Hersey (1985) understøtter ledelsesstilene med klare beskrivelser av når ulike atferder er hensiktsmessige:

<i>Delegerende</i>	Hensiktsmessig når ansatte har høyt kompetansenivå. Delegering innebærer et fokus på å overlate ansvar til medarbeidere. Lederen gir begrenset støtte og lite instruksjoner.
<i>Støttende</i>	Egnet for moderat til høyt kompetansenivå. Lederen legger stor vekt på støttende atferd slik at medarbeiderne kan prestere godt og bidra til beslutninger.
<i>Coachende</i>	Hensiktsmessig når medarbeidere har lavt til moderat kompetansenivå. Formålet er å påvirke medarbeidere til å yte bedre gjennom veiledning og instruksjoner.
<i>Instruerende</i>	Gunstig for situasjoner hvor medarbeidere har lavt kompetansenivå. Fokus på klare instruksjoner og oppfølging. Lederen gir begrenset støtte og vektlegger styring.

En sentral kritikk til modellen er mangel på klarhet knyttet til beregning av kompetansenivå. Ved empirisk testing gir ikke modellen et klart rammeverk for vekting av ulike kompetansekriterier, som kan påvirke operasjonaliseringen (Thompson & Vecchio, 2009). Blake og Mouton (1982) argumenterer for at en leder med 9,9-orientering i sitt *Managerial grid* har bedre forutsetninger for å tilpasse seg situasjoner enn ledere beskrevet av situasjonsmodellen. Det er funnet blandet empirisk støtte for at den situasjonsbaserte ledelsesteorien har deskriptiv funksjonalitet (Blank, Green, & Weitzel, 1990). Norris og Vecchio (1992) fant indikatorer for at teorien kan være beskrivende for medarbeidere med lavt kompetansenivå, men kan ikke utelukke at funnet er tilfeldig med hensyn til utvalg. Teori knyttet til situasjonsbasert ledelse anses imidlertid som et balansert utgangspunkt for beskrivelse av ledelsesdynamikk med fokus på både medarbeidere og ledere (Yukl, 2013).

2.2.3 Path-goal theory

Path-goal-teorien legger vekt på lederrollens evne til å påvirke motivasjon og atferd hos medarbeidere (House & Mitchell, 1975). Rammeverket beskriver lederens hovedoppgave som en rådgivende og støttende part som hjelper medarbeidere å oppnå mål (Alanazi, Khalaf, & Rasli, 2013). Teorien baserer seg på tre underliggende hypoteser:

1. Ledere som tilrettelegger for klare sammenhenger mellom innsats og belønning reduserer forvirring rundt roller.
2. Uformell og strukturell ledelse påvirker medarbeidernes holdninger til mulige utfall i en positiv retning.
3. Ulike effekter vil oppstå avhengig av medarbeidernes tilfredshet og rolleforståelse knyttet til arbeidsoppgaven.

Utforskning av disse indikerte en sammenheng mellom grad av tydelighet i retningslinjer, rutiner og strukturer knyttet til arbeidsoppgaver og ledernes behov for styring. I situasjoner med tvetydige oppgavebeskrivelser og manglende retningslinjer opplevde medarbeidere styrende ledere som komplementerende, men ved tydelige arbeidsoppgaver kunne styrende ledere fremstå som hindrende (House, 1971). Videreutvikling av rammeverket inkluderer identifisering av fire atferdsstiler og et sett med faktorer som påvirker holdninger og atferd hos medarbeidere, se Figur 5.



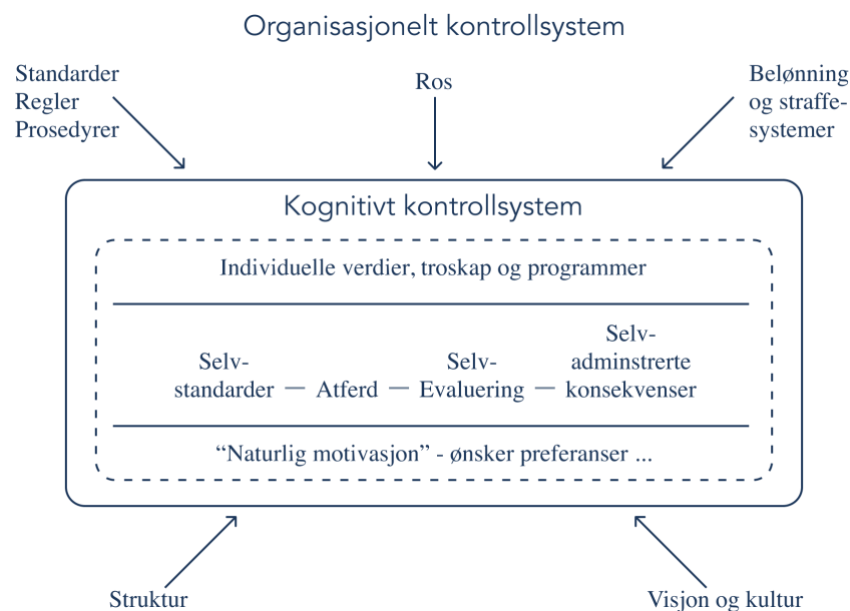
Figur 5: Path-goal theory (House & Mitchell, 1975, s. 9).

Rammeverket gir uttrykk for fire ledelsesstiler som egner seg for ulike situasjoner: dirigerende, støttende, prestasjonsorientert og deltakende atferd. Disse kombinert med egenskaper hos medarbeiderne og miljøfaktorer antyder at en fleksibel tilnærming til lederrollen kan skape tilfredshet, akseptanse og motivasjon (House & Mitchell, 1975). En sentral kritikk til *Path-goal*-teorien er overforenklingen av forholdet mellom lederstiler og motivasjon, spesielt med hensyn til medarbeidernes oppfattelse og tolkning av lederatferd (Silverthorne, 2001). Den kritiseres også for en ensidig innfallsvinkel som undervurderer medarbeidernes evne til å påvirke lederrollen (Northouse, 2018).

2.2.4 Selvledelse

Fra et historisk perspektiv har litteratur om ledelse i hovedsak omhandlet hvordan ledere skal påvirke og motivere sine medarbeidere (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Begrepet selvledelse ble først introdusert som et alternativt perspektiv til tradisjonell ledelsesteori på

begynnelsen av 80-tallet. Hovedtesen baserer seg på menneskers autonome natur, i form av evnen og viljen til å kontrollere sine egne omstendigheter (Manz & Sims, 1980). Yun et al. (2006) argumenterer for at den moderne samfunnsstrukturen i større grad ser på yrke som en del av menneskets selvrealisering. Dette medfører et økt behov for kontroll, beslutningstaking og påvirkning tilknyttet deres arbeid. Det teoretiske rammeverket for selvledelse baserer seg på en kombinasjon av organisasjonelle og individuelle faktorer som utgjør et kognitivt kontrollsystem (Manz, 1986). Figur 6 gir uttrykk for at selvledelse i en organisasjonskontekst består av intern og ekstern påvirkning.



Figur 6: Organisasjonelt kontrollsystem (Manz, 1986, s. 587)

Den interne innflytelsen består av flere kognitive lag på individnivå. Disse inkluderer verdigrunnlag, motivasjon og atferd. Den organisasjonelle innflytelsen beskriver tiltak og rammeverk som forsterker medarbeidernes selvkontroll. Dette inkluderer faktorer som regler, rammevilkår, belønning, struktur og kulturelle elementer (Manz, 1986). Rammeverket anses som et hensiktsmessig utgangspunkt for å utforske individuell selvkontroll, men kritiseres for manglende hensyn til teamdynamikk (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Beslektet empiri har imidlertid funnet støtte for at lignende faktorer på gruppenivå fremmer produktivitet og selvledende grupper (Pfeffer, 1995). Manz og Sims (1980) sitt tradisjonelle rammeverk trekker spesielt frem fire sentrale fordeler ved effektiv selvledelse:

1. Positiv kostnadseffekt
2. Ansvar og initiativtaking
3. Langsiktighet
4. Målsetting

Organisasjonen kan oppnå en positiv kostnadseffekt ved at medarbeidere leder seg selv slik at det blir mindre behov for mellomledere og tidkrevende administrasjonsarbeid. Ansvar for eget arbeid fremmer introspeksjon og initiativtaking. Selvledelse frigjør tid slik at ledere kan fokusere på langsiktige utfordringer og mål. Medarbeidere får økt eierskap til eget arbeid noe som fremmer målsetting og ytelse (Manz & Sims, 1980). Stewart et al. (2011) advarer mot å anvende selvledelse som et fullverdig substitutt til ekstern ledelse i en mer tradisjonell forstand, men antyder at økt ansvarstaking burde integreres i lederstiler for å fremme holdninger og ytelse på et individuelt nivå.

3.0 Metode

I dette kapitlet gjøres det rede for valg av forskningsdesign og metode. Det er strukturert slik at rasjonalet bak designet presenteres på et overordnet nivå, etterfulgt av utdypende begrunnelser for hvert ledd. Bryman (2016) anbefaler å utarbeide en revisjonsprosedyre som inkluderer valg knyttet til problemstilling, planlegging, utvalg, datainnsamling og andre sentrale avgjørelser i prosjektet. Metodekapitlet i denne oppgaven representerer en slik prosedyre, med formål om at leseren kan spore hele studiens forskningsprosess. I kapitlet vil kvalitativ metode utredes før kvantitativ metode, som følge av det sekvensielle designet i studien. Videre presenteres begrunnelser og utfordringer knyttet til utvalg, intervjuguide, spørreundersøkelse og analyseprosesser.

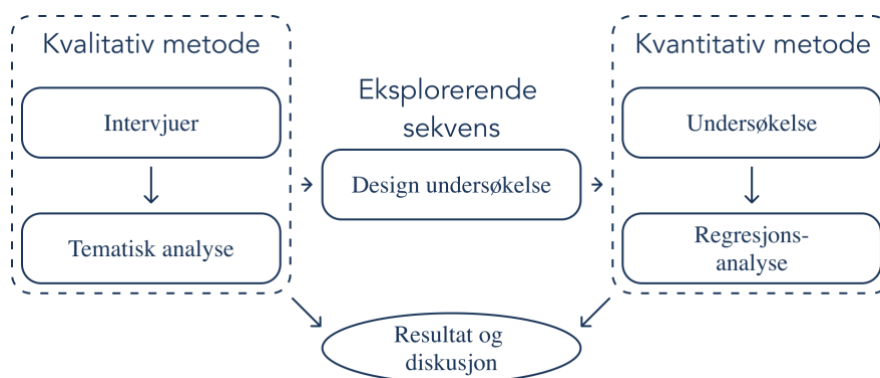
3.1 Metodiske valg

Det ble gjort et valg om å benytte både kvalitative og kvantitative metoder for å utforske problemstillingen. Hensikten var å anvende semistrukturerte dybdeintervjuer som et eksplorerende ledd for å øke forståelsen av hvilke faktorer som var viktig for problemstillingen. Dette gjorde det mulig å anvende den kvalitative innsikten i utformingen av den kvantitative spørreundersøkelsen. Mathison (1988) argumenterer for at flere metoder, datakilder, samt forskere kan brukes for å forbedre validiteten av forskningen. Dette omtales som metodetriangulering. Valget begrunnes med at oppgaven utforsker en problemstilling med begrenset presedens, som gjør det vanskelig å vite hvilke spørsmål som burde prioriteres i undersøkelsen. Åpne intervjuer gjorde det mulig å anvende informantenes erfaringer til å kartlegge sentrale faktorer rundt ledernes tilpasning til hjemmekontor. Punch (2013) understreker at valg av forskningsdesign burde avhenge av problemstilling, datatilgang og hvilke fremgangsmåter som gir svar på det som undersøkes.

3.1.1 Metodetriangulering

En sentral kritikk til metodetriangulering er at metodevalg har en underliggende ontologisk og epistemologisk forankring. Førstnevnte beskriver forutsetninger om menneske og samfunn som tas for gitt i en undersøkelse, mens sistnevnte handler om hva man egentlig kan vite om virkeligheten (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Forskeren burde derfor være bevisst på at metoder ikke bare representerer datainnsamling, men også syn på hvordan sosiale virkeligheter skal utforskes (Bryman, 2016). En studie som anvender flere metoder kan derfor

virke inkonsekvent med hensyn til faktorer som nærhet til informanter, dybde og årsakssammenheng (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Innledningsvis ble det beskrevet at studien er bevisst utformet for å anvende dybdeintervjuene som et forberedende supplement til spørreundersøkelsen. I den sammenheng er det gjort en avveining mellom den overliggende kritikken og fordelene ved å utarbeide en mer nyansert analyse. Bryman (2016) understøtter dette ved å beskrive at dersom ulike tilnærminger peker mot likelydende konklusjoner kan tilliten til resultatene styrkes, mens ved store avvik kan triangulering fortsatt styrke helhetsforståelsen til problemstillingen. Figur 7 gir uttrykk for oppgavens metode-triangulering på et overordnet nivå.



Figur 7: Metodetriangulering

3.1.2 Litteratursøk

Litteratursøket i studien danner grunnlaget for tematisering, problemstilling og eksisterende forskning på området. Det er blitt gjennomført en grundig utforskning med en bevisst progresjon fra åpne søk til mer spesialisert litteratur. Store deler av oppstartsfasen var forbeholdt åpne søk knyttet til ledelsesstiler, organisasjonsstrukturer og distribuert arbeid. Dette dannet grunnlaget for eksisterende forskning, problematisering og identifisering av empiriske gap hvor oppgaven kunne bidra. Senere i prosjektperioden ble det også gjennomført møter med forskere fra SINTEF med ekspertkompetanse på distribuert arbeid. Disse møtene resulterte i en rekke gode litteraturtips og anbefalinger til områder. Litteratursøket har i hovedsak vært utført gjennom Universitetsbiblioteket ved NTNU, Nasjonalbibliotekets digitalarkiv og internasjonale forskningsdatabaser som Scopus og Google Scholar. For å filtrere og kvalitets-sikre materiell fra databasene ble det lagt vekt på antall siteringer, relevans og nøye gjennomlesning. Tabell 1 illustrerer en avgrenset oversikt over søkeord som resulterte i relevant litteratur.

Tabell 1: Litteratursøk

Søkeord	Database	Filtering
“Virtual organizations AND covid”, “Virtual teams AND covid”, “Communication AND virtual organizations”	Google Scholar, Scopus	Relevans
“Leadership styles review”	Google Scholar	Artikler, Relevans
“Self-leadership”, “Self-leadership theory”, “Self leadership AND review”	Oria, Google Scholar	Artikler
“Managerial grid theory of leadership”, “Managerial grid AND review”	Nasjonalbiblioteket, Oria, Google Scholar	Bok, Relevans
“Management AND media richness”	Google Scholar	Relevans
“Situational leadership theory” “Situational leadership theory AND blanchard” “Productivity AND Covid-19” “Managing routines covid”	Nasjonalbiblioteket, Google Scholar, Scopus	Bok, Relevans

3.2 Kvalitativ metode

Studien benyttet kvalitativ metode som første ledd i trianguleringen. Dette samlet empirisk grunnlag for diskusjon av problemstillingen. Metoden var også sentral som et eksplorerende ledd før den kvantitative spørreundersøkelsen. Kvalitative metoder kjennetegnes av en høy grad av åpenhet og fleksibilitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Hensikten var å utfylle det kvantitative datagrunnlaget med kontekstbaserte erfaringer fra informanter med innsikt om problemstillingen. Antakelsen bygger på at informanter i ulike lederroller har skaffet seg førstehåndskunnskap om hvordan den globale pandemien har formet deres tilnærming til ledelse. Nyeng (2004) understreker at kvalitativ metode er svært gunstig dersom forskeren ønsker å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og sosiale strukturer.

3.2.1 Dybdeintervju

Den kvalitative datainnsamlingen ble gjennomført med semistrukturerte dybdeintervjuer. Dette innebærer en overordnet intervjuguide med mulighet for fleksibilitet i rekkefølgen spørsmålene stilles (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). En slik struktur gjør det mulig å trekke ut innsikt og paralleller mellom informantene, men likevel opprettholde uformell åpenhet. Metoden gjør det også mulig å stille oppfølgingsspørsmål og diskutere uventede temaer som er relevant for problemstillingen (Longhurst, 2003). Dette støtter designvalget om å anvende intervjuer til både eksplorering og datagrunnlag. Kvale og Brinkmann (2009) trekker frem følgende syv trinn i forskningsprosessen med kvalitative intervjuer:

1. Tematisering
2. Planlegging
3. Datainnsamling
4. Transkribering
5. Analyse
6. Kvalitetsvurdering
7. Rapport

Prosessen fremtvinger en formulering av formålet med undersøkelsen og tematisering fra forskeren, i tillegg til grundig planlegging, kartlegging av moralske implikasjoner og mellom-menneskelige faktorer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). De kommende delkapitlene vil ta for seg hvordan de fem første trinnene ble gjennomført. Ethiske betraktninger og kvalitetsvurdering er gjort samlet for metodene i kapittel 3.4 og 3.5.

3.2.2 Tematisering

Valg av tematisering ble gjort med utgangspunkt i faglig interesse og et ønske om å utforske en aktuell problemstilling med begrenset eksisterende forskning. En tverrfaglig bakgrunn fra tekniske fag, økonomi og ledelse la grunnlaget for å forske på en problemstilling som kombinerer lederrollen og anvendelse av digitale verktøy. Etter initiell utforskning var mye litteratur, kronikker og organisatoriske undersøkelser vinklet bredt mot medarbeidere. Forskning på ledelse var mindre utbredt, spesielt i lys av hvor rask og påtvunget endringsbehovet oppstod. Anekdotisk framsto det som ledernes hverdag hadde blitt påvirket i minst like stor grad som vanlige ansatte, grunnet arbeidsoppgaver som møter, oppfølging,

delegering og medarbeideransvar. Denne forutinntattheten påvirket ønsket om å utforske pandemiens påvirkning på lederrollen.

Utvalget består av to organisasjoner, en konsulentvirksomhet og en offentlig etat. Disse representerer medarbeidere med ulike arbeidsoppgaver, interaksjonsbehov og organisasjonsstruktur. Ulike organisasjoner kan avdekke om det eksisterer faktorer i omgivelsene som påvirker ledere forskjellig. Utforskning av en enkelt organisasjon ble ansett som for snevert til å dekke ulike kontekster hos lederrollen. Skillet ga også mulighet til å undersøke hvordan ulike interaksjonsformer fungerer i virtuelle organisasjoner.

3.2.3 Planlegging

Den kvalitative studien benytter et eksplorerende design. Dette var viktig for å motvirke eventuelle forutinntattheter hos prosjektgruppen. Det ble derfor kartlagt et behov for å finne informanter med førstehånds kunnskap og erfaring. I samarbeid med organisasjonene ble det diskutert omfang, databehov og utvalg. Dette ble utformet til et dokument som ble sendt internt i begge organisasjonene. Sentrale kriterier var geografisk distribusjon, sammenlignbarhet, medarbeideransvar og virtuell ledelse. Dette innebærer ledere som representerte ulike geografiske regioner, tilsvarende medarbeideransvar og helt eller delvis distribuert arbeid. Et sentralt behov for intervjuene var å innhente informasjon som kunne benyttes til å utforme en bedre kvantitativ spørreundersøkelse. Det ble derfor gitt mye rom til at informantene kunne komme med åpne refleksjoner, se Vedlegg 2 – .

Utvalg

Studien har benyttet et strategisk utvalg med hensyn til tematikken. Dette innebærer informanter med nøkkelkompetanse og en bevisst rolle som gir innsikt i problemstillingen (Patton, 1990). Samtlige informanter besitter en lederrolle med ansvar for minimum ti medarbeidere. Dette var et kriterium for å avgrense definisjonen av ledelsesbegrepet i studien. Utvalget til de kvalitative dybdeintervjuene er dermed valgt med utgangspunkt i hensiktsmessighet fremfor representativitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det er valgt ut seks informanter hver fra de to organisasjonene ved hjelp av initielle kontakter. Bruk av initielle kontakter til å rekruttere resten av utvalget omtales som snøballmetoden (Bryman, 2016).

Det var nødvendig med et stort antall informanter for å sikre tilstrekkelig bredde og dekke ulike tilnærminger til ledelse. Dette ble antatt som sentralt for økt innsikt til oppgavens eksplorerende

del og for å kunne besvare problemstillingen på en god måte. Tjora (2017) understreker at 10-15 intervjuer er passende for et kvalitativt studium basert på dybdeintervjuer. Antallet er også påvirket av hva organisasjonene kunne stille til rådighet.

Tabell 2: Oversikt informanter

Organisasjon	Bransje	Informanter	Geografisk distribusjon
Etaten	Offentlig etat	O1	Viken
		O2	Viken
		O3	Rogaland
		O4	Oslo
		O5	Troms og Finnmark
		O6	Møre og Romsdal
Konsulent AS	Mellomstor konsulentvirksomhet	K1	Oslo
		K2	Trøndelag
		K3	Trøndelag
		K4	Trøndelag
		K5	Oslo
		K6	Oslo

Tabell 2 illustrerer noteringen av informanter. Disse er anonymisert med hensyn til deltakerne i studiet. Notasjonen Etaten og Konsulent AS gir uttrykk for organisasjonene i utvalget. Lederne er notert fra O1 til O6 for den offentlige etaten og K1 til K6 for konsulentvirksomheten.

Planlegging av intervjuer

Det ble besluttet å gjennomføre alle intervjuene i løpet av et tre ukers tidsrom. Dette ble sikret gjennom et digitalt planleggingsverktøy. Informantene kunne selv velge tidspunkter som ikke overlappet med andre informanters intervjuer. Det gjorde også at informantene kunne velge et tidspunkt de var komfortable med, som er viktig for å etablere en god kommunikasjonssituasjon (Grønmo, 2016). Det ble lagt opp til maksimalt tre intervjuer om dagen for å sikre nok tid til refleksjoner mellom intervjuene. Hvert intervju hadde planlagt en halvtime med refleksjoner og diskusjon i etterkant. Denne tiden var også utilgjengelig ved valg av tidspunkt for resten av informantene. Johannessen et al. (2011) understreker at tiden rett etter intervju er kritisk for å

dokumentere inntrykk. Ved gjennomføring av intervjuer ble det besluttet at et av prosjektmedlemmene skulle ha hovedansvar for å stille spørsmål, mens den andre tok notater. Dette ble informert om i starten av intervjuet for å sørge for transparens ovenfor informanten. Det ble også lagt opp til at den som tok notater kunne stille spørsmål dersom noe var uklart, forsvant på grunn av tekniske problemer eller for generell oppfølging på gjeldende emne. I forkant av intervjuene gjennomførte prosjektgruppen et testintervju for å kartlegge hvordan opptaket ville fungere og omtrentlig omfang på intervjuet. Dette bidro til å optimalisere plassering av mikrofon og kamera før intervjuene for gode opptak og naturlig iscenesetting for informantene.

3.2.4 Datainnsamling

Tillit mellom forsker og informant trekkes frem som sentralt for kvaliteten på intervjuer (Tjora, 2017). Det er derfor lagt stor vekt på tillitsfremmende tiltak i forkant og under intervjuene. Hovedvekten av disse har vært i form av grundig informasjon til informantene om rettigheter og personvern hensyn. Hvert intervju har startet med en forklaring av prosjektets formål og en henvisning til innholdet i samtykkeskjemaet. Videre ble det anvendt faktaspørsmål for å myke opp informanten og redusere formaliteten. Disse inkluderte spørsmål om de fikk gjort noe annet enn jobb for tiden eller hvordan det stod til. Dette skulle bidra til å sørge for at samtalen ble mest mulig avslappet, noe som er viktig for å komme på samme bølgelengde som informanten (Grønmo, 2016). Deretter ble det stilt introduksjonsspørsmål knyttet til informantens rolle, avdeling og antall ansatte. Overgangen til forskningsområdet ble gjort gjennom åpne spørsmål om avdelingens endringer siste året. Etter dette beveget intervjuet seg mot mer spesifikke nøkkelspørsmål, se Vedlegg 2 – .

3.2.5 Transkribering

Transkriberingen er gjennomført manuelt og fortløpende etter intervjuer. Dokumentasjonen av intervjuene ble gjennomført ved hjelp av lydopptak, noe som sikrer detaljert lagring av tale (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Etersom intervjuene er gjennomført digitalt er det benyttet integrerte opptaksløsninger i videokonferanseprogrammet for å sikre optimal kvalitet på tale fra begge parter. Det er også brukt opptak på telefon ved siden av primært opptak for å sikre mot tekniske feil. Dersom intervjuer har merket uklar tale som følge av nettverksproblemer, bakgrunnsstøy eller mikrofonutfordringer har informanten blitt bedt om å gjenta svar. Prosjektgruppen har arbeidet med transkribering tidligere og forstår problematikken

knyttet til feilhøring, tidsbruk og lyd kvalitet. Råmaterialet er i stor grad direkte transkribert fra muntlig tale til tekst med hele formuleringen til informantene. I tilfeller med mye fyllord eller digresjoner kan enkelte deler være forenklet. Arbeidet med transkribering ble jevnt fordelt mellom prosjektgruppen og samtlige ble dokumentert på bokmål. Forskerne erkjenner at sistnevnte kan lede til utilsiktede omformuleringer; det ble gjort med hensyn til tidsbruk og anonymisering. Bryman og Burgess (2002) understreker at den kvalitative forskeren må finne en balanse mellom opprettholdelse av originalutsagn og dataens anvendbarhet. Prosjektgruppen har imidlertid lagt vekt på høy nøyaktighet i transkriberingen for å redusere sannsynligheten for tap av relevant informasjon.

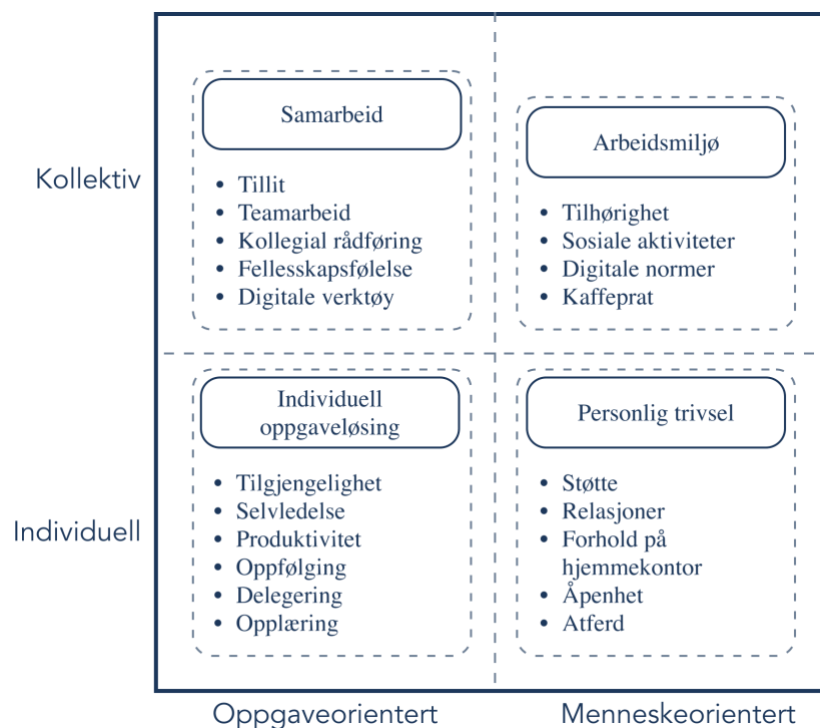
3.2.6 Analyse

Intervjumaterialet er kodet ved hjelp av tematisk analyse. Bryman (2016) beskriver tematisk analyse som et fleksibelt rammeverk hvor forskeren kan utarbeide kategorier basert på egendefinerte temaer, forståelse av innsamlet materiale og forskningsspørsmål. Oppgaven sine egendefinerte temaer var utledet med utgangspunkt i teorigrunnet, relevans for problemstillingen og kriterier knyttet til informantenes besvarelser. Intervjuspørsmålene og kategoriseringens grunnleggende fokus på balansen mellom menneske og oppgave baserte seg i hovedsak på lederstil-teorien til Blake og Mouton (1964). Oppgaven la imidlertid stor vekt på informantenes refleksjoner og mønstre ved utforming av den tematiske analysen. Dette inkluderer gjentagende uoppfordrede emner, likheter mellom informanter og sentiment. Ryan og Bernard (2003) understreker at repeterende utsagn og koblinger er gode utgangspunkt for utforming av kategorier og temaer. Det er også utformet underkategorier som baserte seg på prosjektgruppens forståelse av forskningsproblemet, særlig områder som teknologisk adopsjon og virtuelle organisasjoner. Disse er forankret i litteratur om interaksjon, evne til samhold, digital kommunikasjon og beslutningstaking (Daft og Lengel, 1983; DeSanctis & Monge, 1998; Huang et al., 2010).

Forskningsverktøyet NVivo ble benyttet til organisering av kodingen av intervjuene. Dette medfører flere fordeler sammenlignet med en analog tilnærming. Det er enklere å endre ting fortløpende, som gjør det lettere å tilpasse kodingen. Brukergrensesnittet bidrar til en oversiktlig presentasjon, som gjør det enklere å fordele og utarbeide kategorier. Det er også enkelt å legge et sitat inn i flere kategorier dersom det overlapper. NVivo støtter også auto-koding. Dette ble brukt for å filtrere ut alt intervjuobjektet så, og organisere det etter "Cases". Kombinert bidrar dette til enklere behandling av data i etterkant, for eksempel med verktøy for å vektlegge det

mest omdiskuterte temaet etter å ha luket ut alle spørsmålene fra transkripsjonene. Bruk av et ukjent program medfører en læringskurve. For denne oppgaven ble det likevel vurdert at det var fordelaktig å ta i bruk verktøyet. NVivo representerer et brudd i arbeidsflyten i prosjektet, ettersom det har svak støtte for samhandling og i stor grad ender opp med å bli en individuell oppgave. Dette kan gjøre samarbeid om koden vanskeligere. Derfor fikk et medlem av prosjektgruppen hovedansvar for kodingen, mens utformingen av de overordnede kategoriene ble gjort i fellesskap.

Siden de to hovedkategoriene i kodingen, “Menneskeorientert” og “Oppgaveorientert”, er forankret i teorien, skaper de et godt fundament for de underliggende temaene. I kodingen er disse typologier sammen med individuelle og kollektive faktorer. De danner en matrise med underliggende temaer for koder, se Figur 8. Grønmo (2017) beskriver typologier som hensiktsmessig for å kategorisere temaer i et logisk rammeverk. I kodingen ble dermed sitater i første omgang vurdert etter hvorvidt de var knyttet til arbeidsoppgaver eller menneskelige faktorer, etterfulgt av en kategorisering av individuell eller kollektiv karakter.



Figur 8: Matrise av koding

Innholdet i typologiene består av fire kategorier: samarbeid, individuell oppgaveløsning, arbeidsmiljø og personlig trivsel. Disse er bestemt basert på tematikken i intervjuene. Under disse er begreper dannet med utgangspunkt i den generelle oppfatningen av innholdet i intervjuene. Disse består av fortolkende koder. Dette innebærer at kodene gir uttrykk for forskerens tolkning

av innholdet i sitatet (Grønmo, 2016). Mer generelle koder bidrar til å gjøre hele prosessen mer oversiktlig. Dette betyr at noen av kategoriene er mindre spesifikke for å kunne være gjeldende i intervjuer på tvers av organisasjonene. Fortolkende koder bistår i å få sitater til å passe inn i konteksten. Mindre spesifikke koder kan likevel føre til at man mister nyanser i innholdet og bidra til en utvanning av sitater. Færre koder gjorde det også mulig å la intervjuene farge tematikken i spørreundersøkelsen i større grad, ettersom hvert tema har et tilhørende spørsmål i den kvantitative delen. Dette gjør det enklere å begrense omfang, samtidig som man beholder koblingen mellom de to metodene. Nedenfor er det utarbeidet en begrepsforklaring for temaene som er benyttet i empirien.

Individuell oppgaveløsning

<i>Tilgjengelighet</i>	Lederens tilgjengelighet for ansatte. I hvilken grad de kan kontakte lederen.
<i>Selvledelse</i>	Ansattes evne til å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver og egenutvikling.
<i>Produktivitet</i>	Leder og medarbeideres produksjon.
<i>Oppfølging</i>	Hvordan lederen følger opp de ansattes arbeidsoppgaver.
<i>Delegering</i>	Utdeling av arbeidsoppgaver og ansvarsområder fra leder.
<i>Opplæring</i>	Tiltak tilknyttet opplæring av medarbeidere.

Samarbeid

<i>Tillit</i>	Hvorvidt de ansatte stoler på ledelsen og omvendt.
<i>Teamarbeid</i>	Faktorer knyttet spesifikt til samarbeid i team.
<i>Kollegial rådføring</i>	Momenter knyttet til muligheten for å spørre kolleger om råd og hjelp.
<i>Fellesskapsfølelse</i>	Kollektiv ansvarsfølelse overfor avdelingen.
<i>Digitale verktøy</i>	Bruk av ulike programvare for samarbeid og kommunikasjon.

Arbeidsmiljø

<i>Tilhørighet</i>	Hvor integrerte ansatte er i arbeidsplassen og dens kultur.
<i>Sosiale aktiviteter</i>	Aktiviteter i regi av jobben med sosialisering som hovedformål.
<i>Digitale normer</i>	Normer ved bruk av digitale samarbeidsverktøy. For eksempel kamerabruk i videokonferanse.

Kaffeprat Uformelle digitale samtaler arrangert av eller oppfordret til av leder.

Personlig trivsel

Støtte Personlig aktiv støtte, på initiativ fra lederen. For eksempel hvorvidt lederen tar kontakt for å høre hvordan det går.

Relasjoner Momenter knyttet til relasjoner mellom medarbeidere og leder.

Forhold på hjemmekontor Hvorvidt forholdene på hjemmekontor sørger for et godt arbeidsmiljø og adekvat produktivitet.

Åpenhet Lederens tilgjengelighet for personlige saker.

Atferd Medarbeidernes handlingsmønster.

3.2.7 Begrensninger ved den kvalitative metoden

Semistrukturerte dybdeintervjuer kan gi dyp forståelse i informantenes oppfatning og perspektiv knyttet til forskningsområdet. Intervjuer ble ansett som en hensiktsmessig metode for å la lederne bruke egne erfaringer og ord til å forklare ulike temaer. En begrensning var uttalelsene sin subjektive natur. Forskeren får lite innsikt i hvorfor eller hva som gjør at informanten vektlegger ulike områder. Utformingen av den tematiske strukturen setter en begrensning på områder som kan utforskes. Det ble gjort et valg om å fokusere på omstillingen i et sterkt lederfokus, men ikke i form av elementer som endringsledelse og kultur. Dette var en bevisst avgrensning, men som setter en begrensning for utforskning av disse sidene ved lederskap. En annen sentral utfordring med dybdeintervjuer er at det er en tidkrevende prosess. Planlegging, gjennomføring og transkribering av 12 intervjuer tok betydelige deler av prosjektperioden. Ettersom dette utgjorde sentrale primærdata i forskningsprosjektet som la grunnlaget for videre triangulering ble det lagt stor vekt på nøyaktighet ved utforming av intervjuguide og koding. Det kan også være vanskelig å verifisere informasjon som fremkommer i dybdeintervjuene, som kan være en fallgrube dersom hele prosjektet hviler på uttalelsene. På tross av at det er lagt vekt på å kontrollere lederens påstander med et spørreskjema til medarbeiderne representerer lederens beskrivelser en sentral del av den tematiske strukturen. Det påvirker dermed store deler av forskningsdesignet. Prosjektgruppen anser dette som en potensiell kilde til feilslutninger, men også en betydelig styrke som følge av at den kvalitative innsikten granskes i flere ledd. En vurdering av kvalitetsindikatorer som pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er gjennomført samlet for det totale forskningsprosjektet i kapittel 3.5.

3.3 Kvantitativ metode

Dette delkapittelet gir en beskrivelse av den kvantitative metoden som representerer det andre leddet i studiens metodetriangulering. Den kvantitative delen av studien ble gjennomført med utgangspunkt i primærdata samlet inn gjennom en spørreundersøkelse. Hensikten med studiets triangulering var å styrke funnenes validitet ved å trekke funn fra intervjuene opp mot resultater i spørreundersøkelsen. Designet var derfor utformet med den samme kategoriske tilnærmingen utledet i den kvalitative metoden. Formålet med studien var å finne ut hvordan lederrollen har blitt påvirket av virtuelt arbeid. For å unngå et ensidig fokus på ledernes egne oppfatninger er spørreundersøkelsen designet for deres medarbeidere. Sentrale påstander fra leder sammenlignes derfor med funn fra medarbeiderne for å gi et mer helhetlig bilde av forskningsproblemet. I lys av litteraturen og den tematiske analysens fokus på skillet mellom menneske- og oppgaveorienterte faktorer, ble det utformet en multivariat analyse for å utforske sammenhenger knyttet til trivsel og produktivitet.

3.3.1 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen var nettbasert og utarbeidet ved hjelp av Nettskjema. Dette er et forskningsverktøy anbefalt av NTNU, som er driftet av Universitetet i Oslo. Prosessen for invitasjon og deltakelse ble organisert i samspill med lederne fra dybdeintervjuene. Disse mottok et informasjonsskriv om undersøkelsen, se Vedlegg 2 – Informasjonsskriv. Vedlagt lå også en mal med anbefalt informasjon om spørreskjemaet til medarbeiderne. Dette inkluderte informasjon om personvern, studiets formål, prosjektets tidslinje og rettigheter for respondentene. Disse ble også kort gjengitt i introduksjonsteksten til spørreskjemaet.

Design av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen var designet for datainnsamling gjennom internett hvor respondentene fikk en hyperlenke som ledet dem til et nettbasert skjema. Jacobsen (2005) understreker at denne innsamlingsstrategien er svært hurtig og har lave kostnader, men at forskere kan risikere å få høyt frafall. For å motvirke sistnevnte var undersøkelsen designet for å ta omlag fem minutter å gjennomføre. Utformingen var basert på tematikk trukket frem i intervjuene. Dette har flere fordeler for studien, blant annet en klar sammenheng mellom metodene i trianguleringen. Det gir også en bedre brukeropplevelse for respondentene med hensyn til antall spørsmål. Bryman (2016) understreker at det sjeldent er hensiktsmessig å utforme lange spørreundersøkelser, da dette kan føre til lavere responsrate. Totalt består skjemaet av 31

spørsmål, inkludert seks forklarings spørsmål og ett avsluttende åpent tekstsvaer. Forklarings spørsmålene inkluderer variabler som kjønn, alder, bosituasjon og spørsmål basert på innsikt fra dybdeintervjuene. Lederne fra intervjuene trakk i hovedsak frem forklaringsvariabler som hvorvidt respondentene hadde mindreårige barn, dedikert arbeidsplass hjemme og introvert eller ekstrovert personlighetstype. Formålet med slike spørsmål er å sikre validitet ved å kontrollere for eksterne forhold (Bryman, 2016). Disse bygget imidlertid på antakelser fra lederne i utvalget og forskergruppen. Det er derfor ingen garanti for at disse vil øke forklaringsgraden til samvariasjonen som undersøkes.

Undersøkelsen er utformet med en likert skala bestående av fem verdier: *helt uenig, delvis uenig, verken eller, delvis enig og helt enig*. Designet la vekt på respondentens mulighet til å svare *verken eller* for å uttrykke nøytralitet til påstanden. Halvparten av spørsmålene representerer påstander om endring fra før og etter pandemien. For disse vil en nøytral respons signalisere mangel på endring. Dette kan også fange opp responser fra folk som er nyansatte eller har vært på kontoret. Alle påstandene er vinklet positivt, for eksempel “*Jeg trives på hjemmekontor*”. Dette sørger for at respondentene kan svare konsekvent på påstandene og kan minimere eventuelle feiltolkninger. Saunders et al. (2016) beskriver at man kan bytte på positiv og negativ vinkling på spørsmålene for å sørge for at respondentene følger med. Grunnet lengden på spørreundersøkelsen ble imidlertid dette valg bort. For å sikre anonymisering, men samtidig innhente data hvor lederen er direkte knyttet opp mot sine medarbeidere ble det utarbeidet tolv kopier av spørreskjemaet med hvert sitt unike identifikasjonsnummer. Et alternativ var å be respondenten oppgi leder eller avdeling fra en nedtrekkbar liste, men dette ble ansett som suboptimalt med hensyn til personvern. En direkte fremstilling av lederens navn kunne også påvirke svarene fra respondentene. Det ble gjort en vurdering på at anvendelse av unike identifikasjonsnummer og separate undersøkelser sikret disse hensynene best på tross av økt arbeid med rensing av datagrunnlaget.

Prestudie

Med hensyn til prosjektiden ble det gjennomført en begrenset prestudie på medstudenter og nettverk (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). På tross av begrensningen i utvalg ble det gjort korrigeringer fortløpende basert på tilbakemeldinger om begrepsforklaringer, utseende, tid og andre spørsmål. Eksempelvis ble spørsmål knyttet til ansvar for barn modifisert til et mer presist spørsmål med forklaringene “daglig ansvar” og “under 12 år”. Saunders et al. (2016) understreker at formålet med en pilottest er at forskerne kan få tilbakemeldinger fra

bidragsytere som ligner på utvalget. På tross av at respondentene ikke var direkte sammenlignbare med utvalget ble de ansett som nærme nok for tilbakemeldinger på oppsettet.

3.3.2 Utvalg

De fleste kvantitative undersøkelser har som formål å trekke statistiske slutninger i brede eller avgrensede populasjoner (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Utvalget i denne studien har direkte tilknytning til første ledd i trianguleringen, ettersom det er medarbeiderne til lederne som utgjør populasjonen. Dette kan styrke validiteten bak påstander trukket frem av lederne, men innebærer en systematisk utvelgelse hvor resultatene ikke nødvendigvis er generaliserbare (Bryman, 2016). Totalt bestod utvalgsrammen til spørreundersøkelsen av 184 respondenter fordelt på de to organisasjonene, se Tabell 3.

Tabell 3: Utvalgsramme respondenter

Organisasjon	Bransje	Stillingsbeskrivelse	Utvalgsramme
Etaten	Offentlig etat	Saksbehandler	105
Konsulent AS	Mellomstor konsulentvirksomhet	IT-konsulent	79
Totalt			n = 184

Utvalgsprosessen kan kategoriseres som et ikke-sannsynlighetsutvalg som følge av at det ikke følger strenge krav til randomisering (Bryman, 2016). Ettersom respondentene er rekruttert gjennom lederne fra den kvalitative metoden kan utvalget omtales som et selvseleksjonsutvalg etter snøballmetoden. Snøballmetoden baserer seg på å bruke initiell kontakt med et utvalg til å rekruttere flere respondenter (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Selvseleksjon innebærer at respondentene fikk informasjon om undersøkelsen og valgte selv om de ønsket å delta (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Utvalgsstrategien ble ansett som hensiktsmessig for å få mest ut av fordelene ved metodetrianguleringen ved at spørreundersøkelsen kan kvalitetssikre funn fra den kvalitative metoden. En mulig utfordring er at respondentene kan føle seg forpliktet til å delta, som følge av at rekruttering er gjort gjennom lederne deres.

3.3.3 Datainnsamling

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til medarbeidere hos de tolv ulike lederne med en svarfrist på en uke for å fremme rask respons og motvirke utsettelse. Ved anvendelse av web-baserte spørreundersøkelser kan det forventes å få en svarrespons på 25-30%. Den kan imidlertid doubles

med strategiske påminnelser (Kittleson, 1997). Det ble satt et internt mål om å oppnå en svarrespons på over 50% i begge utvalg, og denne ble utregnet basert på informasjon om størrelse på avdeling fra dybdeintervjuer. For å oppnå målet ble det gjennomført et sett med responsfremmende tiltak. Disse inkluderer ovennevnt brukertest og reduksjon av antall spørsmål. Det ble også sendt én påminnelse til hver avdeling i utvalgene etter en uke, dersom de ikke hadde oppnådd 50% responsrate. Denne ga en ny oppfordring til deltakelse med en tilhørende frist uken etter. Påminnelsen økte responsen betydelig for noen avdelinger i studien. Datainnsamlingen ble gjennomført i et begrenset tidsrom på en spesifikk kontekst, som innebærer at det er en tverrsnittstudie i motsetning til en longitudinell studie som gjennomføres på flere tidspunkter over en periode (Bryman, 2016). Datainnsamlingen er derfor begrenset med hensyn til tidsrammen undersøkelsen er gjennomført i, som kan gjøre det vanskeligere å måle endring.

Undersøkelsen har to typer spørsmål: påstander som målte status og påstander som målte endring. Dette innebærer at deler av datasettet målte respondentenes inntrykk på det tidspunktet de gjennomfører undersøkelsen, som kan være påvirket av eksterne forhold. Resten av påstandene var utformet for å måle endringen fra før overgangen og vil framstå som opplevd endring hos hver respondent. Mer presis data på hvordan respondentene opplevde ulike faktorer før pandemien, kunne imidlertid gi en mer treffsikker representasjon av faktisk endring. Etersom det var viktig å oppnå høy deltakelse på undersøkelsen ble det gjort et valg om å begrense antall spørsmål. Dette betyr at noen av spørsmålene kan oppfattes som brede og tolkes ulikt hos respondentene. Store utvalg vil føre til at responsen i større grad måles som et gjennomsnitt av respondentenes individuelle tolkning, men det er likevel mulig at besvarelsene vil påvirkes av ukontrollerbare variabler ved tolkning av spørsmålene.

Koding av variabler

Variablene som er brukt i den kvantitative analysen tar utgangspunkt i tematisering fra de utforskende dybdeintervjuene og lederteoriens skille mellom oppgaveorienterte og menneskeorienterte faktorer. Se Vedlegg 3 – Variabler for en fullstendig oversikt over variablene i datasettet. Alle påstandene i undersøkelsen benytter en konsekvent likertskala. Johannessen et al. (2011) anbefaler å ha minst fem verdier for å øke mulighetsrommet for statistisk analyse på datamaterialet. En annen sentral fordel ved å anvende en slik skala er at de kan ha prekodete verdier (Bryman, 2016). Det er valgt å bruke en standardisert verdissetting fra en til fem:

Helt uenig	Delvis uenig	Verken eller	Delvis uenig	Helt enig
1	2	3	4	5

Variablene knyttet til bosituasjon og personlighetstype hadde nominelle verdier, altså at å velge en utelukker de andre. Denne typen data egner seg ikke å gjøre kvantitativ analyse på som følge av manglende logisk rangering, og det ble derfor opprettet dummyvariabler for disse variablene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette innebærer at for eksempel opprettelsen av dummyvariabelen “*d_introvert*”, som har verdier på enten 0 eller 1 basert på hvorvidt respondenten valgte dette alternativet i spørsmålet “*Hva ville du beskrevet deg som?*”. Totalt ble det opprettet seks dummyvariabler knyttet til to spørsmål: *Hva ville du beskrevet deg som?*; *d_introvert*, *d_ambivert*, *d_ekstrovert*, *Hvordan vil du beskrive din bosituasjon?*; *d_andre*, *d_alene*, *d_partner*. Merk at de dikotome variablene også er kodet på tilsvarende måte, med 0 og 1 som verdier. Disse kodingene er gjeldende på spørsmål som “*Kjønn?*” og “*Har du en dedikert arbeidsplass?*”, ettersom dette gjør tolkning av regresjonskoeffisienter enklere (Eikemo & Clausen, 2012).

Det ble også besluttet å slå sammen de to påstandene knyttet til trivsel, “*jeg trives på hjemmekontor*” og “*jeg har det bedre på jobb*”. Disse var designet for å måle samme fenomen og utgjør den additive indeksen “*add_trivsel*”. Det begrunnes med et ønske om å fange opp sentiment rundt påvirkning av lederrollen. Eikemo og Clausen (2012) understreker at additive indekser ikke trenger å måle akkurat det samme og omtaler det som formative målemodeller. Hvis en respondent svarer nøytralt på om de trives, men delvis enig på om de har det bedre på jobb, kan dette indikere en positiv utvikling, selv om respondenten ikke er direkte enig i påstanden om å trives på hjemmekontor.

3.3.4 Analyse

Dette delkapittelet beskriver den analytiske tilnærmingen som ble brukt i oppgavens kvantitative metode. Med utgangspunkt i spørreundersøkelsen ble det gjennomført testing av bivariat samvariasjon mellom variablene i datasettet med Pearson produkt-moment-korrelasjon (R). Videre ble det utført en trinnvis regresjonsprosedyre for utvalg av uavhengige variabler til multivariate analyser som utforsket de avhengige variablene opplevd produktivitet og trivsel. Ved gjennomføring av de statistiske analysene ble det benyttet SPSS versjon 27 og et signifikansnivå på 5%. Et strengt signifikansnivå anses som hensiktsmessig for å redusere feilslutninger tilknyttet avvisning av nullhypoteser, men et for strengt nivå øker sannsynligheten for at man beholder nullhypoteser som ikke er korrekte (Johannessen, Christoffersen, & Tufte,

2011). Bryman (2016) understreker at et signifikansnivå på 5% anses som en god balanse mellom disse fallgruvene for samfunnsforskere i de fleste sammenhenger.

Bivariat analyse

Formålet med de bivariate analysene var å gjennomføre en korrelasjonstest som identifiserte samvariasjon mellom variablene i spørreundersøkelsen. Disse dannet en korrelasjonsmatrise, se Vedlegg 4 – Korrelasjonsmatrise. Matrisen illustrerer korrelasjonskoeffisientene mellom alle variablene i datasettet. Korrelasjonskoeffisientene er utformet med Pearson produkt-moment-korrelasjon (R) i SPSS. Dette er en av de mest anvendte bivariate analysene, men metodikken er betinget av målenivået til variablene. Hvorvidt analyser som anvender en likert skala er ordinal eller intervallnivå er omstridt (Wu & Leung, 2017). På tross av at likert-verdier strengt tatt er på ordinalnivå kan det behandles som intervaller som følge av antall kategorier som genereres (Bryman, 2016). I denne studien utforskes lineære sammenhenger i regresjonsanalyser, det er derfor hensiktsmessig å behandle likert-verdiene som intervaller. Dette innebærer en antakelse om at distansen mellom verdiene er lik. I dette tilfellet betyr det at man antar at avstanden mellom *helt enig* og *delvis enig*, er den samme som avstanden mellom *verken eller* og *delvis uenig*. Pearson R resulterer i en korrelasjonskoeffisient mellom -1 og 1, hvor -1 representerer en perfekt negativ korrelasjon og 1 representerer en perfekt positiv korrelasjon. For studien anvendes Cohen og Holliday (1982) sin anbefaling for tolkning av korrelasjonsstyrke, se Tabell 4:

Tabell 4: Tolkning av korrelasjon

Korrelasjon	Tolkning
0,00 – 0,19	Veldig svak
0,20 – 0,39	Svak
0,40 – 0,69	Moderat
0,70 – 0,89	Høy
0,90 – 1,00	Meget høy

Et annet formål med den bivariate analysen var å utforske kilder til multikollinearitet. Variablene for spørsmålene “*Jeg synes det er enklere å samarbeide med kolleger*” og “*Det er lettere å spørre kolleger om råd*” hadde en samvariasjon på 0,792. Det ble derfor utarbeidet en skalavariabel kalt “*add_sam*”. Svært samvarierende variabler kan føre til multikollinearitet i multivariate analyser. Det er fordelaktig å unngå dette ettersom enkeltvariabler, som i praksis

måler mye av det samme, kan forstyrre andre forklaringsvariabler (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Multivariat analyse

De multivariate analysene har utforsket sammenhenger mellom datasettet og de avhengige variablene for produktivitet og trivsel. Disse er gjennomført som multipl lineær regresjon i SPSS gjennom kommandoene “analyze”, “regression” og “linear”. Sammenlignet med bivariate analyser gjør multivariate analyser det mulig å kontrollere for flere uavhengige variabler (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det kan også motvirke feilkonklusjoner som følge av spuriøse sammenhenger. Med spuriøse sammenhenger menes falsk samvariasjon som egentlig forklares av tilfeldigheter eller ukjente variabler (Bryman, 2016). Jacobsen (2005) understreker at bivariate samvariasjoner mellom variabler sjelden er så enkle at man kan trekke meningsfulle konklusjoner. Ettersom ikke-signifikante variabler kan ha påvirkning i multivariate analyser, ble det gjennomført en stepwise seleksjonsprosedyre for utvalg av relevante uavhengige variabler. Denne vurderer uavhengige variabler trinnvis og forkaster variabler som ikke er signifikante (Fugleberg & Kristianslund, 1995). Dette gjøres for å imøtekomme krav om modellspesifikasjon i regresjonsanalysene, som innebærer at relevante variabler inkluderes og irrelevante ekskluderes (Bryman, 2016). Det er viktig å erkjenne at sannsynligheten er lav for at alle relevante variabler for forskningsspørsmålet er kartlagt gjennom intervjuene og litteraturen. Ingen modeller gir et perfekt bilde av virkeligheten, men de kan likevel bidra til å øke innsikt og ramme inn diskusjonen om emnet.

Ved gjennomføring av multipl lineær regresjon vil man lage modeller som i ulik grad forklarer det man prøver å måle. Forklaringsgraden, R^2 , gir uttrykk for hvor stor del av den totale variansen til den avhengige variabelen som er forklart av modellens regresjonslinje (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Denne måles på verdier mellom 0 og 1. Dersom forklaringsgraden R^2 synker mellom modeller kan det tyde på at de tidligere variablene hadde bedre forklart varians for den avhengige variabelen. For å motvirke feiltolkninger som følge av antall variabler har studien benyttet justert R^2 ved beskrivelse av modellenes forklarings- grader. Eikemo og Clausen (2012) understøtter å legge tyngde på det justerte målet, dersom man har veldig mange uavhengige variabler.

Nullhypotesen (H_0) i regresjonsanalysene er alltid at det ikke finnes noen signifikant samvariasjon mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Dette innebærer at signifikante funn leder til en forkastelse av nullhypotesen (Johannessen, Christoffersen, &

Tufte, 2011). I studien ble signifikante sammenhenger trukket opp mot påstander fra informantene i de kvalitative intervjuene, som skapte grunnlaget for diskusjon av problemstillingen.

3.3.5 Begrensninger ved metoden

Formålet med undersøkelsen var todelt. Det første var å undersøke påstandene til lederne og kartlegge endringer i utvalget. Det andre var å kvantifisere variablene fra dybdeintervjuene og undersøke mulige sammenhenger i det påfølgende datasettet. Et todelt fokus var nødvendig for å kunne samle nok data fra utvalget, samtidig som man tok hensyn til analyse av datasettet i etterkant. Derfor målte påstandene to forskjellige ting: status og endring. Hvordan respondentene svarer på dette vil være grunnleggende forskjellig, og derfor kan det argumenteres for at resultatet ikke egner seg så godt til å finne samvariasjon i etterkant. Det ble imidlertid ansett som hensiktsmessig å inkludere noen variabler som måler status for å dekke temaene lederne trakk frem i intervjuene. Studien forsøkte også å kartlegge et forholdsvis omfattende tema i en mindre omfattende undersøkelse. Dette ble gjort som følge av omfanget på prosjektperioden og for å øke responsraten på spørreundersøkelsen. En naturlig konsekvens er at enkelte påstander oppfattes som vage og ikke presise nok til å måle alle interessante faktorer som påvirker lederrollen på hjemmekontor.

Påstandene er også basert på svarene fra dybdeintervjuene, som kan bety at man går glipp av potensielle forklaringsvariabler og baserer analysen på misledende grunnlag. Verdier på en likertskala medfører også mindre presisjon, ettersom disse måler grad av enighet til påstander (Bryman, 2016). Det ble imidlertid besluttet at datasettet ville bli for omfattende om man skulle spurt om mer konkrete måleverdier i undersøkelsen. En annen utfordring med designet er at medarbeiderne svarer med hensyn til sin leder. En konsekvens kan være redusert ærlighet som følge av faktorer som maktforhold, lojalitet, respekt og andre elementer som påvirker respondentene sine svar. For å motvirke dette ble det presentert klare føringer om grad av anonymisering og presisert at lederne ikke hadde tilgang på individuelle besvarelser eller rådata. Videre har metoden en begrenset kausal forklaringsgrad. På tross av at analysen kontrollerer for et sett med eksterne forhold og gir uttrykk for sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler er ikke grunnlaget sterkt nok til å gi definitive årsakssammenhenger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

3.4 Etske betraktninger

Det er lagt stor vekt på å opprettholde etiske standarder med hensyn til informasjonsforvaltning og informantenes rettigheter. Relasjonsforholdet mellom ledere og medarbeidere har stor betydning for informantenes daglige liv. Dette er bakgrunnen bak konsekvent anonymisering av organisasjonene og informantene som deltok i studien. Det medfører at det ikke er gitt en detaljert rollebeskrivelse og annen informasjon som kan brukes til å bryte ned hvilken leder som gir uttrykk for hvilke uttalelser. Det er også gjort en skjønnsmessig vurdering med hensyn til uttalelser som anses som sensitive og lite betydningsfulle for problemstillingen. Eksempelvis detaljer rundt psykososiale eller private forhold. Nerdrum (1998) beskriver tre kategorier med hensyn en forsker må vurdere ved utforming av en studie. Disse baserer seg på retningslinjer fra den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011)

1. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Plikt til å respektere informantenes privatliv
3. Ansvar for å unngå skade

Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi omhandler informert samtykke, rett til å trekke seg når som helst og frivillig deltakelse. Dette er gitt både muntlig og skriftlig til informantene i studien, se Vedlegg 5 – Samtykkeskjema. Plikt til å respektere informantenes privatliv innebærer grunnleggende hensyn til personvern. Dette inkluderer personlig integritet, privatlivets fred og ansvarlig håndtering av personopplysninger (NESH, 2021). Ansvar for å unngå skade omhandler plikt til å begrense psykisk og fysisk belastning for deltakere. Utvalgets natur bestående av ledere og medarbeidere ble vurdert av forskerne som et følsomt område hvor særlige hensyn og ansvarlighet må utvises for å minimere gjenkjenning av enkeltpersoner.

3.5 Kvalitetsvurdering

I dette delkapittelet er det gjennomført en kvalitetsvurdering av det metodiske grunnlaget til forskningsprosjektet. Tjora (2017) trekker frem *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet* som tre sentrale indikatorer på kvalitet. Det er også hensiktsmessig å inkludere kvalitetsindikatorer som intern og ekstern *reliabilitet*, samt intern og ekstern *validitet* (Bryman, 2016). Kvalitetsindikatorerne setter et ytterligere grunnlag for diskusjon rundt styrker og svakheter ved oppgavens forskningsdesign.

Pålitelighet

Studiens pålitelighet er knyttet opp mot transparens og grad av detaljer ved beskrivelse av forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Prosjektgruppen sin anvendelse av Kvale og Brinkmann (2009) sine syv trinn var et tiltak for å øke innsyn i hvordan studien er gjennomført. Begge forskerne har i stor grad vært enige i hva som ble sagt og gjort i intervjuene. Dette omtales som *intern reliabilitet* og øker påliteligheten bak studien (Bryman, 2016). På tross av at fullstendig objektivitet ikke er mulig har studien lagt stor vekt på å tilegne seg kunnskap fra informanter med et åpent sinn. Forskerne har ingen tidligere ledererfaring og benytter dybdeintervjuene som et utforskende supplement, men erkjenner at studien utforsker delområder som har påvirket dem selv. Dette gjelder i hovedsak personlige erfaringer knyttet til virtuelt arbeid og hjemmekontor som kan farge forståelsen av dataene som innsamles. Dette understøttes av Tjora (2017) som beskriver at kunnskap og engasjement rundt tematikken gir forskeren bedre forutsetninger for å stille presise spørsmål, men at det kan øke sannsynligheten for forutinntatthet.

Med hensyn til den kvantitative undersøkelsen kan påliteligheten til resultatene svekkes av bredden og et begrenset antall spørsmål. I forbindelse med avgrensning og tiltak for å fremme respons bestod spørreskjemaet av 30 spørsmål. Derfor er det ikke mange spørsmål som kvalitetskontrollerer responser. Disse kan være spørsmål som måler tilsvarende verdier med ulik ordlyd eller bytte av rekkefølge på måleverdiene i likert skalaen for å kontrollere at respondentene følger med (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Eksempelvis er spørsmålene i undersøkelsen vinklet i en positiv forstand for å være konsekvente. Dette kan påvirke sannsynligheten for at respondentene er enige i påstanden. Av praktiske hensyn ble det heller ikke gjennomført en re-test hvor utvalget utførte undersøkelsen for andre gang for å fremme påliteligheten. Det ble imidlertid gjennomført en prestudie hvor medstudenter og nettverk som lignet utvalget ble bedt om å fylle ut undersøkelsen og gi tilbakemelding (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Flere spørsmål ble endret som følge av denne prosessen, blant annet presisjonen rundt spørsmålet om daglig ansvar for barn.

Gyldighet

I kvalitativ forskning handler gyldighet om hvorvidt svarene forskerne finner er svar på spørsmålene som ble stilt (Tjora, 2017). Det inkluderer også *intern validitet*: en kvalitetsvurdering av gyldigheten til funnet for utvalget og det som undersøkes (Bryman, 2016). I intervjuprosessen ble det stilt en rekke spørsmål som resulterte i avsporinger eller andre

besvarelser. Dette har vært ansett som nødvendig gitt intervjuenes eksplorative design. Det ble imidlertid gjort aktive inngrep underveis i intervjuene for å forsikre at utsagn fra informantene ble forstått riktig. Deacon et al. (1998) understreker at metodetriangulering kan bidra til økt gyldighet gjennom krysskontrollering. Det kan dermed argumenteres for at oppgavens design med dybdeintervjuer av ledere og kvantitativ data fra medarbeidere styrker gyldigheten bak funnene. Det er ikke anvendt informantvalidering i form av at intervjuobjekter får lese over sin egen transkripsjon. Dette kunne vært med for å øke gyldigheten ytterligere og styrke sannsynligheten for at forskerne har forstått informantenes sosiale virkelighet (Bryman, 2016). I en kvantitativ forstand var hensikten å måle medarbeidernes holdninger til påstander trukket frem av lederne og litteraturen. Det ble lagt vekt på gjennomgående forklaringer til respondentene i spørreskjemaet for å sikre begrepsvaliditet, men det ble ikke gjennomført en faktoranalyse. Formulering og et begrenset antall variabler setter også tvil til hvorvidt undersøkelsen måler verdier med tilstrekkelig presisjon.

Generaliserbarhet

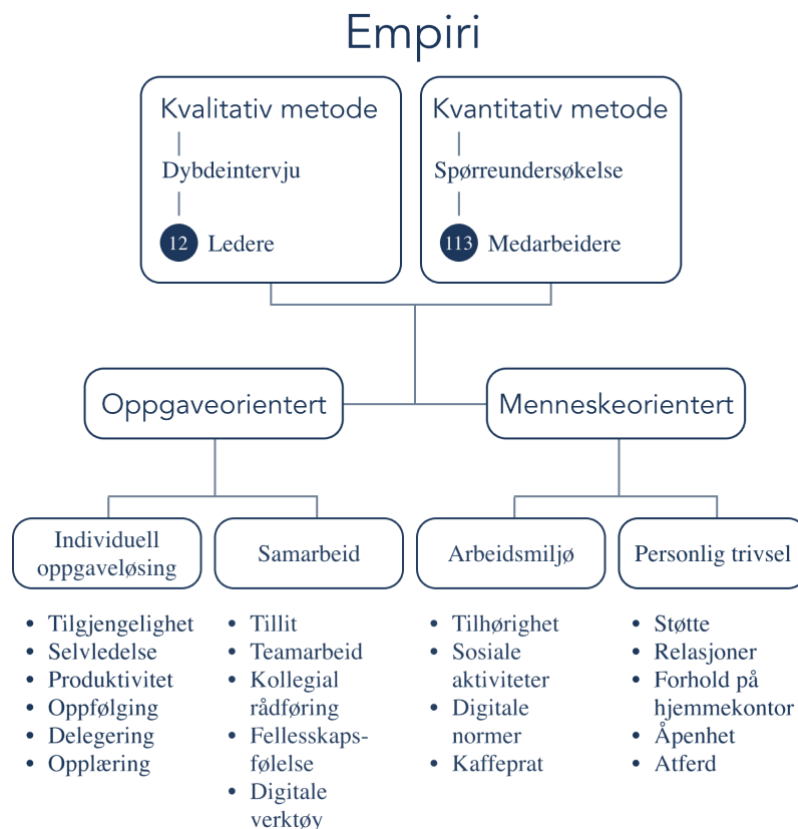
Innenfor kvalitative metoder omtaler man gjerne generaliserbarhet som overførbarhet (Tjora, 2017). Dette skyldes at forskning på små utvalg eller case sjelden lar seg statistisk generalisere til en populasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det er likevel interessant å vurdere om funnene fra metodetrianguleringen lar seg overføre til andre kontekster. I dette tilfellet undersøkes en organisasjon fra en offentlig etat og en bedrift som arbeider med IT-konsultering. Studien er utført innenfor en begrenset tidsperiode med fokus på en global pandemi som tvang store deler av samfunnet inn i en lignende situasjon. Det kan argumenteres for at en slik kontekst har større grad av overførbarhet, som følge av likheten til sjokket på tvers av utvalg. Funn vil likevel være tidsbestemte, og ved eventuell replikering i framtiden vil det være utfordrende å gjenskape reaksjoner. Evnen til slik replikering omtales gjerne som *ekstern reliabilitet* og kan testes ved å gjenta samme undersøkelse ved et senere tidspunkt eller med andre forskere (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Det kvantitative leddet er også i stor grad sammenkoblet med innsikt fra den kvalitative delen, som følge av det sekvensielle designet. Dette kan gjøre det mer utfordrende å replikere.

Bryman (2016) understreker at kvalitative funn ofte er knyttet opp mot spesifikke kontekster som krever en detaljert beskrivelse for å kunne overføres. Analysen gir en detaljert beskrivelse av den sosiale virkeligheten til informantene gjennom 12 semi-strukturerte intervjuer. Med hensyn til utvalget er imidlertid en rekke detaljer anonymisert, som gjør det mer utfordrende å

overføre resultatene. Det er likevel rimelig å anta at funn i den tematiske analysen kan bidra til overføring av kunnskap, spesielt elementer som understøttes av den kvantitative analysen. Dette gjelder spesielt utfordringer, temaer og faktorer som ble trukket frem av begge utvalg og vurdert som statistisk signifikante i regresjonsanalysene. En kan også argumentere for at identifiserte likheter mellom utvalgene med ulike organisasjonelle kontekster styrker muligheten for å overføre funn på tvers av sosiale kontekster. Dette omtales som *ekstern validitet* (Bryman, 2016). Med hensyn til generalisering til en bredere populasjon er studien begrenset av utvalg og omfang. Signifikante funn knyttet til et ikke-sannsynlighetsutvalg bestående av to norske organisasjoner med høy kompetanse kan trolig ikke generaliseres til brede populasjoner. Prosjektgruppen mener likevel at deler av funnene kan anvendes som et utgangspunkt for å anbefale og overføre kunnskap til organisasjoner med lignende kontekst.

4.0 Resultat

I dette kapittelet presenteres resultater fra dybdeintervju og spørreundersøkelsen. Disse utgjør det empiriske grunnlaget for diskusjon rundt problemstillingen. Funnene presenteres kronologisk. Dette innebærer at resultatene følger den tematiske strukturen presentert i metodekapittelet og illustrert i Figur 9.



Figur 9: Oversikt over oppgavens empiri

Innenfor hovedkategoriene oppgaveorientert og menneskeorientert vil funn fra både den kvalitative og kvantitative metoden presenteres for hvert underliggende tema. Det vil først trekkes frem en overordnet beskrivelse av datagrunnlag og resultater fra datasettet, etterfulgt av en tematisert gjennomgang hvor funn fra begge metodene presenteres.

4.1 Beskrivelse av datagrunnlag

I dette delkapittelet beskrives overordnede funn, responsrater og karakteristikk ved utvalgene.

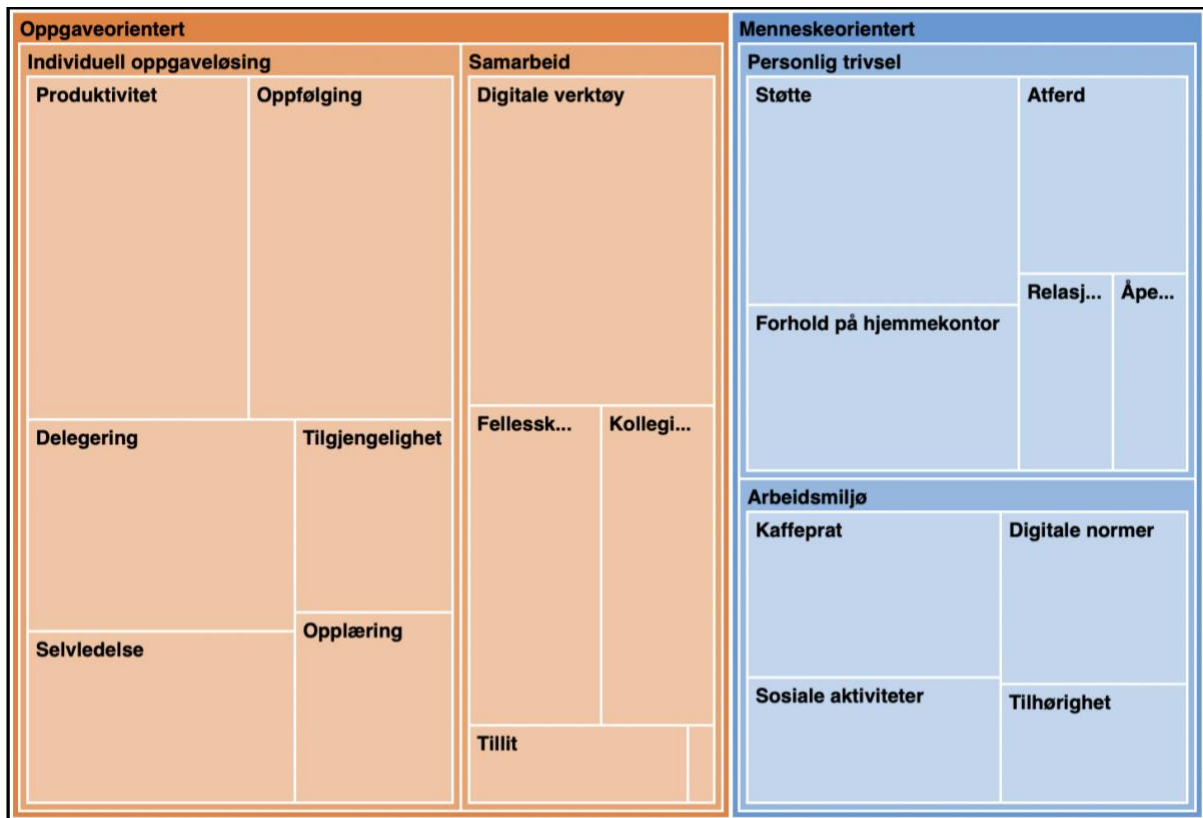
4.1.1 Dybdeintervjuer

Informantene i dybdeintervjuene utgjør et sett med totalt 12 ledere fra de to organisasjonene med et minimums medarbeideransvar for 10 ansatte. Utvalget kan beskrives med følgende karakteristikk:

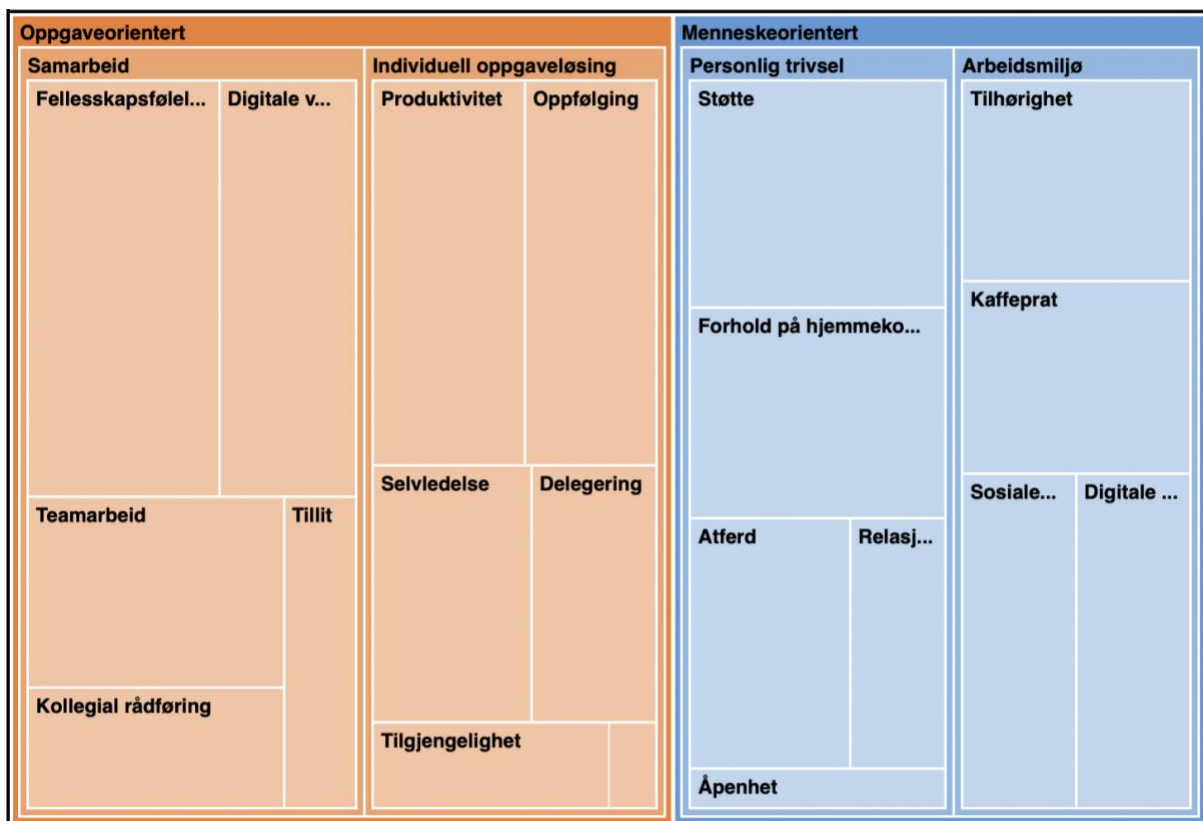
Tabell 5: Utvalgskarakteristikk

Karakteristikk		Etaten	Konsulent AS
Informanter (N)		6	6
Kjønn	Mann	17 %	33 %
	Kvinne	83 %	66 %
Bransje		Offentlig etat	IT-konsultering
Størrelse		> 1000	< 200
Stillingsbeskrivelse		Gruppeledere	Avdelingsledere

En kan observere en overrepresentasjon av kvinnelige ledere i begge utvalg. Analyse av referansene med hensyn til den tematiske strukturen gir et overordnet bilde av hva informantene prioriterte i intervjuene. Figurene nedenfor illustrerer hvor mange referanser lederne hadde på hvert tema. Man kan observere at begge utvalgene snakket mest om oppgaveorienterte problemstillinger, se Figur 10 og Figur 11.



Figur 10: Temaer fordelt på referanser, Etaten. Skjerm bilde Nvivo.



Figur 11: Temaer fordelt på referanser, Konsulent AS. Skjerm bilde Nvivo.

En kan observere at informantene i Etaten fokuserte på forhold knyttet til produktivitet, oppfølging, digitale verktøy og støtte. Konsulent AS sine største temaer inkluderer fellesskapsfølelse, digitale verktøy, produktivitet og et større fokus på teamarbeid.

4.1.2 Spørreundersøkelse

Utvalgsrammen i spørreundersøkelsen bestod av N = 184 respondenter fordelt på de to organisasjonene. Av disse er 105 fra Etaten og 79 fra Konsulent AS. Svarresponsen i utvalgene illustreres i Tabell 6.

Tabell 6: Svarrespons undersøkelse

Svarrespons	Etaten	Konsulent AS	Totalt
Svar	70	43	113
Prosentuering	67%	54%	61%
Utvalgsramme	105	79	184

Undersøkelsen fikk en total svarrespons på 61%. I lys av Kittleson (1997) sitt studie av responsrater kan det anses som en god responsrate for web-baserte spørreundersøkelser. Det var bedre responsrate for Etaten enn Konsulent AS, men begge anses som representative.

Den kvantitative spørreundersøkelsen har noen faktaspørsmål i starten som vil kunne brukes til å kontrollere for eksterne variabler. I Tabell 7 fordeles resultatene basert på utvalg. Spesielt på kjønn kan man observere en stor forskjell i utvalgene hvor Etaten har en betydelig høyere andel kvinner enn menn og omvendt hos Konsulent AS. Hos Konsulent AS er det også en høyere andel som har dedikert arbeidsplass hjemme, daglig ansvar for barn og beskriver seg som introverte. Det kan også observeres en generelt høyere aldersfordeling i Etaten. Bosituasjonen er ganske lik i begge utvalgene og majoriteten bor med partner. Det er også like mange i begge utvalgene som bor alene. Disse utvalgsskjevhetene kan påvirke resultatene fra undersøkelsen.

Tabell 7: Resultater faktaspørsmål, spørreundersøkelse

Spørsmål	Alternativ	Etaten	Konsulent AS
Kjønn	Mann	19 %	63 %
	Kvinne	81 %	37 %
Alder	18-29	7 %	12 %
	30-39	17 %	35 %
	40-49	20 %	37 %
	50-59	36 %	12 %
	60+	20 %	2 %
Bosituasjon	Jeg bor med partner	66 %	67 %
	Jeg bor alene	19 %	19 %
	Jeg bor med andre	16 %	14 %
Dedikert arbeidsplass hjemme	Ja	54 %	70 %
	Nei	46 %	30 %
Daglig ansvar for barn under 13 år	Ja	23 %	40 %
	Nei	77 %	60 %
Personlighetstype	Introvert	24 %	35 %
	Usikker	50 %	49 %
	Ekstrovert	26 %	16 %

Resten av spørsmålene i undersøkelsen hadde svaralternativer med fordelt etter en likert skala. Dette betyr at man kan omgjøre “Helt uenig” om til 1, opp til “Helt enig” som 5. Dette medfører at det er mulig å regne ut gjennomsnittet av besvarelsene for å se en generell tendens i sentimentet knyttet til påstanden. Generelt betyr dette at et gjennomsnitt på mer enn 3 innebærer en positiv endring eller status på gjeldende påstand. Dette kan likevel være misledende ettersom det er mulig å oppnå en score på 3 gjennom mange besvarelser med verdi 3, samt mange besvarelser med verdi 1 og 5. Derfor er standardavviket presentert i tandem med gjennomsnittene. Standardavviket forteller hvor langt gjennomsnittsavviket er fra gjennomsnittssvaret. Dermed vil et høyt standardavvik her indikere at det er stor forskjell på hvordan respondentene har vurdert påstanden, mens et lavt standardavvik vil indikere at mange har vurdert påstanden likt. For eksempel vil et resultat på $\bar{x} = 2,93$ og $\sigma = 0,73$ på påstand “Det er lettere å spørre lederen min om alt”, tyde på at det er knyttet lite endring til påstanden ettersom de fleste har svart 3 eller i nærheten av 3. På akkurat denne påstanden har 30 av 43 svart 3 hos Konsulent AS.

Vedlegg 6 – Resultater spørreundersøkelsen viser de overordnede resultatene fra spørreundersøkelsen sortert etter temaene “Individuell oppgaveløsning”, “Samarbeid”, “Arbeidsmiljø” og “Personlig trivsel”. Merk at spørsmålene ikke er strukturert på samme måte som i undersøkelsen. Der var påstander som ikke medførte endring organisert sammen, mens påstander som utforsket endringer fra før Covid-19 var organisert sammen.

4.2 Sammenhenger fra regresjonsanalyser

De multivariate regresjonsanalysene utforsket sammenheng knyttet til produktivitet og trivsel. Disse ble satt som avhengige variabler, og de andre variablene i datasettet ble testet mot dem. Her ble det benyttet en sekvensiell regresjonsprosedyre. Dette innebærer at variabler som ikke er signifikante forkastes trinnvis, slik at bare de signifikante uavhengige variablene inkluderes i regresjonsanalysen. Analysene tok utgangspunkt i et signifikansnivå på 5%. Variablene som er benyttet i studien er oppsummert i Vedlegg 3 – Variabler.

4.2.1 Produktivitet

Produktivitet ble valgt som avhengig variabel siden det er den mest representative variabelen knyttet til oppgaveorienterte faktorer i datasettet. Opplevd produktivitet på hjemmekontor var også et tema som var gjennomgående i litteraturen og intervjuene.

Nullhypotesen (H_0) i regresjonsanalysen var at det ikke finnes noen signifikant samvariasjon mellom de uavhengige variablene og opplevd produktivitet. Selv om flere variabler hadde signifikant korrelasjon med produktivitet, var det bare tre som viste signifikant sammenheng når man justerte for andre uavhengige variabler, se Tabell 9. Modellenes forklaringsgrad er illustrert i Tabell 8.

Tabell 8: Forklaringsgrad modeller regresjonsanalyse produktivitet

Modell	R	R ²	Justert R ²	Standardfeil
1	.630 ^a	.397	.392	.945
2	.711 ^b	.506	.497	.859
3	.724 ^c	.524	.511	.847

Tabell 9: Regresjonsanalyse produktivitet

Modell	Variabel	B	Standardfeil	Beta	Signifikans
1	(Konstant)	.771	.301		.012
	add_trivsel	.721	.085	.630	.000
2	(Konstant)	-.378	.360		.296
	add_trivsel	.621	.080	.543	.000
	ansvar	.427	.087	.341	.000
3	(Konstant)	-.596	.371		.111
	add_trivsel	.602	.079	.526	.000
	ansvar	.445	.086	.355	.000
	kjønn	.346	.169	.137	.043

Avhengig variabel: produktivitet

En kan observere at variablene *add_trivsel* (trivsel), *ansvar* (selvledelse) og *kjønn* er de eneste signifikante variablene etter en stegvis inkludering av mulige forklaringsvariabler. Modellen sin forklaringsgrad R^2 justert for antall variabler, gir uttrykk for at ~51,1% av variasjonen i opplevd produktivitet kan forklares av de uavhengige variablene *add_trivsel*, *ansvar* og *kjønn*. Variansanalysen (ANOVA), se Vedlegg 7 – Variansanalyse, ga uttrykk for at forklaringsgraden i modellene er signifikant med en p-verdi $<.001$. Dette innebærer at nullhypotesen, de uavhengige variablene har ikke sammenheng med avhengig variabel, kan forkastes. Funnet tyder på at ansatte i utvalget som tar mer ansvar for egne arbeidsoppgaver og trives opplever at de har blitt mer produktive, men en kan ikke trekke en klar årsakssammenheng. Sammenhengen mellom produktivitet og kjønn tyder på at kvinner opplever seg som mer produktive enn menn på hjemmekontor.

4.2.2 Trivsel

I undersøkelsen ble respondentene bedt om å svare på to påstander knyttet til trivsel: “Jeg trives på hjemmekontor” og “Jeg har det bedre på jobb”. Disse skulle sammen måle trivselen til medarbeiderne på hjemmekontor, og ble slått sammen til en additiv indeks. De er ikke direkte koblet til kodingen av intervjuene, men anses likevel som viktige for å kartlegge endring av lederrollen. Dette er fordi de antas å representere den mest konkrete kvantifiseringen av menneskelige faktorer i datasettet. Trivsel er også en av tre variabler som viser signifikant sammenheng med opplevd produktivitet.

I likhet med produktivitet var modellene for trivsel signifikant med en p-verdi $<.001$, slik at nullhypotesen om at de uavhengige variablene ikke har en sammenheng kan forkastes, se Vedlegg 7 – Variansanalyse. Opplevd trivsel på hjemmekontor hadde imidlertid vesentlig flere signifikante variabler slik at den sekvensielle prosedyren resulterte i fem modeller, se Tabell 10.

Tabell 10: Forklaringsgrad modeller regresjonsanalyse trivsel

Modell	R	R ²	Justert R ²	Standardfeil
1	.630 ^a	.397	.392	.8256
2	.691 ^b	.478	.468	.7718
3	.732 ^c	.535	.523	.7314
4	.768 ^d	.590	.575	.6903
5	.784 ^e	.614	.596	.6728

En kan observere at forklaringsgraden R² øker for hver modell. Siste modell justert for antall variabler gir uttrykk for at ~59,6% av variasjonen i trivsel kan forklares av de uavhengige variablene. I Tabell 11 presenteres variablene som inngår i modellen med høyest forklaringsgrad.

Tabell 11: Regresjonsanalyse trivsel

Modell	Variabel	B	Standardfeil	Beta	Signifikans
5	(Konstant)	.203	.368		.582
	produktiv	.299	.064	.342	.000
	add_sam	.296	.064	.327	.000
	fri_arb	.219	.050	.280	.000
	dig_behov	.336	.073	.308	.000
	tilret_hjem	-.193	.075	-.173	.011

Avhengig variabel: *add_trivsel*

Resultatene ga uttrykk for at fem forklaringsvariabler skiller seg ut med en signifikant sammenheng til trivsel med et signifikansnivå på mindre enn 5%. Dette er *produktiv*, *add_sam*, *fri_arb*, *dig_behov* og *tilret_hjem*. Dette indikerer at opplevd produktivitet, samarbeid, kollegial rådgivning, balanse mellom fritid og arbeid og digitale behov i størst grad påvirker trivsel for gitt utvalg. Merk også at tilrettelegging fra lederen på hjemmekontor hadde signifikant negativ sammenheng med trivsel.

4.3 Oppgaveorientert

Funnene i grupperingen oppgaveorientering består av temaer knyttet til selve produksjonen i organisasjonen. Dette inkluderer to hovedkategorier: individuell oppgaveløsning og samarbeid. Disse er igjen brutt ned i et sett med undertemaer trukket frem av informantene i dybdeintervjuene. Begrepene er sortert etter antall referanser i intervjuene.

4.3.1 Individuell oppgaveløsning

Kategorien individuell oppgaveløsning består av seks temaer: produktivitet, oppfølging, delegering, selvledelse, tilgjengelighet og opplæring. Dette er en kategori som inneholder funn som påvirker lederne og medarbeidernes evne og vilje til å utføre arbeidsoppgaver.

Produktivitet

I regresjonsanalysen er produktivitet anvendt som en avhengig variabel, ettersom dette er ansett som begrepet som i størst grad representerer oppgaveorienterte faktorer. De andre begrepene er dermed testet for hvor godt de forklarer økning i opplevd produktivitet fra undersøkelsen. Dette støttes av at den har 64 referanser i intervjuene med lederne. Produktivitet er også trukket fram som en sentral metrikk for måling av suksess på hjemmekontor for lederrollen.

I dybdeintervjuene ble lederne spurt om både sin egen og ansattes produktivitet. Medarbeiderne ble bedt om å ta stilling til en påstand om hvorvidt de har blitt mer produktive. Majoriteten av lederne ga uttrykk for at medarbeiderne har blitt mer produktive eller uendret i den grad det kan måles. Informantene trodde dette hadde sammenheng med roen og evnen medarbeidere får til å fokusere på hjemmekontor. Flere av lederne ga uttrykk for at ansatte som tidligere var svært produktive har blitt enda mer produktive, mens de som var mindre produktive opplever større utfordringer. Sistnevnte gjorde seg spesielt gjeldende ved arbeid som krevde samarbeid og kollegial rådgivning. En informant i den offentlige etaten oppsummerte flere av poengene som var gjentakende i utvalget:

“Jeg vet at mange har blitt mer produktive. Noen har blitt mindre produktive, det er fordi vi er forskjellig som mennesker og hva vi trives med. Noen er jo mindre produktive enn andre, de som var storprodusenter før vi gikk ut i covid-19 er enda større produsenter på hjemmekontor er min erfaring fordi de får sitte uforstyrret. Tar seg kanskje ikke så mange pauser, mens andre

synes det kan være vanskelig å komme igang. At det er tungt og at man ikke har den sosiale biten.” - O3

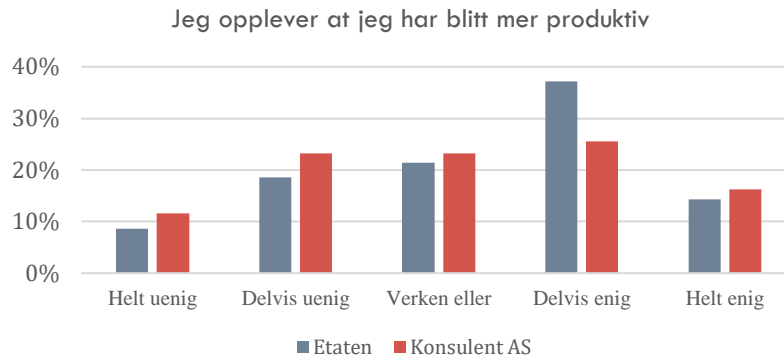
Flere ledere uttalte at deres rolle som støttende rådgiver ble viktigere og uttrykte bekymringer for om medarbeiderne tok nok pauser, hadde god nok ergonomi og tok vare på sin mentale helse. Bekymringen om pauser ble blant annet trukket frem av en informant fra konsulentselskapet:

“Man ser det [at de blir mer produktive], og tilbakemeldingen er at de blir det. Jeg er litt bekymret, for at de ikke tar pauser da. De blir jo mer produktive, men så er det hva er produktivt? Kanskje de lager flere kodelinjer, men jeg tror nok noen har fått bedre samarbeid og andre dårligere avhengig av teamene de er i.” - K6

Flere av lederne i konsulentvirksomheten målte i stor grad medarbeidernes produktivitet gjennom oppdragsgivere. Lederne ga uttrykk for at denne dynamikken ikke hadde endret seg i noen betydelig grad på hjemmekontor. Ved spørsmål om ledernes egen produktivitet var det flere som var usikre på målbarheten av lederrollen. Flere beskrev at personalledelse ble mer utfordrende, men at de fikk mer ro til å jobbe med kompliserte saker og eget arbeid.

“Så jeg får nok litt mer arbeidsro til å jobbe med for eksempel kompliserte saker og det er jo veldig introvert tenkning. Da blir det veldig hva jeg skal levere til min sjef igjen, men i forhold til personalledelse så er det jo litt mer krevende.” - O3

Informantene beskrev et nyansert bilde som uttrykte indikasjoner på at både ledere og medarbeidere var mer produktive med hensyn til arbeidsoppgaver, men at de var bekymret for den langsiktige påvirkningen på fellesskapsfølelse og samarbeidsevne. Spørreundersøkelsen som ble sendt ut til medarbeiderne understøttet i stor grad lederne oppfatning av produktivitet, se Figur 12.



Figur 12: Produktivitet; resultat spørreundersøkelse

Undersøkelsen gir uttrykk for at produktiviteten har blitt påvirket for en del medarbeidere, mens den er uendret for noen. Totalt sett opplever ansatte fra Etaten i større grad å ha blitt mer produktive enn ansatte i Konsulent AS, men begge utvalgene indikerer en økning med et snitt på $\bar{x} = 3,30$ og $3,12$, og et standardavvik på $\sigma = 1,18$ og $1,28$.

Oppfølging

Temaet oppfølging omhandler hvordan lederen følger opp de ansattes arbeidsoppgaver. Lederne ble spurt om deres mulighet til å følge opp ansattes arbeid hadde endret seg, mens de ansatte ble spurt om å ta stilling til en påstand om grad av oppfølging. Ved spørsmål om ledernes evne til å følge opp medarbeidere ga majoriteten uttrykk for at de prøvde å være ekstra bevisst på oppfølging som følge av redusert fysisk kontakt. Flere opplevde at de satte mål for hyppighet av individuell kontakt og oppfølging, men at det var vanskelig å gjennomføre i praksis. Lederne ga uttrykk for at en kontorsituasjon representerer en mer organisk kontekst for oppfølging, hvor man kan vandre i lokalet og høre om status. Et planlagt videomøte eller en telefonsamtale ble beskrevet som en mer formell form for oppfølging med høyere terskel, noe som kunne føre til at medarbeiderne blir mindre fulgt opp enn de var vant til.

“Det har jo endret seg mye. Jeg prøver jo å være litt tettere på, som at jeg har hatt en uttalt ambisjon om å ha en god og lang prat med hver og en av dem ukentlig. Det klarer jeg jo ikke helt, jeg snakker med alle hver uke men ikke en slik lang prat jeg gjerne ønsket”. - O6

Informanten gir uttrykk for et sentiment som ble repetert av flere ledere. Situasjonen fordret et uttalt mål om å følge opp medarbeidere tettere, men at det var betydelig vanskeligere gjennom digitale arenaer. Lederne som var vant til distribuert arbeid før pandemien opplevde det som betydelig lettere å følge opp medarbeidere, enn de som hadde begrenset erfaring. En informant

beskrev at oppfølging var blitt mer utfordrende, men at vedkommende ble kjent med sine medarbeidere på en annen måte:

“Jeg synes det har vært vanskelig å følge opp de ansatte, men samtidig har disse walk and talksene vi har hatt. Hvor jeg prater med dem litt uformelt mens vi går tur har jeg blitt kjent med dem på en helt annen måte en jeg har gjort tidligere i et møterom. På kontoret blir det liksom så formelt, da hadde jeg gjerne en agenda og satt og noterte litt. Nå når jeg går tur med de har jeg ikke en agenda, eller notater eller noen ting, jeg går og skravler med dem”. -

K1

Flere ledere ga uttrykk for lignende påstander og trakk frem utfordringen mellom privatliv og arbeid ved oppfølging. Statusmøter hvor lederne kom rett inn i stuen til medarbeidere følte mer personlig og invaderende. På tross av at lederne i stor grad følte en svekket evne til å følge opp medarbeiderne var de fleste ansatte nøytrale til påstanden, se Vedlegg 6 – Resultater spørreundersøkelsen. Det er vanskelig å si noe om årsakssammenhengen mellom ledernes aktive tiltak om oppfølging og medarbeidernes opplevelse.

Delegering

Delegering omhandler utdeling av arbeidsoppgaver og ansvarsområder fra leder. I studien ble lederne spurt om hvorvidt deres evne til å delegere arbeidsoppgaver har endret seg som følge av overgangen til hjemmekontor. Medarbeiderne ble spurt om de var enige i en påstand knyttet til økt antall arbeidsoppgaver. Spørsmålene ble utformet for å måle påvirkning og få innsikt i dynamikk knyttet til delegering ved distribuert arbeid. Majoriteten av lederne uttrykte at deres evne til å delegere ikke endret seg i betydelig grad. De la vekt på større fokus på delegering av oppgaver knyttet til sosiale aktiviteter. Flere uttalte at det ville vært utfordrende dersom de hadde eneansvar for agendaer til slike arrangementer. Et par informanter ga uttrykk for at de var vant til å delegere mye fra før, slik at medarbeidere var tilvendt ansvar. De mente dette gjorde overgangen enklere. En informant fra den offentlige etaten beskrev det slik:

“Jeg høster frukter av at jeg har delegert mye før, inn i pandemien for folk er veldig ansvarsbevisste, tar ansvar. Det er ikke noen som sitter med henda i fanget og lurere på hva de skal gjøre, for det er de trent til å ikke gjøre.” - O1

Flere informanter sa at overgangen til delegering digitalt fungerte bra og trakk frem viktigheten av å gi ansvar. Uttalelsene gikk ofte over til refleksjon rundt selvledelse som belyses i neste

tema. Medarbeiderne ga i stor grad uttrykk for at arbeidsmengden ikke hadde endret seg merkbart. Svært få i begge utvalg mente de hadde fått flere oppgaver tildelt av leder. Nøytraliteten kan tyde på at delegeringen og arbeidsmengden har vært relativt lik sammenlignet med før pandemien for begge utvalg.

Selvledelse

I dybdeintervjuene ble det spurt spesifikt om selvledelse. Dette kan ha påvirket mengden referanser til koden, som er 41. Generelt indikerer lederne en økning i selvledelse etter Covid-19. Datamaterialet støtter dette, og viser en økning i ansvar for egne arbeidsoppgaver i begge organisasjoner. Det er også et emne som er koblet til delegering. Lederne delegerer ansvar for mindre fagområder, prosjekter eller sosiale aktiviteter. På denne måten fasiliterer lederne for selvledelse hos medarbeiderne. Informant i Etaten beskrev at medarbeiderne vokser med ansvar og at det kan øke motivasjon:

“Jeg mener jo at mennesker vokser med ansvar, jeg har øverste ansvaret for min portefølje, men så er det gjennom medarbeiderne du leverer.

Medarbeiderne blir kanskje mer motivert ved at de har ansvar og at de kan vokse med ansvaret.” - O2

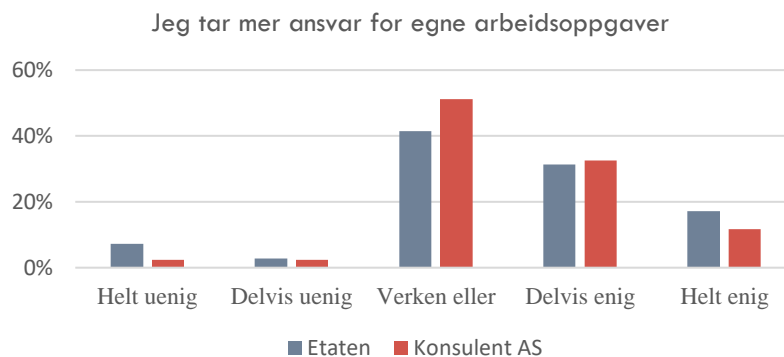
Felles for lederne er at de er stolte av og fornøyd med medarbeiderne sine. Flere trakk fram at det er fordelaktig å fordele ansvar fordi man utnytter kompetansen og kunnskapen til medarbeiderne i større grad. Informant i Konsulent AS fortalte om fordelene ved å droppe detaljstyring:

“Jeg ser så ofte hvor verdifullt det er når man slutter å styre folk. Vi har en vanvittig evne til å være gode i oss selv, altså gjøre de riktige tingene. Vi er etiske, intuitive og fornuftige, en ekstrem trang til å gjøre en god jobb.” - K5

Grunnen til endring i selvledelse etter Covid-19, skyldes ifølge flere ledere i begge organisasjoner at det er vanskeligere å ta uformell kontakt med folk. De hevder at dette fører til at man i større grad må løse oppgaver selv. Mange mener dette er en positiv utvikling og at det har vært en lærerik opplevelse. Det er likevel flere informanter som mener at det kan være negativt at man ikke rådfører seg med kolleger, da det minsker fokuset på helheten i prosjekter. Det trekkes også fram at endringen har ført til en økt grad av forventning om ansvar for eget arbeid hos ansatte. Noen mener dette kan by på utfordringer ettersom noen arbeidsoppgaver

krever at man er tilstede samtidig som kolleger. De sier også at det kan føre til dårligere struktur i hverdagen som kan viske ut skillet mellom jobb og fritid.

Datasettet bekrefter mye av det lederne har sagt om at medarbeiderne tar mer ansvar. Selv om mange respondenter ikke indikerer endring, viser den generelle tendensen at de ansatte tar mer ansvar ved $\bar{x} = 3,49$ for begge utvalg, se Figur 13. Standardavviket er relativt lavt for begge, $\sigma = 1,05$ for Etaten og $\sigma = 0,83$ for Konsulent AS, noe som spesielt vises ved responsen på negativ utvikling. Totalt er det en liten andel som føler at de tar mindre ansvar for egne arbeidsoppgaver. I regresjonsanalysene var selvledelse den eneste andre variabelen enn trivsel som viste signifikant sammenheng med produktivitet. For hver verdi selvledelse endrer seg, vil produktivitet endre seg med 0,355 verdier i samme retning. Dette betyr at respondenter i utvalget som oppgir å ta mer ansvar for egne arbeidsoppgaver også opplever seg selv som mer produktive. Analysen gir imidlertid ikke grunnlag til å beskrive årsakssammenheng mellom disse.



Figur 13: Selvledelse; resultat spørreundersøkelse

Tilgjengelighet

Dette temaet handler om lederens tilgjengelighet for ansatte. Det vil si hvilken grad medarbeiderne føler de kan ta kontakt med lederen. Dette var et tema som ble trukket frem relativt uoppfordret av flere informanter, med 24 referanser. Det ble derfor inkludert i den tematiske analysen og spørreundersøkelsen. Medarbeiderne ble presentert for en påstand knyttet til hvorvidt lederen var blitt mer tilgjengelig. Samtlige ledere i utvalget ga uttrykk av at tilstedeværelse og tilgjengelighet var viktige deler av deres rolle. Flere informanter trakk også frem utfordringer med hjemmekontor. En gjentakende opplevelse var at lederne trodde medarbeiderne følte digital kontakt ble mer formelt. Oppfattelsen var at et digitalt møte krevde mer planlegging og en tydeligere agenda sammenlignet med en uformell kontakt på kontoret.

En informant fra konsulentvirksomheten trakk frem en interessant observasjon knyttet til hyppighet av kontakt:

“Så ble det en sånn vekker, med at nå må jeg virkelig tenke om og prioritere hardt, dette er skikkelige saker, mange har sagt at de aldri sett så mye til meg som nå. Så hører jeg at det er ikke bare meg da. For det er mange som melder det at de ser lederen sin mer enn før og ser beslutningstakeren mye jevnligere.” - K5

Informanten trakk spesielt frem bruk av dedikerte chatterom med temabaserte kanaler som en god kilde til å gjøre seg tilgjengelig for medarbeiderne. Vedkommende observerte at flere medarbeidere var mer komfortable i et tekstlig uformelt format enn video og fysisk kontakt. Utvalget fra den offentlige etaten anvendte i liten grad chatkanaler for tilgjengelighet og hadde større fokus på telefon. Flere informanter i konsulentvirksomheten trakk frem at det var vanskelig å balansere lederrollen under økonomisk usikkerhet:

“Ja, rett etter nedstengningen da vi ikke visste om vi ville beholde oppdrag, hva skjedde med kundene våre, ville de stoppe? [...] så det var veldig usikkert hva som ville skje, da var jeg i et prosjekt og skulle jobbe 50 %, men både jeg og andre ledere som var i prosjekter fikk beskjed om å jobbe mer. Være mindre ledere, jobbe mer. For å få inntjening.” - K3

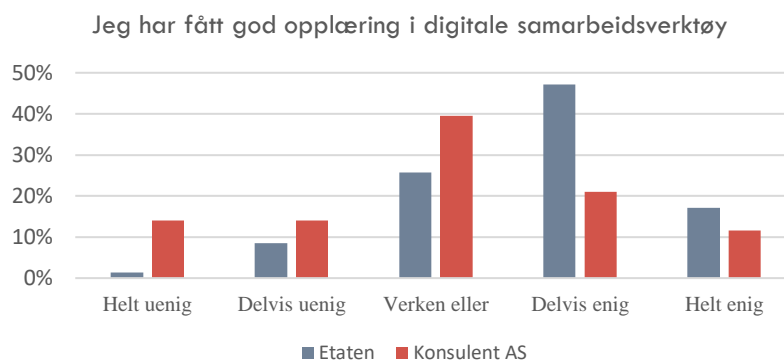
Dette var en utfordring som ikke berørte lederne i offentlig sektor som i større grad kunne fokusere på medarbeiderne. Temaet belyser dermed et interessant skille mellom utvalgene. I spørreundersøkelsen ble medarbeiderne bedt om å ta stilling til hvorvidt lederen opplevdes som mer tilgjengelig. Funn fra medarbeiderne indikerer at majoriteten ikke opplevde en endring i tilgjengelighet fra sin leder, se Vedlegg 8 – Grafiske resultater.

Opplæring

Temaet opplæring beskriver tiltak lederne har gjort for å sikre tilstrekkelig kompetanse hos sine medarbeidere. Dette var ikke et konkret spørsmål i intervjuguiden, men et tema som flere ledere trakk frem uoppfordret med 16 referanser. Derfor ble medarbeiderne bedt om å ta stilling til påstanden: “Jeg har fått god opplæring i digitale samarbeidsverktøy”. Innenfor dette temaet var det store forskjeller mellom de ulike utvalgene. Lederne i Konsulent AS beskrev i stor grad høy teknisk kompetanse og erfaring med anvendelse av chat, videoverktøy og annen digital samhandling hos sine medarbeidere. Informantene fra Etaten beskrev et mer delt bilde hvor

enkelte hadde stor kompetanse og andre betydelig mindre. De trakk frem en rekke interessante tiltak lederne hadde brukt for å heve kompetanse. Dette inkluderte generelle kurs fysisk og digitalt, men også selvstendige læringsopplegg.

Informantene i konsulentvirksomheten bemerket medarbeidernes evne til å tilpasse seg nye måter å arbeide på. Disse hadde høy teknisk kompetanse, men fikk likevel store omveltninger i måten de samhandlet. Flere ledere trakk frem behov for å prøve ut ny programvare for å drive samhandling og workshoper de tidligere gjorde fysisk. Medarbeiderne var i hovedsak nøytrale eller delvis enige i påstanden om at de hadde fått god opplæring. En kan observere at hovedvekten av medarbeiderne i Etaten var positive til graden av opplæring de fikk. Det var relativt stor differanse mellom utvalgene ved responsen “helt uenig” som kan tyde på at medarbeidere i Konsulent AS har fått mindre opplæring, se Figur 14. Etaten hadde et snitt på $\bar{x} = 3,70$ og et standardavvik på $\sigma = 0,91$, mens Konsulent AS hadde et snitt på $\bar{x} = 3,02$ og et standardavvik på $\sigma = 1,18$.



Figur 14: Opplæring; resultat spørreundersøkelse

4.3.2 Samarbeid

Kategorien samarbeid består av fem underliggende temaer: teamarbeid, tillit, kollegial rådføring, fellesskap og digitale verktøy. Dette anses som en kollektiv oppgaveorientert kategori som inneholder funn knyttet til samhandling mellom medarbeidere.

Digitale verktøy

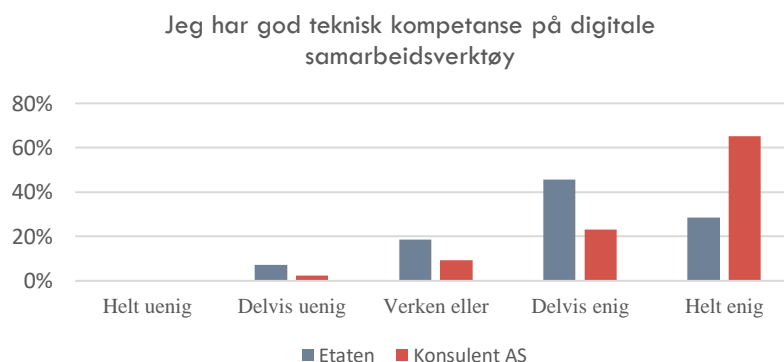
Flere av spørsmålene i dybdeintervjuene omhandlet digitale verktøy, og det er den enkeltkoden som er referert til mest med 66. Dette er et tema som markerer et tydelig skille mellom de to organisasjonene, ettersom de hadde et annerledes utgangspunkt basert på arbeidsoppgaver. På spørsmål om hva som gjorde overgangen enklere sa en leder fra Konsulent AS dette:

“Ja det [IT] vi jobber med, at vi allerede er trent på å jobbe med [kontorer i andre byer]. At håndverket vårt er det mediumet som man bruker for å snakke sammen, det tror jeg gikk lettere og det at det var helt intuitivt for alle å dele skjerm” - K5

Alle lederne fra Konsulent AS indikerte at den tekniske kompetansen som allerede var tilstede i organisasjonen var noe som har gjort hele situasjonen enklere. Dette understøttes av undersøkelsen hvor majoriteten fra Konsulent AS har svart at de har god teknisk kompetanse. Dette er spørsmålet i undersøkelsen med høyest \bar{x} på 4,51. Standardavviket er også svært lavt, på 0,77, ettersom det er få som er svarer langt unna at de er helt enige i påstanden. Dette er også en av påstandene som ikke presenterer en endring. Dette kan være grunnen til at Etaten oppnår et høyt gjennomsnitt på tross av sitater som:

“Så det har vært en bratt læringskurve for mange. Jeg tror de kunne hatt en enklere hverdag dersom de kunne hatt bedre kunnskap.” - O6

Lederne i Etaten var generelt mer negative til de tekniske løsningene og den tekniske kompetansen, men indikerte likevel at de ansatte hadde lært mye og at problemene i stor grad var løst. Siden dette er en påstand som måler status heller enn endring, vil den måle hvordan nivået var da undersøkelsen ble gjennomført. Dette tyder på at Etaten har løst mange av problemene de hadde i begynnelsen med $\bar{x} = 3,96$, som er et relativt høyt nivå. Et standardavvik på $\sigma = 0,88$ tyder på et generelt høyt nivå, og ingen i begge organisasjonene var helt uenige i at de hadde god teknisk kompetanse etter et år med hjemmekontor, se Figur 15.



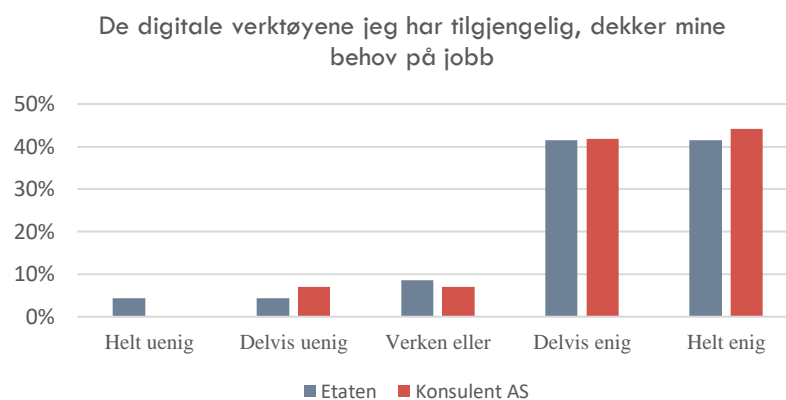
Figur 15: Teknisk kompetanse; resultat spørreundersøkelse

En annen unik problemstilling som ble reist av lederne for bare en av organisasjonene var tilgang på tekniske verktøy. Denne ble også trukket fram som et problem som i størst grad var

gjeldende i starten av overgangen. Leder i Etaten trakk fram feil på digitale løsninger som begrensende for produktivitet:

“Det var mye tekniske problemer til å begynne med og det er ganske demotiverende å sitte der kanskje halve dagen og ikke få gjort jobben din når du vet du skal levere. Men det er blitt løst på en god måte. Så nå er det lite av det.” - O1

Lederne i Etaten indikerte i større grad at de ble begrenset av tilgangen på programvare i sin organisasjon. Samtlige nevnte at de savnet at alle i et møte kunne ha på kamera samtidig fordi det ikke var stabilt nok. Likevel oppga alle at situasjonen hadde blitt mye bedre. I Konsulent AS antydte lederne at situasjonen var annerledes og at de ansatte i stor grad opplevde autonomi i valg av ønsket plattform for arbeidet sitt. Begrensningene her kom i større grad fra teamet, ettersom de var avhengig av å bruke samme verktøy. Ledelsen hadde nedlagt få begrensninger. Datamateriellet støttet lederne med $\bar{x} = 4,23$ for Konsulent AS og $\bar{x} = 4,11$ for Etaten, på påstand om at de tilgjengelige digitale verktøyene dekker behovene på jobb. Felles for begge organisasjonene er at de anser velfungerende teknologi som grunnleggende for vellykket gjennomføring av distribuert arbeidsplass. De er også enige i at situasjonen de er i er tilfredsstillende for jobben de skal gjøre, med høy grad av enighet som vist i Figur 16. Regresjonsanalysen for trivsel viste også at denne variabelen hadde signifikant sammenheng. Medarbeidere som opplevde at de digitale verktøyene de hadde tilgjengelig dekket behov på jobb, trivdes bedre på hjemmekontor ifølge datasettet.



Figur 16: Digitale behov; resultat spørreundersøkelse

Fellesskapsfølelse

Begrepet fellesskapsfølelse i kategorien oppgaveorientering handler om den kollektive ansvarsfølelsen ledere og medarbeidere har overfor avdelingen. Dette er et tema informantene

i dybdeintervjuene tok frem uoppfordret, og som har nær tilknytning til tilhørighet. Medarbeiderne ble bedt om å ta stilling til en påstand om hvorvidt de bryr seg mer om hvordan avdelingen presterer etter overgangen. I dybdeintervjuene ga flere ledere uttrykk for at man taper noe knyttet til fellesskap, men at det er vanskelig å måle. Noen informanter ga uttrykk for at det ble vanskeligere å holde oversikt over andre team i avdelingen og at det kunne lede til en økt grad av silotankegang. En informant oppsummerte en slik refleksjon i lys av tre perspektiver:

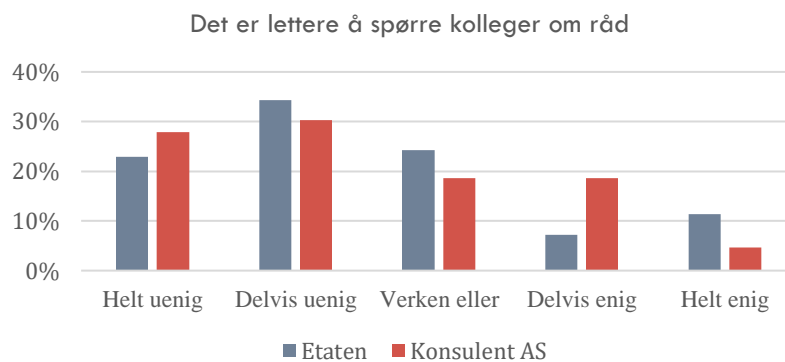
“Dette med individet, teamet og selskapet. Hva er best for de ulike perspektivene? Det synes jeg er spennende. At vi kan kanskje bli litt mer selvsentrert når vi sitter hjemme. Det er litt risky fordi det ligger noe ganske verdifullt i selskapet. Det er jo der, og hva er best for team, hva er best for meg”. - K5

Flere informanter ga uttrykk for at man risikerer at individperspektivet blir for dominant, slik at medarbeidere og ledere tenker mest på hva som er gunstig for sin situasjon. En interessant refleksjon flere ledere trakk frem var fellesskapsfølelsen av å havne i samme situasjon. De beskrev at denne gjorde seg spesielt gjeldende i begynnelsen av pandemien, og roste medarbeiderne for evnen til å holde arbeidsmoralen oppe. Spørreundersøkelsen viste et nyansert bilde med relativt store differanser mellom utvalgene. Medarbeidere i Konsulent AS hadde en betydelig overvekt av nøytrale responser knyttet til hvorvidt de brydde seg mer om hvordan avdelingen presterte, med et snitt på $\bar{x} = 2,91$ og et standardavvik på $\sigma = 0,81$. Det var heller ingen respondenter i dette utvalget som beskrev seg som helt enige. Etaten var mer splittet, men ga i større grad inntrykk av at de brydde seg mer om avdelingen sin prestasjon etter overgangen. Gjennomsnitt og standardavvik for dette utvalget var $\bar{x} = 3,33$ og $\sigma = 1,20$, se Vedlegg 8 – Grafiske resultater.

Kollegial rådføring

Begrepet kollegial rådføring ble ikke spurt om direkte i dybdeintervjuene, men ble trukket frem uoppfordret av flere informanter. Dette påvirker antall referanser i kodingen, som er 32. Med kollegial rådføring menes momenter knyttet til muligheten for å spørre kolleger om råd og hjelp. Flere informanter antydte at dette var en av de mest omfattende endringene som følge av pandemien. Lederne ga uttrykk for at ansatte som tidligere har kunnet diskutere med andre kolleger på kontoret fysisk, måtte gjennom en mer formell prosess for å få kontakt digitalt. En uheldig konsekvens flere ledere tok opp var at skillet mellom faglig sterke og mindre sterke

medarbeidere økte. Ansatte var vant til å kunne spørre kolleger om hjelp med vanskelige problemstillinger. En gjentakende uttalelse var at de som allerede hadde erfaring med å jobbe distribuert håndterte endringen bedre. De var allerede vant til å ta kontakt digitalt. Medarbeiderne ble bedt om å ta stilling til påstanden: “Det er lettere å spørre kolleger om råd”, se Figur 17. Gjennomsnittet var $\bar{x} = 2,50$ for Etaten og $\bar{x} = 2,42$ for Konsulent AS. Med tilhørende standardavvik på $\sigma = 1,25$ og $\sigma = 1,22$. Det er dermed en av påstandene medarbeiderne i begge utvalg relaterer seg minst til, med moderat spredning. Dette kan indikere at utvalgene opplever det som vanskeligere å spørre kolleger om råd på hjemmekontor. I regresjonsanalysene ble kollegial rådføring og teamarbeid slått sammen til en skalavariabel som følge av høy korrelasjon. Dette var for å unngå problemer med multikollinearitet. Den samlede variabelen hadde signifikant sammenheng med trivsel på 0,372, som innebærer at for hver verdi variabelen endrer seg vil trivsel endre seg med 0,372 i samme retning i utvalget.



Figur 17: Kollegial rådføring; resultater spørreundersøkelse

Teamarbeid

Evnen til å jobbe i team ble trukket frem av flere informanter når de ble spurt om endringer som følge av pandemien. Det er bare Konsulent AS som aktivt bruker team i arbeidsflyten, så den kvalitative delen av dette begrepet er hovedsakelig basert på dette utvalget. Temaet hadde 25 referanser i dypdeintervjuene, men ble ikke spurt om direkte. Flere ledere i Konsulent AS ga uttrykk for at enkeltindivider var blitt mer produktive, men at teamdynamikk var svekket. Dette gjaldt spesielt med hensyn til team som hadde utfordringer før pandemien. Informantene ga inntrykk av at det ble vanskeligere å sette felles mål og å ha diskusjoner om hvilken løsning som var best. En informant beskrev det slik:

“Man får sitte helt alene og kode hele dagen. Men så ser vi at for teamet sin del er det kanskje ikke optimalt fordi man snakker sammen og diskuterer

mindre. Man er kanskje ikke forent om målet. Man gjør kanskje mer av annet som man ikke burde ha gjort og mindre av det man burde hatt mer fokus på.”

- K3

Informantene uttalte også en bekymring for hvordan en tilstand etter pandemien ville se ut dersom hjemmekontor ble valgfritt og team slet med planlegging av kontortid. To informanter fra Konsulent AS beskrev tilfeller av team som ble bedre til å samarbeide på hjemmekontor, som følge av digitale verktøy og skjermdeling. Dette gjaldt spesielt tekniske konsulenter som samarbeidet om kode og tidligere satt hos kunder med åpne kontorlandskap. Majoriteten av lederne i dybdeintervjuene ga likevel inntrykk av at teamarbeid ble mer utfordrende. Dette understøttes av datasettet, hvor hovedvekten av respondentene ga uttrykk for at de var uenige i påstanden: “det er enklere å samarbeide med kolleger”. Snittet for utvalgene var $\bar{x} = 2,53$ for Etaten og $\bar{x} = 2,60$ for Konsulent AS. Med tilhørende standardavvik på $\sigma = 1,24$ og $\sigma = 1,26$. Henholdsvis 28% av respondentene fra Konsulent AS og 20% av respondentene fra Etaten var delvis eller helt enige i påstanden, som indikerer at enkelte fant samarbeid enklere fra hjemmekontor, se Vedlegg 8 – Grafiske resultater.

Tillit

Temaet tillit er definert i kodingen som hvorvidt medarbeidere stoler på ledelsen og omvendt. Begrepet ble spurt om direkte i dybdeintervjuene, men har bare 19 referanser. Lederne ble stilt et åpent spørsmål om hvorvidt de hadde noen tanker om tillit. Flere informanter beskrev seg som tillitsbaserte ledere som ga frihet under ansvar. Konsulentvirksomheten ga uttrykk for at de allerede hadde en sterk tillit til at medarbeiderne leverte det de skulle til kunder, og at dette ikke endret seg på hjemmekontor. Begge utvalgene hadde flere ledere som beskrev at tilliten til medarbeidere har økt, som følge av deres prestasjoner på hjemmekontor. Grunnet få referanser ble det valgt å ikke videreføre dette begrepet i den kvantitative metoden.

4.4 Menneskeorientert

Funnene i grupperingen menneskeorientert består av temaer knyttet til menneskelige faktorer. Dette inkluderer to hovedkategorier: arbeidsmiljø og personlig trivsel. Disse er igjen brutt ned i et sett med undertemaer trukket frem av informantene i dybdeintervjuene. Kodene er sortert etter antall siteringer i intervjuene.

4.4.1 Arbeidsmiljø

Kategorien arbeidsmiljø består av fem underliggende temaer: kaffeprat, digitale normer, sosiale aktiviteter og tilhørighet. Dette anses som en kollektiv kategori som inneholder funn knyttet til endringer i arbeidsmiljø hos utvalgene.

Kaffeprat

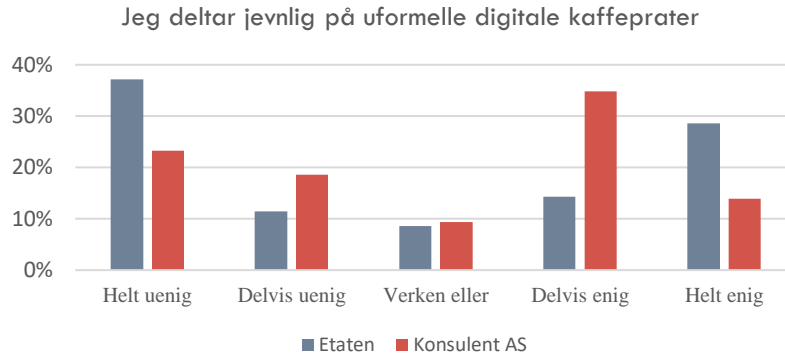
Kaffeprat er begrepet under personlig trivsel som er referert til flest ganger med 43. Ingen av spørsmålene i intervjuguiden spurte direkte om kaffeprater, men det ble likevel trukket fram av 11 av 12 ledere som et av de sentrale tiltakene de hadde innført for å ta vare på de ansatte. Spørsmålet i undersøkelsen måler en status og ikke en endring, og fanger dermed opp ansatte som opplever at de jevnlig deltar i kaffeprater i tidsrommet undersøkelsen ble gjennomført. Denne kategorien markerer også en forskjell på organisasjonene i tilnærmingen til ledelse etter Covid-19; i Konsulent AS ble det innført som et proaktivt tiltak og i Etaten ble det innført som et reaktivt tiltak. Det finnes også unntak til dette i intervjuene, men det var den generelle tendensen. Leder i Konsulent AS snakker om hva som burde blitt gjort annerledes:

“Jeg ville ha hatt kaffepratene, fortsatt med dem, vært litt utholdende på det, selv om det var et par ganger hvor det ikke kom noen, så skulle jeg opprettholdt de avtalene likevel.” - K3

På den andre siden svarer leder i Etaten på det samme spørsmålet:

“Så jeg synes at vi klarte det ganske greit, men jeg tenker jo det at de kaffemøtene, når de startet. Hvorfor var det noe som først kom i oktober, hvis jeg ser tilbake på sånne ting, så kunne jeg kanskje tenkt at vi skulle startet tidligere med å sette ting i system.” - O2

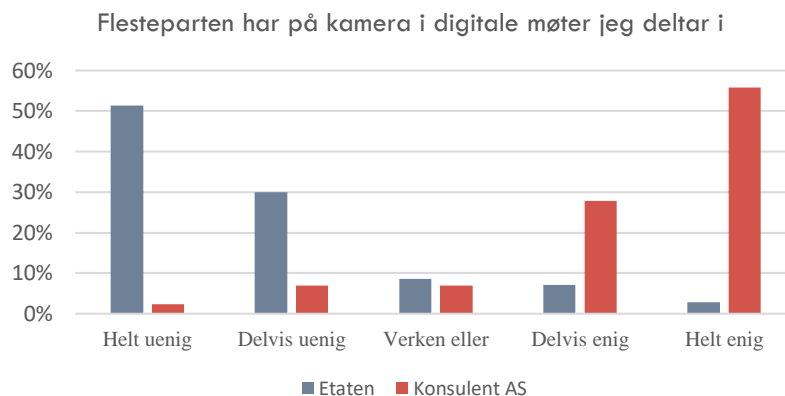
Fokuset på kaffeprater vises også i datasettet. Det er et av spørsmålene færrest har oppgitt “Verken eller” på, selv om $\bar{x} = 2,86$ for Etaten og $\bar{x} = 2,98$ for Konsulent AS. Standardavviket på denne påstanden var den høyeste i datasettet, med $\sigma = 1,70$ for Etaten og $\sigma = 1,44$ for Konsulent AS. Dette kan man også se fra Figur 18, hvor organisasjonene ganske splittet på emnet. Selv om lederne hadde mye fokus på kaffeprater, fantes det ingen sammenhenger i datasettet mellom disse og trivsel eller produktivitet.



Figur 18: Kaffeprater; resultat spørreundersøkelse

Digitale normer

Begrepet digitale normer omfatter spesielt kamerabruk på digitale møter, men også andre usagte regler. I kodingen har den 35 referanser, forholdsvis jevnt fordelt mellom organisasjonene. Lederne hadde likevel en veldig splittet oppfatning av situasjonen. I Konsulent AS indikerte de at kamerabruk var utbredt og forventet på møter i organisasjonen. I Etaten var det ønsket med kamerabruk på møter, men dette var begrenset grunnet tekniske problemer med leverandør av videokonferanse. Felles for lederne var at de ønsket at medarbeiderne benyttet kamera på møter, selv om bruken varierte sterkt mellom organisasjonene. Datasettet støtter denne oppfatningen, med den største forskjellen på gjennomsnittlig score mellom organisasjonene av samtlige koder. Kamerabruk på møter virker vanlig med $\bar{x} = 4,28$ for Konsulent AS, men mer sjeldent i Etaten med $\bar{x} = 1,80$. Med et standardavvik på $\sigma = 1,06$ for Etaten og $\sigma = 1,03$ for Konsulent AS, visualiseres de to organisasjonene som motstykker i Figur 19:



Figur 19: Digitale normer; resultat spørreundersøkelse

Flere av lederne reflekterte rundt berikelse av kommunikasjonen under digitale møter. En nyoppstått fordel med et digitalt format, er at det i større grad er regnet som greit å ta notater eller søke opp ting under møtet. En leder i konsulentvirksomhet reflekterte rundt dette:

“Det er lettere å gjøre underveis nå. En liten ting generelt det med å kunne ha ting opp på skjerm er mye mer smidig enn når man sitter ovenfor noen. Da føler man det blir veldig forstyrrende.” - K2

Det var også flere som indikerte at arrangementer som tidligere hadde vært fysiske, hadde fått en minst like velfungerende digital ekvivalent. Leder i Etaten reflekterer rundt en type møte:

“Jeg tenker at alle de fysiske ledermøtene vi har hatt før COVID, veldig mye av det kan like gjerne gjøres digitalt. Noe av det er jo litt ‘gap opp’-kommunikasjon, at du skal høre på og ta imot. Så reflektere i mindre grupper. Det går jo kjempefint digitalt.” - O4

Et problem som ble fremhevet av flere ledere var økning av misforståelser knyttet til skriftlig kommunikasjon etter overgang til hjemmekontor. Det ble antydnet at mangelen på rikhet i kommunikasjon uten et fysisk kontor som supplerende arena kunne øke konfliktnivået i samarbeidsprosesser. Et tiltak som ble brukt var å øke graden av rikhet i kommunikasjonen for å motvirke uklare beskjeder. Basert på viktigheten av innholdet ble noen interaksjoner hevet til fysisk møte med avstand.

Sosiale aktiviteter

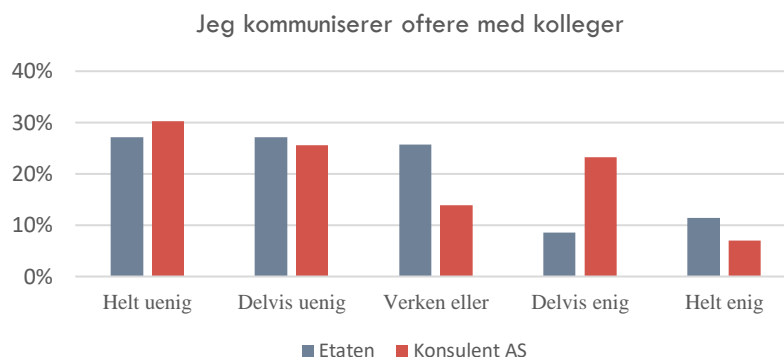
Begrepet sosiale aktiviteter deler noen likhetstrekk med kaffeprat og digitale normer, men defineres i datagrunnlaget som aktiviteter i regi av jobben med sosialisering som hovedformål. Temaet er referert til 35 ganger i kodingen og trukket frem av en rekke ledere ved spørsmål om hvordan arbeidsmiljøet hadde endret seg. Medarbeiderne i spørreundersøkelsen ble bedt om å ta stilling til påstanden: “jeg er tilfreds med antall sosiale aktiviteter som utføres i regi av jobben” og “jeg kommuniserer oftere med kolleger”. Disse representerer to separate variabler i regresjonsanalysen. Informantene beskrev en rekke tiltak for å fasilitere og fremme sosial kontakt på hjemmekontor. Hovedtiltakene som ble trukket frem var den overnevnte kaffepraten, jevnlig telefonkontakt og spill som Bingo, Kahoot og annen quiz. Sesongbaserte sosiale aktiviteter som julebord ble gjennomført digitalt i Konsulent AS.

Flere informanter sa at det var utfordrende å stå som hovedansvarlig for planlegging av sosiale aktiviteter. De trakk frem aktiv delegering og rullering av ansvar som et godt tiltak for å fremme forandring og kreativitet. Ved spørsmål om hva som kunne blitt gjort annerledes, var det flere ledere som trakk frem at de gjerne skulle begynt tidligere. En informant fra Etaten beskrev det slik:

“Jeg skulle begynt med litt hyppigere kontakt. Hvem ante 12. mars at det ble slik. Det er lett å si i ettertid, men jeg skulle nok tidligere begynt med hyppigere og jevnere kontakt med den enkelte og innført disse sosiale tingene jeg nevnte nå tidligere.” - O6

Ledere fra områder hvor smittesituasjonen var varierende beskrev at de forsøkte å tilrettelegge for sosiale samlinger fysisk utendørs under forsvarlige rammer. Dette ble gjerne gjort i mindre grupper og tatt vel imot av medarbeiderne. Medarbeiderne svarte variert på om de var tilfredse med antall sosiale aktiviteter, se Vedlegg 8 – Grafiske resultater. Gjennomsnittet i utvalgene var $\bar{x} = 3,04$ for Etaten og $\bar{x} = 2,98$ for Konsulent AS. Med tilhørende standardavvik på $\sigma = 1,27$ og $\sigma = 1,12$. Dette tyder på større variasjoner i Etaten.

Majoriteten av respondentene kommuniserte sjeldnere med kolleger, se Figur 20. Gjennomsnittet i utvalgene var $\bar{x} = 2,50$ for Etaten og $\bar{x} = 2,51$ for Konsulent AS. Med tilhørende standardavvik på $\sigma = 1,29$ og $\sigma = 1,33$. Vesentlig flere i Konsulent AS er delvis enige i påstanden enn i Etaten. Resultatet tyder på en vesentlig endring i hvor ofte medarbeiderne kommuniserer for begge utvalg.



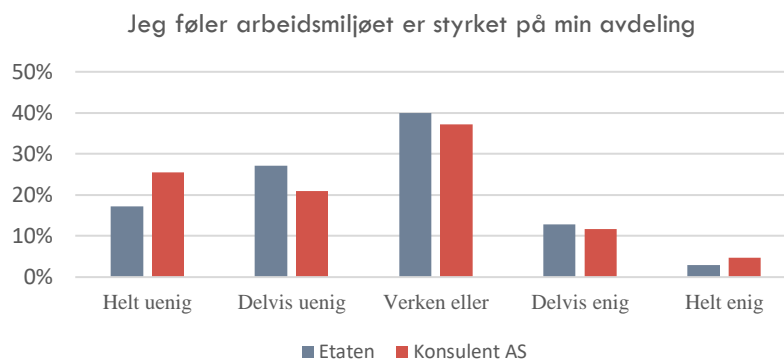
Figur 20: Hyppighet kommunikasjon; resultater spørreundersøkelse

Tilhørighet

Begrepet tilhørighet gir uttrykk for hvor integrerte ansatte er i arbeidsplassen og dens kultur. Det er i denne sammenheng brukt for å beskrive ledernes og medarbeidernes syn på endring i arbeidsmiljø. Tilhørighet har 34 referanser i kodingen. Medarbeiderne ble bedt om å ta stilling til hvorvidt arbeidsmiljøet er styrket på sin avdeling. Ved spørsmål om arbeidsmiljø beskrev lederne et nyansert bilde. Hovedsakelig ble det mer utfordrende å sikre et felleskap og arbeidsmiljø digitalt, og folk ble mer selvstendig og arbeidsomme på sine områder. Begge utvalgene beskrev at medarbeidere som tidligere arbeidet distribuert, fikk en større følelse av tilhørighet når alle var i samme situasjon. Flere ledere i Konsulent AS beskrev at medarbeidere ble mer tilknyttet teamene sine, men at det var mer utfordrende å skape tilhørighet til organisasjonen fra hjemmekontor. De beskrev aktive tiltak for å motvirke silotankegang. Dette inkluderte sosiale aktiviteter som kaffeprater og digitale samlinger, jevnlig kontakt og fysiske møter der det tillot seg. Ledere i begge utvalg beskrev usikkerhet knyttet til den nye normalen etter pandemien og hvordan det ville påvirke arbeidsmiljø. Hovedvekten så for seg en hybridmodell hvor man i større grad hadde mulighet til å tilpasse seg, men etterspurte en klarere utredelse fra toppledelsen. En informant beskrev hybridmodellen slik:

“Det har vært litt diskutert, og det ligger an til at det blir en kombinasjon hvor man åpner mer for hjemmekontor, men at man også bruker kontoret på en litt annen måte. At man sørger for at når man er på kontoret er det mer fokus på det sosiale og kulturelle, sørger for at man har fellesmøter og den type aktivitet.” - K2

Flere ledere ytret bekymring for at daglige beslutninger knyttet til hjemmekontor ble en ny arbeidsoppgave for dem. Dette ble beskrevet som at de ville måtte gjøre fortløpende individuelle vurderinger på hvorvidt medarbeidere kunne ta hjemmekontor. Majoriteten av informantene ga uttrykk for at arbeidsmiljøet ble utfordret og at sosialiseringstiltak var i større fokus. Datasettet understøttet sentimentet da mange respondenter ga uttrykk for et svekket arbeidsmiljø, se Figur 21. Gjennomsnittet i utvalgene var $\bar{x} = 2,57$ for Etaten og $\bar{x} = 2,49$ for Konsulent AS. Med tilhørende standardavvik på $\sigma = 1,02$ og $\sigma = 1,14$. I Konsulent AS var 47% helt eller delvis uenig i påstanden om at arbeidsmiljøet var styrket. Tilsvarende tall var 44% for Etaten. Verdien med mest oppslutning var en nøytral respons, og kun et moderat antall respondenter ga uttrykk for at arbeidsmiljøet var styrket.



Figur 21: Tilhørighet; resultater spørreundersøkelse

4.4.2 Personlig trivsel

Kategorien personlig trivsel består av fem temaer: støtte, forhold på hjemmekontor, atferd, relasjoner og åpenhet. Dette anses som en individbasert kategori som inneholder funn knyttet til endringer i trivsel hos utvalgene.

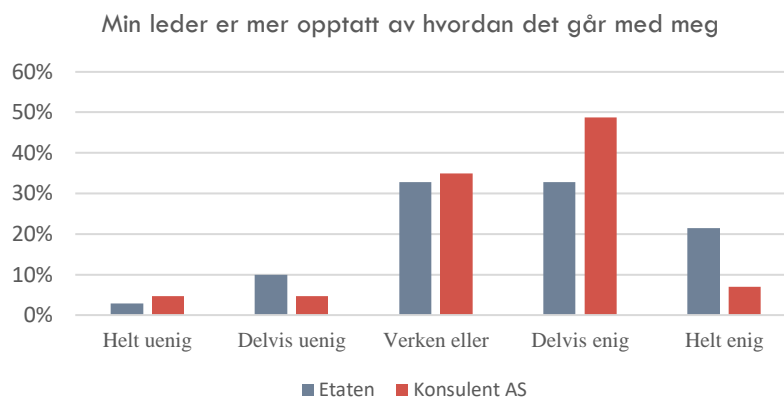
Støtte

Det første temaet under personlig trivsel defineres som personlig aktiv støtte fra lederen. Dette kan være hvorvidt lederen tar kontakt for å høre hvordan det går, uten at fokuset ligger på arbeidsoppgaver. Flere informanter var innom dette temaet i dybdeintervjuene, med 59 referanser i kodingen. I spørreundersøkelsen ble medarbeiderne bedt om å ta stilling til påstanden: “Min leder er mer opptatt av hvordan det går med meg”. De fleste lederne beskrev at kontakt med medarbeidere handlet mer om trivsel enn før pandemien. Flere opplevde at støttefunksjonen til lederrollen ble viktigere, men at det var betydelig mer utfordrende. Flere informanter ga uttrykk for at de aktivt forsøkte å høre hvordan det gikk med medarbeiderne på en jevnlig basis, men var usikre på om de lyktes. En informant beskrev det slik:

“Det blir veldig mer oppsøkende virksomhet og det har vært krevende, ettersom det ikke er like lett å se om folk har det greit og om de trives. Det er utrolig hvor mye man kan si på telefon, men som man ikke ser når man er ansikt til ansikt. Kroppsspråk og det hele. Jeg tror ikke filosofien min eller ledelsesstilen har endret seg så mye, men det er ikke sikkert jeg lykkes i like stor grad.” - O3

I lys av økt selvstendig arbeid var det flere ledere som beskrev at de opplevde at medarbeidere ble dårligere til å ta pauser. Et støttende tiltak som ble trukket frem var aktiv oppfordring.

Lederne beskrev likevel at det var vanskelig å følge opp hvorvidt medarbeiderne fulgte oppfordringene. Gåmøter med telefon ble trukket frem som et tiltak flere ledere mente fungerte godt. I spørreundersøkelsen ga flesteparten av medarbeiderne uttrykk for at lederen var mer opptatt av hvordan det gikk dem. Gjennomsnittet i utvalgene var $\bar{x} = 3,60$ for Etaten og $\bar{x} = 3,49$ for Konsulent AS. Med tilhørende standardavvik på $\sigma = 1,03$ og $\sigma = 0,88$. Dette understøtter opplevelsene til lederne; de inntok en mer aktiv støttende rolle. En kan observere at nesten 50% av Konsulent AS er delvis enige i påstanden, se Figur 22.



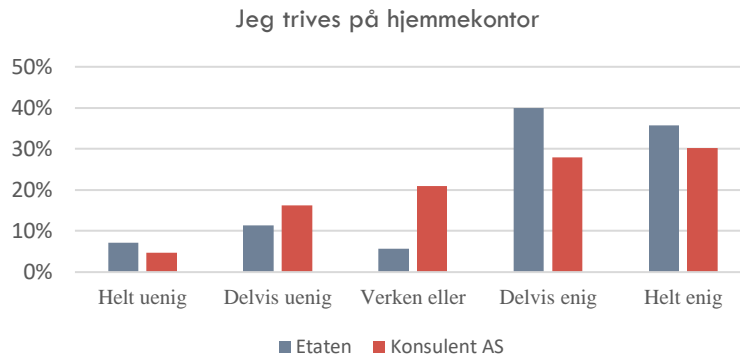
Figur 22: Støtte; resultater spørreundersøkelse

Forhold på hjemmekontor

Begrepet forhold på hjemmekontor handler om faktorer knyttet til ledernes og medarbeidernes arbeidssituasjon hjemme, og hvorvidt den sørger for et godt arbeidsmiljø og produktivitet. Lederne trakk dette frem uoppfordret ved spørsmål om arbeidsmiljø og lederstil. Temaet har 49 referanser i kodingen. Medarbeiderne ble bedt om å ta stilling til fire påstander. De to siste utgjør den additive indeksen “add_trivsel” fra regresjonsanalysene, og brukes som den avhengige variabelen for å måle hva som påvirker trivsel på hjemmekontor:

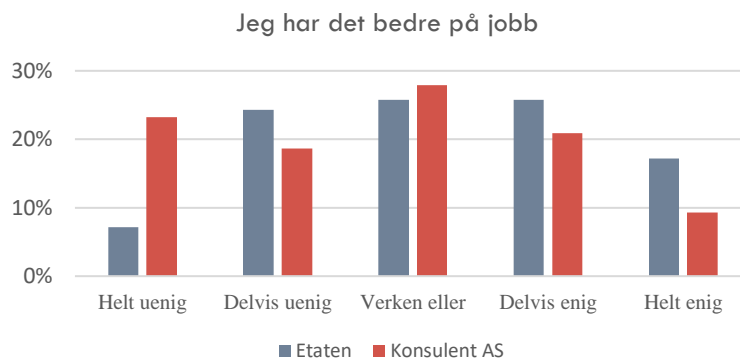
1. “Jeg trives på hjemmekontor”
2. “Jeg har det bedre på jobb”
3. “Min leder har tilrettelagt for gode arbeidsforhold på hjemmekontor”
4. “Arbeidsforholdene mine på hjemmekontor er gode”

Majoriteten av lederne hadde inntrykk av at de fleste trivdes på hjemmekontor, inkludert dem selv. Dette understøttes av datasettet. For Konsulent AS var $\bar{x} = 3,86$ og for Etaten var $\bar{x} = 3,63$. Standardavviket var $\sigma = 1,23$ og $\sigma = 1,22$. Generelt trives altså medarbeiderne på hjemmekontor, se Figur 23.



Figur 23: Trivsel; resultat spørreundersøkelse

Denne påstanden måler status, og påstanden “Jeg har det bedre på jobb” har som hensikt å måle endringen fra tidligere. Her viser datasettet en del spredning, og det er relativt jevnt fordelt hvorvidt medarbeiderne har det bedre eller dårligere på jobb. Det er også forskjell på utvalgene på denne påstanden hvor Etaten har det bedre på jobb med $\bar{x} = 3,21$, og Konsulent AS har det dårligere med $\bar{x} = 2,74$. Begge utvalgene har et relativt høyt standardavvik på 1,20 og 1,29. Dette vises i Figur 24, hvor man kan se at de ansatte i varierende grad opplever å ha det bedre på jobb.



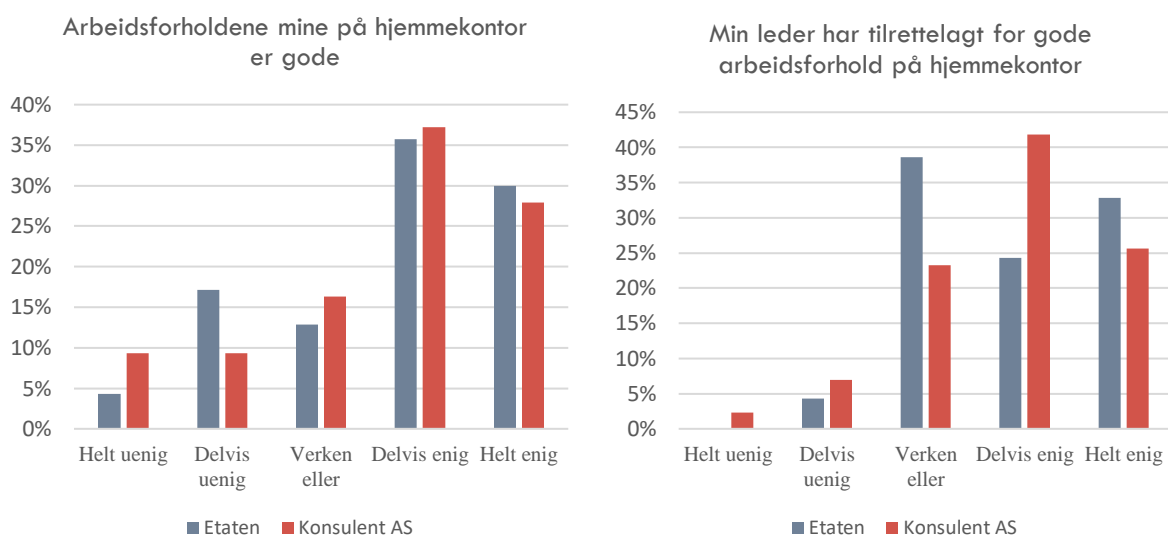
Figur 24: Bedre på jobb; resultat spørreundersøkelse

Flere ledere i begge utvalg beskrev utfordringer knyttet til utstyr og ergonomi. Spesielt i begynnelsen av pandemien var det usikkert hvorvidt man skulle tildele utstyrsstipend, kjøre ut med utstyr, la folk hente selv og lignende. Informantene i Etaten beskrev at de som en stor etat ikke hadde anledning til å innrede og tilrettelegge for hjemmekontor for alle sine ansatte, men at de dekket grunnleggende utstyr. Konsulent AS beskrev en rekke ulike løsninger som avdelingsledere selv besluttet og gjennomførte. Her var det stor variasjon mellom grad av aktivitet og tilretteleggelse fra personlig leveranse av utstyr til tillatelse til å hente på kontor. Flere ledere beskrev utfordringer med medarbeidere som ikke trivdes eller klarte å fungere godt

på hjemmekontor. Noen av disse fikk helsemessig grunnlag til å dra på kontoret. Flere ledere beskrev at de undervurderte viktigheten av god ergonomi og at de gjerne skulle vært tidligere ute med godt utstyr. En informant beskrev det slik:

“Det var vanskelig å ikke vite hvor lenge det skulle vare. Et eksempel er noen som fikk tennisalbue av hjemmekontor, hvertfall en veldig medvirkende årsak. Hvis man visste at dette det var langvarig ville man tatt grep tidligere. I forhold til ergonomi og den type ting.” - K2

Informanten gir uttrykk for et sentiment som var gjentakende i begge utvalg knyttet til usikkerhet. Flere ledere beskrev at dersom de trodde situasjonen ble langvarig ville de tatt større og tidligere grep. Om sin egen situasjon var det flere ledere som beskrev en annerledes arbeidshverdag bestående av økt møtevirksomhet og mer konsentrasjonstid. I undersøkelsen ga medarbeiderne i stor grad uttrykk for at arbeidsforholdene på hjemmekontor var gode og at lederen hadde tilrettelagt for gode arbeidsforhold, se Figur 25. På spørsmål om eget forhold var snittet $\bar{x} = 3,70$ for Etaten og $\bar{x} = 3,65$ for Konsulent AS med tilhørende standardavvik på $\sigma = 1,20$ og $\sigma = 1,25$. Dette tyder på at begge utvalg i brede trekk er fornøyde med arbeidsforholdene på hjemmekontor. Ved spørsmål om hvorvidt lederen har tilrettelagt for gode arbeidsforhold var de fleste enig om at dette var tilfellet. Etaten hadde et gjennomsnittlig svar på $\bar{x} = 3,86$ og $\bar{x} = 3,81$, med standardavvik $\sigma = 0,94$ og $\sigma = 0,98$.



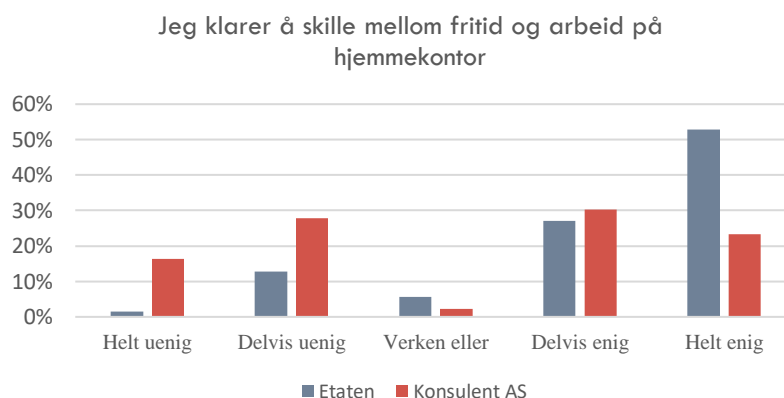
Figur 25: Forhold på hjemmekontor og tilrettelegging; resultat spørreundersøkelse

Et interessant funn fra regresjonsanalysen om trivsel var at tilretteleggelse for gode arbeidsforhold på hjemmekontor hadde negativ signifikant sammenheng. Dette betyr at for hver

verdi medarbeidere oppga på tilrettelegging, sank trivsel med 0,173. Det er imidlertid en svak sammenheng.

Atferd

Temaet beskriver medarbeidernes handlingsmønster. Lederne i utvalget ble spurt om de kunne trekke frem atferdsendringer og hvordan de håndterte det. En bekymring som var gjentakende i utvalgene var hvorvidt medarbeiderne klarte å skille mellom fritid og arbeid på hjemmekontoret. Dette ble medarbeiderne bedt om å ta stilling til i spørreundersøkelsen. Ledere trakk frem følgende mest utbredte endringer i atferd: økt skille mellom faglig sterke og mindre sterke, isolasjon og ensomhet, introverte oppfattes som mer introverte, utfordringer med å balansere arbeid og fritid, økte forventninger til leder, økt produktivitet og ansvarstaking. Fra resultatene i spørreundersøkelsen kan man se at mange medarbeidere i utvalget klarer å skille mellom fritid og arbeid, se Figur 26. Gjennomsnittet i utvalgene var $\bar{x} = 4,17$ for Etaten og $\bar{x} = 3,16$ for Konsulent AS. Med standardavvik på $\sigma = 1,10$ og $\sigma = 1,48$. En kan observere en større spredning i responsene fra Konsulent AS hvor betydelig flere opplever utfordringer. Medarbeiderne i Etaten har relativ høy konsensus om at de evner å balansere. De ansatte har tilsynelatende betydelig mindre utfordringer med dette problemet enn lederne i dybdeintervjuene antydte. I regresjonsanalysen har balanse mellom fritid og arbeid signifikant sammenheng med trivsel på hjemmekontor. Det er forøvrig ikke funnet sammenheng med personlighetstype og trivsel eller produktivitet, på tross av at lederne antydte dette.



Figur 26: Atferd; resultat spørreundersøkelse

Relasjoner

Temaet omhandler relasjoner mellom medarbeiderne og mellom ledere og medarbeidere. Det har 21 referanser i intervjuene. I spørreundersøkelsen ble medarbeiderne bedt om å ta stilling

til hvorvidt de har fått sterkere relasjoner til sine kolleger etter pandemien. Et sentralt funn basert på dybdeintervjuene er at flere ledere beskriver at de har dannet dypere bånd med sine ansatte som følge av større innsikt i deres daglige liv. Enkelte ledere fokuserer utelukkende på det positive med bedre bekjentskap, mens andre trekker frem utfordringer for skillet mellom privatliv og arbeid. Det var også flere ledere som bekymret seg for svekkede relasjoner mellom de ansatte. Datasettet understøtter denne bekymringen hvor om lag halvparten av respondentene ga uttrykk for svekkede relasjoner i begge utvalg. Gjennomsnittet i Etaten var $\bar{x} = 2,63$ med standardavvik på $\sigma = 1,09$. For Konsulent AS var snittet $\bar{x} = 2,42$ og standardavviket $\sigma = 1,20$. En minoritet på 10-20% ga uttrykk for styrkede relasjoner, men hovedvekten var nøytral eller uenige i påstanden.

Åpenhet

I studien defineres åpenhet som lederens tilgjengelighet for personlige saker. Dette ble ikke spurt om direkte og hadde 12 referanser i kodingen. Flere ledere beskrev seg som støttende og relasjonsbaserte ledere i dybdeintervjuene. Enkelte beskrev at de ønsket å redusere terskelen for å snakke om personlige ting dersom medarbeiderne var komfortable med det. Lederne ga ikke uttrykk for at det hadde endret seg etter pandemien, med noen unntak. Unntakene gjaldt i hovedsak personlige psykososiale forhold hvor medarbeidere slet med å takle den nye hverdagen. Påstanden "Det er lettere å spørre lederen min om alt" fikk i stor grad nøytral respons, som indikerer begrenset endring i utvalgene. Snittet i begge utvalgene var nær verdi 3,0 med standardavvik på 0,94 for Etaten og 0,74 for Konsulent AS.

4.5 Oppsummering av resultater

En oppsummering av de mest sentrale funnene fra empirien er lagt frem tematisk i Tabell 12. Disse setter grunnlaget for videre analyse og diskusjon opp mot problemstillingen og den utvalgte litteraturen.

Tabell 12: Mest sentrale funn

Tema	Mest sentrale funn
Individuell oppgaveløsning	<p>Ledere i begge utvalg snakket mest om oppgaveorienterte temaer.</p> <p>Ledere rapporterer om uendret eller økt produktivitet med større forskjell på høyt og lavt produserende medarbeidere. Medarbeidere rapporterer om økt opplevd produktivitet.</p> <p>Regresjonsanalysen antyder en sammenheng mellom trivsel og selvledelse mot opplevd produktivitet. Lederne har også antydning av viktigheten av selvledelse på hjemmekontor.</p> <p>Lederne opplever en redusert evne til å følge opp ansattes arbeid og delegerer mer ansvar for å fasilitere sosiale og faglige arenaer på arbeidsplassen. De gir også uttrykk for at tilgjengelighet er en viktig del av deres rolle, men denne oppleves ikke som endret ifølge datasettet.</p> <p>Tilstrekkelig opplæring av ansatte var viktig for å sørge for tilfredsstillende teknisk kompetanse hos medarbeidere.</p> <p>Kvinnene i utvalget opplever seg som mer produktive enn menn på hjemmekontor.</p>
Samarbeid	<p>Velfungerende digitale verktøy var trukket frem som sentralt av begge utvalg. Som en forutsetning for suksess av Etaten og en grunn til enklere overgang for Konsulent AS. Regresjonsanalysen antydning av sammenheng mellom digitale verktøy som dekket behov og opplevd trivsel på hjemmekontor.</p> <p>Medarbeidere og ledere opplever kollegial rådgivning og samarbeid med kolleger som vanskeligere. Disse påstandene hadde svært høy samvariasjon og ble slått sammen. De utgjorde en uavhengig variabel med sammenheng med trivsel. Flere ledere antydning av at individuelt arbeid kunne gå på bekostning av helheten i prosjekter.</p>
Arbeidsmiljø	<p>Kaffeprater ble trukket fram som et sentralt tiltak av nesten samtlige ledere, men viktigheten ble i stor grad avkrefte av datasettet hvor det ikke ble observert noen signifikante korrelasjoner i utvalgene.</p>

Kamerabruk ble trukket frem som viktig for lederne og hadde den største variasjonen mellom utvalgene av medarbeidere. Her ble det ikke observert signifikante korrelasjoner. Selv om datasettet tyder på at aktiv bruk av kamera ikke fører til høyere trivsel eller produktivitet hos medarbeiderne, beskrev lederne det som viktig for egen rolle og trivsel.

Sosiale aktiviteter i regi av jobben ble trukket fram som en viktig del av lederrollen. Jevnt over var utvalgene middels fornøyd med hyppigheten på disse og de hadde liten sammenheng med trivsel eller produktivitet.

Medarbeiderne i begge utvalg rapporterer at arbeidsmiljøet er svekket.

Personlig
trivsel

Majoriteten av ansatte i begge organisasjoner rapporterte at de trives på hjemmekontor, men de har det ikke bedre enn før.

Lederne uttrykker at de er mer opptatt av hvordan det går med medarbeiderne, noe som understøttes av resultatene fra undersøkelsen. Medarbeiderne ga også uttrykk for svakere relasjoner til sine kolleger.

Flere ledere beskrev utfordringer knyttet til utstyr og ergonomi, og dette var noe som hadde fått en del fokus. Datasettet støtter dette og begge utvalg er fornøyd med både tilrettelegging fra leder og egne forhold. Likevel hadde tilrettelegging svak negativ sammenheng med trivsel i regresjonsanalysen.

Flere ledere antydte at en del av de ansatte var dårligere på å skape struktur i hverdagen, uten ekstern påvirkning. Dette ledet til en viss splittelse blant de ansatte i hvorvidt de klarte å skille mellom arbeid og fritid. Dette er understøttet av datasettet. Det er også en signifikant forklaringsvariabel for trivsel på hjemmekontor.

5.0 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres studiens empiriske data opp mot eksisterende litteratur, teoretiske rammeverk og problemstillingen. I lys av omfanget på datagrunnlaget er kapittelet avgrenset slik at de mest sentrale funnene trekkes frem og diskuteres. Diskusjonen legger vekt på avvik og understøttelse av eksisterende litteratur og refleksjoner knyttet til lederrollen i virtuelle organisasjoner. Kapittelet avsluttes med praktiske implikasjoner basert på det empiriske datagrunnlaget.

5.1 Avvik mellom forventede og faktiske funn

I lys av trianguleringen med utforskende dybdeintervjuer etterfulgt av en spørreundersøkelse ble det allerede tidlig i studien funnet indikasjoner på hvilke variabler som burde utforskes. En kuriositet fra de kvantitative resultatene var manglende sammenheng med variablene lederne antok hadde stor betydning. Dette inkluderte blant annet personlighetstyper som ekstroversjon og introversjon, barn, bosituasjon og dedikert kontor plass hjemme. Disse hadde ingen signifikante utslag. Det eksisterte forøvrig en svak negativ sammenheng mellom trivsel og tilrettelegging på hjemmekontor. Sistnevnte var noe overraskende som følge av at lederne tilrettelegger i god formening. En mulig årsak kan være at tilrettelegging blir for invaderende, slik en leder antydte i forbindelse med statusmøter: At lederen kommer “inn i stuen” til sine medarbeidere. Det er også mulig at lederne allerede tilrettelegger for individer som sliter og at dette fanges opp av regresjonsanalysen. Grunnlaget er imidlertid for svakt til å trekke klare årsakssammenhenger.

Det var også forventet å finne tydeligere koblinger mellom sosiale aktiviteter, tilhørighet, ergonomi og opplevd tilgjengelighet hos leder knyttet opp mot trivsel eller produktivitet. Dette var områder informantene brukte mye tid på å beskrive og tilrettelegge for: spesielt digitale kaffeprater og intern sosialisering. Det ble ikke funnet noen signifikante verdier knyttet opp mot medarbeidere som jevnlig deltok på slike kaffeprater. Det er imidlertid mulig at modellene eller utvalget ikke fanger opp nyansene rundt slike sosialiseringstiltak.

5.2 Produktivitet og trivsel på hjemmekontor

Blake og Mouton (1964) omtaler oppgaveorientert og menneskeorientert atferd som klart avhengige variabler, hvor en optimal lederstil evner å navigere samspillet mellom disse. Med dette mener de at menneskelige faktorer i stor grad påvirker produktivitet og at disse ikke kan analyseres som separate forhold. Regresjonsanalysene i studien bekrefter i stor grad denne sammenhengen. På tross av at det ble sett på et mangfold med ulike variabler i ulik detaljeringsgrad, fremsto sammenhengen mellom produktivitet og trivsel som den med sterkest forklaringsgrad. Dette innebærer at ansatte som opplevde at de var mer produktive også opplevde økt trivsel og omvendt. Det er utfordrende å trekke klare årsakssammenhenger, men begge har et sett med egne sammenhenger som kan gi innsikt i hva lederrollen burde prioritere.

Produktivitet på hjemmekontor er et nyansert tema som følge av målbarheten til produksjon. Noen organisasjoner har høyst kvantifiserbare individuelle arbeidsoppgaver, mens andre leverer store prosjekter som krever kontinuerlig samarbeid. Empiri tyder på at medarbeidere i stor grad evner å opprettholde produksjon, men peker på utfordringer knyttet til faglige diskusjoner og samarbeid (Smite, Moe, Klotins, & Gonzalez-Huerta, 2021). Disse funnene understøttes av uttalelser fra lederne som ga uttrykk for økt individuell produktivitet, men bekymringer for medarbeidernes evne til å samarbeide. Tapet av kollegial rådføring ble også trukket frem som en faktor som økte ulikheter mellom høyt produserende og lavt produserende medarbeidere. Disse faktorene kan gjøre at lederrollen i større grad blir satt i en posisjon hvor tilpasning og tilrettelegging for individuelle medarbeidere er nødvendig. Den kvantitative analysen ga uttrykk for en signifikant sammenheng mellom medarbeidere som tok mer ansvar på hjemmekontor og opplevd produktivitet. Dette ble anvendt som en måling av selvledelse, et begrep informantene la stor vekt på i intervjuene. En kan argumentere for at ledere uavhengig av lederstil har måttet gi større rom for individuelt ansvar og selvledelse hos medarbeiderne. I litteraturen beskriver dette en leder som tilrettelegger for en støttende tilnærming med fokus på tillit, ansvar og gjensidig respekt (House & Mitchell, 1975). Det ble også funnet en svak sammenheng mellom kjønn og produktivitet, som antydte at kvinner opplever seg som mer produktive enn menn i utvalget. Det er vanskelig å si noe om årsaken til denne sammenhengen og videre forskning burde utforske dette nærmere. En mulig forklaring kan være at Etaten har arbeidsoppgaver som fungerer bedre på hjemmekontor, og at regresjonsanalysen fanger opp den ujevne kjønnsfordelingen mellom utvalgene. Det kan også hende at kvinner rett og slett er mer produktive på hjemmekontor.

Majoriteten av medarbeiderne i studien ga uttrykk for at de trivdes på hjemmekontor, men ved spørsmål om de hadde det bedre på jobb var svarene mer varierende. Dette funnet antyder et sentiment som er i overensstemmelse med uttalelser fra lederne; medarbeiderne trives stort sett, men det er fordeler og ulemper. Her trakk de spesielt frem evnen til selvstendig arbeid som en fordel og tap av fellesskapsfølelse som en ulempe. Dette understøttes av Neufeld et al. (2010) som beskriver avstand som en sentral utfordring for å forme relasjoner. Over halvparten i begge utvalg ga uttrykk for at arbeidsforholdene på hjemmekontor var gode, men denne variabelen ga ikke signifikante utslag i regresjonsanalysene. De kvantitative funnene antydte imidlertid at opplevd produktivitet, samarbeid, kollegial rådgivning, dekkede digitale behov og skillet mellom fritid og arbeid hadde størst signifikant påvirkning på trivsel som avhengig variabel. Dette er delvis i overensstemmelse med funn fra Smite et al. (2021). De pekte på skillet mellom fritid og arbeid, rutiner, pauser og ensomhet som de største endringene i ansattes arbeidshverdag. Funnene kan tyde på at lederen sin rolle som fasilitator for samarbeid, produktivitet og rutiner blir viktigere på hjemmekontor. En annen utfordring som krevde fleksibelt lederskap, var at lederne måtte innta en rolle som psykologisk støttekontakt. Det var flere medarbeidere som slet med omstillingen og trengte mer omfattende oppfølging enn tidligere. Evnen til å sette seg inn i individuelle medarbeideres situasjon og tilrettelegge for disse fremstår derfor sentralt.

Blake og Mouton (1964) understreker at en sentral del av lederrollen er å redusere barrierer mellom individer i organisasjonen. I en moderne kontekst holder denne påstanden seg gjeldende, ettersom studien antyder at tilretteleggelse for samarbeid og rådgivning mellom kolleger påvirker trivsel i en positiv forstand. Implikasjonen for ledere i virtuelle organisasjoner er utfordringer med å tilrettelegge for sosiale arenaer digitalt, spesielt dersom kompetansenivå og utstyr ikke er tilstrekkelig. Studien ga uttrykk for at medarbeiderne som følte at deres digitale behov var dekket på arbeidsplassen, trivdes bedre. Dette kan tyde på at konsekvensen av begrenset utstyr og verktøy ikke bare går på bekostning av produksjon slik lederne antydte, men også sosiale faktorer i organisasjonen.

5.3 Ansvarstaking og selvledelse hos medarbeidere

Respondentene i undersøkelsen rapporterte om at de tok mer ansvar for egne arbeidsoppgaver. Dette var i overensstemmelse med ledernes oppfatning. Evnen til å lede seg selv ble målt i datasettet som økt ansvar for egne arbeidsoppgaver. Det ble identifisert som en av de mest signifikante variablene for opplevd produktivitet på hjemmekontor. Informantene i intervjuene hadde en klar oppfatning om at selvledelse var et viktig fokusområde og knyttet det opp mot

tillit. Selv om mange hevdet at de ikke delegerte arbeidsoppgaver til medarbeidere, ga de ansvar for overordnede faglige og sosiale oppgaver. I studien til Smite et al. (2021) ble kultivering av selvledelse og autonomi trukket frem som suksessfaktorer for en vellykket overgang til distribuert arbeid. Funn fra regresjonsanalysene støtter opp dette, men gir i tillegg indikasjoner på koblingen mellom økt ansvar og opplevd produktivitet. Det kan tyde på at lederrollen i større grad burde tilrettelegge for økt ansvarstaking og selvledelse på digitale arbeidsplasser. I lys av tradisjonell ledelsesteori vil en slik tilnærming være utfordrende dersom organisasjonen har medarbeidere med lav kompetanse (Hersey & Blanchard, 1969). Respondentene i oppgavens studie kan anses som medarbeidere med høy faglig kompetanse. Litteraturen gir uttrykk for at slike medarbeidere yter best når de får eierskap og beslutningsansvar over sine arbeidsoppgaver (Manz & Sims, 1980; Hersey & Blanchard, 1969). Dette understøttes av Yun et al. (2006) som beskriver at den moderne samfunnsstrukturen i større grad ser på yrke som en del av menneskets selvrealisering. Det er imidlertid uklart hvorvidt medarbeiderne følte seg mer produktive som en konsekvens av indre motivasjon tilknyttet selvrealisering. Det er mulig at ansvaret eliminerte unødvendige beslutningsledd som reduserte produktivitet før overgangen eller at det forklares av andre årsaker.

Flere ledere i studien beskrev at medarbeiderne ble oppfordret til og i større grad tok beslutninger på eget initiativ som tidligere ville vært avklart hos leder. Det ble også antydnet at medarbeidere opplever formalitetsgraden til informasjonsmedium, som videomøter eller e-post, som en barriere til å ta kontakt med leder eller kolleger. Dette er avklaringer og råd som tidligere ble gjort uformelt fysisk på kontoret. Slike sosiale dynamikker dekkes ikke tilstrekkelig av Daft og Lengel (1983) som beskriver at interaksjon knyttet til enkel hverdagslig delegering eller avklaring effektivt kan dekkes med skriftlige informasjonsmedium. Det foreligger stor usikkerhet til hvordan slike vaner påvirker selvledelse og andre faktorer. Datainnsamlingen ble gjennomført nærmest nøyaktig ett år etter overgangen til hjemmekontor for utvalgene. En kan argumentere for at enkelte sammenhenger og dynamikker som er identifisert i studien kan få mindre betydning dersom medarbeiderne i større grad er tilvendt situasjonen.

Økt grad av selvledelse som en samfunnstrend kan få betydningsfulle konsekvenser for organisasjoner og lederrollen. I hovedsak trekker litteraturen frem en rekke fordeler knyttet til kostnadseffekter, initiativtaking, motivasjon og frigjøring av lederens tid (Manz & Sims, 1980). Det kan imidlertid også lede til økte krav fra medarbeidere knyttet til kompleksitet på arbeidsoppgaver og beslutningstaking som kan være vanskelig å balansere for ledere. Majoriteten av lederne i studien beskrev imidlertid en situasjon hvor medarbeiderne vokste med

ansvar og så stor verdi i økt delegering. En utfordring kan være balansen mellom individ, team og organisasjonen trukket frem av en informant i studien:

“Dette med individet, teamet og selskapet. Hva er best for de ulike perspektivene? Det synes jeg er spennende. At vi kan kanskje bli litt mer selvsentrert når vi sitter hjemme. Det er litt risky fordi det ligger noe ganske verdifullt i selskapet. Det er jo der, og hva er best for team, hva er best for meg”. - K5

Dersom økt ansvarstaking og selvledelse øker det individuelle perspektivet på bekostning av team og fellesskap kan det skape nye utfordringer for lederrollen. Fasilitering av tilhørighet og fellesskapsfølelse kan bli desto viktigere. På en annen side kan økt eierskap og ansvar gjøre at medarbeiderne i større grad føler at de er en deltakende og påvirkende ressurs i organisasjonen. Manz og Sims (1980) sitt argument om at selvledelse kan frigjøre tid for ledere gjør seg også gjeldende. Ledere i studien ga uttrykk for at de tidligere har brukt store deler av arbeidsdagen på hverdagslig beslutningstaking. I lys av sammenhengen mellom produktivitet og ansvarstaking i den multiple regresjonsanalysen, kan det argumenteres for at lederrollen høster produktionsfordeler av å tilrettelegge for økt grad av selvledelse. Dette argumentet vil forsterkes ytterligere dersom sammenhengen mellom disse variablene understøttes av fremtidig forskning på området.

5.4 Struktur og rutiner på hjemmekontor

I mangelen på et fysisk kontor har mange medarbeidere mistet en del faste holdepunkter i hverdagen. Fleksibiliteten dette medfører kan for noen oppfattes som frigjørende, men for andre kan det viske ut forskjellene mellom jobb og fritid. Regresjonsanalysen antydte at dette hadde sammenheng med trivsel på hjemmekontor. Her har den nye hverdagen understreket forskjeller mellom ansatte og underliggende personlighetstrekk. Lederne antydte at noen var flinke på å gjenskape den tapte strukturen i hverdagen, mens andre slet med å tilpasse seg friheten hjemmekontor kunne innebære.

Brech et al. (2021) beskriver i sin studie hvordan flere aspekter av folks rutiner i hverdagen er blitt endret, blant annet ved endring av døgnrytme, kosthold og mindre fysisk aktivitet. Datasettet i denne oppgaven måler ikke de samme variablene, men viser likevel en endring sammenlignet med før overgangen. Flere av lederne påpekte i intervjuene at de skulle ønske de i større grad kunne styre hvordan folk håndterte rutiner i hverdagen. Ettersom mangel på rutiner

i hverdagen medfører flere negative sideeffekter er dette et aspekt det kan være verdt å fokusere på, selv om lederens autoritet ikke kan utøves utenfor arbeidsplassen. Antakelsen fra det kvalitative datasettet er at ansatte mangler det som beskrives som eksterne strukturer: reise til og fra jobben, kjernetid, lunsj og kaffepauser. Disse bidrar til tvungne rutiner i hverdagen, som befester seg som nødvendige faste holdepunkter for noen ansatte. Enkelte ledere trakk frem tiltak som innføring av strukturerte pauser i kalenderprogramvaren eller redusert møtevirksomhet, men det er en utfordrende balanse mellom overformynderi og strukturell tilrettelegging. Organisasjoner som ønsker å beholde en grad av hjemmekontor i arbeids- hverdagen må ta stilling til slike problemstillinger. Det foreligger også lite forskning på langtidskonsekvensene av slike tilnærminger. Selv om empiri tyder på at produktivitet øker på hjemmekontor, vet man ikke hvordan det påvirker oppgaveorienterte og menneskeorienterte faktorer over tid.

5.5 Digital samhandling

Velfungerende verktøy var trukket frem som sentralt av begge organisasjonene; en forutsetning for suksess av Etaten og en grunn til enklere overgang for Konsulent AS. Samtlige ledere reflekterte rundt kamerabruk og viktigheten av dette i digitale møter. De fleste var enige i at dette var noe som beriket møtevirksomhet og at det burde utformes retningslinjer for å fremme bruk. Utvalget i studiet er interessant med tanke på at kamerabruken i de to organisasjonene tilsynelatende er to motstykker. Dette innebærer at utvalgene representerer både hyppig og avgrenset kamerabruk i møter. Bailenson (2021) beskriver at kamerabruk på møter kan virke utmattende for møtedeltakerne av flere grunner og introduserer begrepet “Zoom fatigue”. Det foreslås derfor at man er oppmerksom på hvilke normer man nedsetter for å bruke kamera i møter. I utvalgene er det derfor kanskje rimelig å anta at variasjoner i denne metrikken ville påvirket trivsel eller produktivitet. Dette var likevel ikke tilfelle: Det eksisterte ingen korrelasjon mellom kamerabruk og trivsel eller produktivitet. Dette antyder at verken hyppig eller avgrenset kamerabruk påvirker opplevd trivsel eller produktivitet hos utvalgene. Det er likevel viktig å påpeke at flere av lederne mente kamerabruk på digitale møter var viktig for deres rolle og arbeid. Dette kan tyde på at utbredt kamerabruk kan være viktigere for lederne enn de ansatte. Informantene beskrev spesielt mangelen på paralingvistisk tilbakemelding under møte med flere. I et fysisk møte vil man kunne observere fysiske visuelle tilbakemeldinger utover verbal kommunikasjon. Dette omtales av Daft og Lengel (1983) som et rikt informasjonsmedium.

Videomøter som en kilde til utmattelse er en ny utfordring lederrollen må ta hensyn til. Fenomenet er trukket frem av flere informanter, men ikke utforsket hos medarbeiderne. En annen implikasjon av en slik utmattelse kan være at organisasjoner burde redusere hyppigheten av møter på hjemmekontor, spesielt ved mindre viktig kommunikasjon. Dette understøttes av Daft og Lengel (1983) sin modell for effektiv informasjonsprosessering. Den gir uttrykk for at kommunikasjon knyttet til områder med høy kompleksitet krever toveiskommunikasjon, detaljerte beskrivelser og rike diskusjoner, mens fenomen knyttet til mindre kompleks hverdagslig delegering eller avklaring kan dekkes med skriftlige informasjonsmedier.

Regresjonsanalysen antyder at digitale verktøy som dekker behov i jobben har en sammenheng med trivsel på hjemmekontor. Dette virker kanskje innlysende, men at dette har sterkere sammenheng enn en rekke variabler knyttet til sosialisering og arbeidsmiljø er verdt å bemerke. Flere ledere i studien beskrev at de brukte mye tid på sosial fasilitering og oppfølging. De beskrev en støttende og relasjonsbasert lederstil som i større grad fokuserte på menneskelige hensyn. Viktigheten av disse kan ikke avskrives basert på det begrensede utvalget, men studien tyder på at dekking av digitale behov er en betydningsfull del av trivselen til medarbeidere. En årsak kan være at digitale verktøy er forutsetningen for mange av de andre signifikante variablene i studien, som samarbeid og kollegial rådføring. Funnene kan tyde på at lederrollen eller organisasjonen kan oppnå høyere opplevd trivsel ved å prioritere teknisk tilrettelegging. Dette understøttes av implikasjonene DeSanctis & Monge (1998) trekker frem i sin typologi av virtuelle organisasjoner, som peker på økte krav til styring av kommunikasjon og rutinisering. Empirien kan tyde på at digitale verktøy er kritisk infrastruktur på hjemmekontor og essensielt for å gjennomføre daglige arbeidsoppgaver.

5.6 Individuell oppfølging

Siden medarbeiderne er mer distribuert mener flere ledere at det kan være vanskeligere å følge opp de ansatte både faglig og sosialt. En av grunnene som trekkes fram er at det er mer tidkrevende å kontakte alle man har ansvar for ettersom det krever at man lager en avtale for hvert møte. Lederne i studien ga uttrykk for at de var mer opptatt av hvordan det går med sine ansatte. De har også beskrevet atferdsendringer som følge av overgangen. Dette understøttes av datasettet hvor mange respondenter melder om endringer i substansielle deler av jobben sin. Endring i struktur på forskjellig nivå for ulike individer kan kreve en mer individuell tilnærming fra lederens side. Ettersom mange ansatte har håndtert overgangen til hjemmekontor på en god måte, kan en argumentere for at det ikke er nødvendig eller forholdsmessig med en generell

tilnærming. Derfor er det viktig å kunne legge merke til hvilke medarbeidere som skiller seg ut og i hvilken retning de gjør det. I Etaten er dette komplisert ytterligere, ettersom kamerabruk på digitale møter er langt sjeldnere. Det begrenser lederens mulighet til å følge opp kroppsspråk hos medarbeidere som kunne trenge mer spesiell oppfølging. Konsensus i utvalgene er et økende skille mellom de som håndterte overgangen godt og de som slet. Implikasjonen av dette kan være et større gap mellom høyt produserende og lavt produserende medarbeidere. Økte barrierer for rådgiving og samarbeid med kolleger kan trolig bidra til å fremme denne uønskede effekten. I lys av litteraturen kan det argumenteres for at ledere med en situasjonsbasert tilnærming som evner å se medarbeiderne på individnivå får større mulighet til å fange opp disse ulikhetene. Hersey og Blanchard (1969) understreker at ledelse ikke bare handler om lederrollen, men også medarbeidere og en rekke situasjonsbestemte variabler. Rammeverket gir uttrykk for at tilretteleggelse for trygghet hos medarbeidere og hensyn til individuelt kompetansenivå er sentralt for god ledelse. Dette kan være grunnen til at lederne valgte å fokusere på kaffepraten i dybdeintervjuene. Det kan argumenteres for at disse tilbyr noe utover en møteplass og kaffe. En uformell sosial arena kan være viktig for at lederne skal ha muligheten til å fange opp enkeltansatte som sliter. Det gjør det mulig for lederne å kartlegge de ansatte på en måte som ikke vil virke invaderende for medarbeiderne. Dette understøttes av den negative sammenhengen mellom lederens tilretteleggelse for gode arbeidsforhold på hjemmekontor og trivsel. Det kan hende kaffepraten gir mulighet til å fange opp de vanskeligstilte ansatte uten å presse seg på.

En sentral utfordring på virtuelle arbeidsplasser er innføringen av nyansatte. Dette var et problem som ble trukket frem av flere informanter og som understøtter implikasjoner fra studien til Smite et al. (2021). Empiri fra intervjuene antyder at det er mer utfordrende å bli kjent med nye mennesker utenfor den tradisjonelle fysiske konteksten. Overgangen for grupper og kolleger som har jobbet mye sammen tidligere anses som betydelig enklere. Dette reiser nye utfordringer for HR-ledelse som må tilrettelegge for digitale velkomster og opplæring hos nyansatte. Virtuelle organisasjoner må trolig utforme nye strategier som tar hensyn til disse utfordringene. Det er rimelig å anta at sosialiserende tiltak har større betydning for en slik undergruppe.

5.7 Praktiske implikasjoner for lederrollen

Majoriteten av tradisjonell ledelsesteori har i stor grad fokusert på tradisjonelle organisatoriske kontekster (Yoo & Alavi, 2004). På tross av at det eksisterer fleksible rammeverk er det

utfordrende for ledere å tilpasse seg store uforutsette hendelser som endrer grunnleggende strukturer rundt arbeidsplassen. Samtlige ledere og medarbeidere i studien har fått omrokkert sitt forhold til kontor og kollegialt fellesskap. Overgangen til hjemmekontor har endret atferd hos ansatte. Det finnes ingen oppskrift for hvordan å håndtere endringen organisasjoner har gått gjennom. Dette kan ha ført til at lederen må ha et mer individuelt fokus på de ansatte og tilpasse seg i større grad enn tidligere. Mangelen på ekstern struktur kan bidra til å øke forskjeller mellom ansatte som tidligere var skjult av at man måtte tilpasse seg et større system. Når disse strukturene forsvinner, må de ansatte i større grad skape rutiner på egen hånd. For mange er ikke dette noe problem, og datasettet melder om at noen har det bedre med høyere produktivitet enn tidligere. For andre kan dette derimot gi signifikante utslag på trivsel i arbeidet. Dette forsterker ansvaret som pålegges lederen. Funnene i studien peker mot fire faktorer lederen i større grad burde ta hensyn til på hjemmekontor:

1. Skape samhandlingsplattformer med få barrierer for kontakt mellom ansatte.
2. Fange opp individuelle problemer.
3. Tilrettelegge for enkeltansatte og skape kunstige rutiner ved behov.
4. Fordele ansvar og tilrettelegge for selvledelse.

Skape gode samhandlingsplattformer med få barrierer for kontakt mellom ansatte

Digitalisering av tradisjonell samhandling ble utpekt som en barriere for tilstrekkelig kollegial rådgivning og samarbeid. Medarbeidere opplevde det som utfordrende å utføre uformell kontakt gjennom planlagte videomøter. Dette er kontakt som tidligere ble fasilitert av det fysiske kontoret. Tilretteleggelse for mindre formelle samhandlingsplattformer som chat-tjenester eller kanaler for åpne spørsmål og kunnskapsdeling kan være et tiltak som reduserer slike barrierer. Det kan være fordelaktig med et chatrom som er tydelig separert fra e-postkommunikasjon. Dette ble trukket frem av ledere i Konsulent AS og virket som en velfungerende komponent i et naturlig digitalt samhandlingsmiljø. Fasilitering av felles chatterom hvor terskelen er lav for å komme med innspill kan imidlertid være utfordrende for organisasjoner som ikke er tilvendt slike kanaler. Det forutsetter derfor tilstrekkelig opplæring. Det kan være viktig at alle er inkludert i en slik funksjon for å få best mulig utbytte av løsningen.

Selv om kaffeprater ikke hadde noen statistisk signifikant sammenheng mellom trivsel eller produktivitet, kan det brukes av lederen til å fasilitere åpne samtalerom for verbal kommunikasjon. Hvis lederne legger opp til jevnlig kaffeprater i et rom som alltid er åpent,

vil de ansatte kunne bruke denne arenaen som et pauserom utenfor oppsatte avtaler, og dermed senke terskelen for uformell kommunikasjon.

Siden det eksisterer både fordeler og ulemper med kamerabruk i digitale møter er det viktig for lederen å nedsette klare normer for bruk av denne funksjonaliteten. Dette kan gjøres i samspill med de ansatte. Likevel virker det fordelaktig å kombinere tilnærmingene til Etaten og Konsulent AS, ettersom det å se kolleger også har positive konsekvenser i en avdeling. For lederen kan det derfor være lurt å ikke forvente konsekvent kamerabruk, slik at de ansatte ikke blir utsatt for den utmattende delen av det. Funnene tyder også på at det kan være hensiktsmessig å oppfordre til kamerabruk i mindre grupper og for den som snakker i større møter.

Fange opp individuelle problemer i større grad

Denne faktoren handler om lederens evne til å fange opp individuelle problemer hos medarbeiderne og har sammenheng med relasjonsbasert og støttende lederskap. Ledere burde imidlertid være bevisst på at individuell tilrettelegging kan virke invaderende, spesielt dersom det er knyttet til sensitive områder som psykososiale eller private forhold.

Ettersom endringen til hjemmekontor har ført til større endringer mellom ansatte, vil det være forskjell på hvor mye oppfølging ansatte trenger. Funnene i datasettet tyder på at det er mindre nødvendig for lederen med et kollektivt fokus. Det kan likevel være viktig å opprettholde felles samtaleplattformer og bruke disse som et verktøy for å finne de som sliter. Et eksempel på dette er kaffeprater. Dette kan føre til at oppfølgingen vil oppleves som mindre invaderende for ansatte, samtidig som man kan kartlegge eventuelle problemer. Her vil det også kunne være fordelaktig å opprettholde en viss kamerakultur og bruke dette som en del av kartleggingsprosessen. Da vil kamerabruken i mindre grad være en nødvendighet for velværen til de ansatte, og heller være en del av lederens ansvarsområde. Det vil fortsatt være viktig med jevnlig individuell oppfølging, men ved et større fokus på å identifisere problemer i større ansamlinger kan man bidra til en mindre invaderende oppfølgingsstruktur.

Tilrettelegge for enkeltansatte og skape kunstige rutiner ved behov

Tredje faktor gir uttrykk for implikasjoner knyttet til struktur og rutiner. Det bygger på observasjon av økte individuelle forskjeller i produktivitet, trivsel og rutiner blant medarbeidere. En del av medarbeiderne i utvalgene har blitt påvirket i positiv retning både på trivsel og produktivitet. Det er imidlertid viktig å utforske mulige årsaker til disse endringene.

Et sentralt funn er sammenhengen mellom opplevd trivsel og balansen mellom jobb og fritid. I utvalget var det en del medarbeidere som fant det utfordrende å tilpasse rutiner til den nye hverdagen, noe forskning også støtter i bredere populasjoner (Brech, et al., 2021). Det kan derfor være fordelaktig for lederen å i større grad innta en rolle som tilrettelegger. Balansen i dette kan være utfordrende, ettersom lederens autoritet er begrenset utenfor arbeidsmessige saker og det kan oppfattes som overformynderi. Det virker likevel som om lederen burde vurdere eventuelle inngrep hos enkeltansatte. Dette vil være for å emulere mangelen på eksterne strukturer og til en viss grad påvirke de ansatte til å skape “*kunstige*” rutiner. Disse vil ikke nødvendigvis være direkte relatert til medarbeidernes arbeidsoppgaver. Basert på empirien kan forslag til tiltak være: kjernetid, regler for å logge av på slutten av dagen og faste aktiviteter som kaffeprat eller lunsj. Det kan forøvrig argumenteres for at det kan være utfordrende å nedsette slike begrensninger på enkeltansatte, uten at de treffer ansatte som ikke sliter. Videre forskning ville vært nødvendig for å teste utfallet av mer inngripende tiltak enn det som er utforsket i denne studien.

Fordele ansvar og tilrettelegge for selvledelse

Selvledelse var den eneste andre variabelen enn trivsel som hadde signifikant sammenheng med produktivitet. Lederne i studien ble positivt overrasket over medarbeidernes evne til å ta beslutninger og lede seg selv. De ytret også at medarbeiderne til en viss grad har blitt tvunget til å ta mer ansvar. Dette kan ha vært en bidragsytende faktor som har ledet til større forskjeller mellom de ansatte på andre områder, ettersom man kan argumentere for at selvledelse og rutiner i hverdagen er koblet. Å utøve selvledelse er noe medarbeiderne må gjennomføre selv, men likevel noe lederen kan tilrettelegge for. Flere av lederne nevnte at de hadde delegert sosiale og faglige ansvarsområder til ansatte på avdelingen. Dette er sannsynligvis et velfungerende tiltak, og noe som kan anbefales på et generelt grunnlag. Det kan likevel være utfordrende for lederen å kartlegge medarbeidere som egner seg for ulike arbeidsoppgaver. Tiltaket vil også treffe på individnivå. Det kan likevel hende at dette er nok til å utjevne noe av forskjellen som har oppstått mellom medarbeidere som følge av pandemien. Her er det forøvrig verdt å bemerke at de medarbeiderne som behøver ekstra oppfølging kanskje ikke er de som er mest egnet til å påta seg større ansvarsområder. For at tiltaket skal bli så treffende som mulig er det derfor nødt til å være inkluderende uten at det blir en for stor påkjenning for enkeltansatte. Det vil være viktig å balansere dette, samtidig som man er klar over at medarbeiderne sannsynligvis blir mer produktive med mer ansvar slik empirien antyder.

5.8 Den nye normalen

Informantene i studien brukte mye tid på å reflektere over den “nye normalen”. Denne beskriver arbeidshverdagen etter pandemien. Ingen av utvalgene hadde et konkret definert svar på hvordan organisasjoner burde tilpasse seg fremveksten av hjemmekontor som en akseptert arbeidsplass. Denne studien er begrenset til å utforske hvordan lederrollen blir påvirket på hjemmekontor, og har ikke tatt i betraktning hvilke implikasjoner det ville hatt hvis samfunnet hadde fjernet restriksjoner i forbindelse med pandemien. Funn fra egen empiri og eksisterende litteratur tyder på at det eksisterer både fordeler og ulemper med hjemmekontor. Man kan derfor argumentere for at det vil være fordelaktig for organisasjoner å videreføre elementer som har fungert godt og bedre enn tidligere prosesser. Funnene peker mot at det kan lønne seg å operere med en hybridmodell hvor man høster fordeler som produktivitet og økt ansvarstaking, men minimerer konsekvenser på felleskap, sosialisering og trivsel. I lys av tradisjonell ledelsesteori virker en situasjonsbasert og fleksibel lederstil med fokus på oppfordring til selvledelse som en fordelaktig tilnærming. Dette innebærer en coachende eller støttende lederstil med fokus på tilretteleggelse på individuelt nivå (House & Mitchell, 1975). Arbeidsoppgaver som krever selvstendig fokusarbeid kan være mer hensiktsmessig på hjemmekontor. Dette understøttes av funn fra Smite et al. (2021) som fant at noen medarbeidere yter bedre fra hjemmekontor selv om hovedvekten er uendret. Dette samsvarer delvis med egen empiri som fant økt opplevd produktivitet i deler av begge utvalg. Individuelle variasjoner i datasettet tyder imidlertid på at lederrollen burde ta hensyn til både ansatte som trives på hjemmekontor og de som fungerte bedre på fysisk kontor. Utfordringen for ledere blir å finne balansen mellom individuell produktivitet og konsekvensene for fellesskapet. Denne balansen vil kunne variere mellom avdelinger basert på de ansatte. For organisasjoner vil det kunne være fordelaktig å nedsette yttergrenser for hva de tillater av hjemmekontor. Lederne kan deretter tilpasse reglene til sin avdeling. Organisasjoner kan trolig gagne på å videreføre deler av opplegget som er brukt siste året til å sette slike grenser. En sentral utfordring for lederrollen vil være administrasjonsarbeidet som følger kontinuerlig skjønnsmessige vurderinger knyttet til individuelle behov. Det kan derfor argumenteres for at det burde utformes retningslinjer som treffer organisasjonen i bredere linjer, eksempelvis åpne for to fleksible dager i uken eller utforme en rotasjonsordning.

6.0 Konklusjon

Formålet med studien var å utforske lederrollen i lys av overgangen til hjemmekontor. Oppgaven bygget på en antakelse om at pandemien ga en unik organisatorisk kontekst som kunne gi ny innsikt og beskrive praktiske implikasjoner. Dette ble gjennomført med følgende problemstilling:

“Hvordan påvirkes lederrollen ved overgang til hjemmekontor?”

For å besvare dette er det gjennomført utforskende semistrukturerte dybdeintervjuer med ledere i to utvalg. Eksisterende litteratur har trukket fram faktorer som: ansvarstaking, samhold, ensomhet, kommunikasjon, produktivitet og beslutningstaking knyttet til distribuert arbeid og hjemmekontor (Smite et al. 2021; Huang et al. 2010). Basert på intervjuene ble det utformet en tematisk analyse bestående av et sett med kategorier innenfor oppgaveorientert og menneskeorientert ledelse. Intervjuene la også grunnlaget for utforming av en spørreundersøkelse sendt til medarbeidere på ledernes respektive avdelinger. Data fra undersøkelsen åpnet for verifisering og diskusjon rundt ledernes påstander. Undersøkelsen var også designet for å kunne gjennomføre statistiske analyser av sammenhenger mellom sentrale faktorer i studien. I analysen av det kvantitative datagrunnlaget ble trivsel og produktivitet utforsket, og disse viste seg å ha en sterk sammenheng. Dette innebærer at medarbeidere som oppfattet seg selv som mer produktive trivdes mer og omvendt. For opplevd produktivitet ble det funnet signifikant sammenheng med økt ansvarstaking, hvilket styrker argumentet for tilrettelegging av mer selvledelse på hjemmekontor. Opplevd trivsel hadde blant annet en signifikant sammenheng med dekking av digitale behov, samt balanse mellom fritid og arbeid. Implikasjonen for lederrollen er todelt, avhengig av om samfunnet fortsatt er ilagt restriksjoner for fysisk kontakt med andre. Noen elementer vil være mer aktuelt i en situasjon hvor man ikke har muligheten til å bruke et fysisk kontor, mens andre vil fungere i en ny hverdag hvor man har flere muligheter for samhandling. Det foreligger mye usikkerhet rundt hva som blir den optimale måten å organisere arbeidsplassen på etter nedstengninger i samfunnet. Det er likevel mulig å ta med seg kunnskapen og erfaringene man har gjort etter Covid-19. Funnene i studien peker mot fire faktorer lederen i større grad burde ta hensyn til på hjemmekontor:

1. Skape samhandlingsplattformer med få barrierer for kontakt mellom ansatte.
2. Fange opp individuelle problemer.
3. Tilrettelegge for enkeltansatte og skape kunstige rutiner ved behov.
4. Fordele ansvar og tilrettelegge for selvledelse.

Empirien viste en tendens til at det er forskjell på ansatte og at det er viktigere for lederen med et større fokus på individ. Dette kan påvirke trivsel og produktivitet hos de ansatte. En mulig implikasjon er et økt behov for coachende og støttende lederstiler, som i større grad tilrettelegger for autonome medarbeidere. Hjemmekontor har ført til at medarbeidere har måttet ta mer ansvar for egne arbeidsoppgaver og at lederen har blitt mindre synlig på arbeidsplassen. En endret lederrolle med mer fokus på individet, vil være viktig for å ta vare på de positive endringene hjemmekontor har medbrakt. Dette kan gjøres samtidig som man gjeninnfører strukturene medarbeiderne har savnet mest når samfunnet åpner opp igjen.

Videre forskning

Studien har resultert i en rekke interessante funn knyttet til lederrollen og virtuelt arbeid. Disse burde utforskes videre og valideres av fremtidig forskning. Resultatene i studien har begrenset kausal forklaringsgrad. På tross av at analysen kontrollerer for et sett med eksterne forhold og gir uttrykk for sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler er ikke grunnlaget sterkt nok til å gi definitive årsakssammenhenger. En utvidelse av forskningsprosjektet kunne inkludert et mer omfattende spørreskjema som i større grad fanget opp relevante variabler og kontrollerte med flere spørsmål per tema. Disse kunne blitt utarbeidet til additive indekser med konkrete årsakshypoteser som gir en mer presis analyse av sammenhenger. Det vil likevel alltid være utfordrende å måle virkeligheten.

Datagrunnlaget er avgrenset til to organisasjoner med forholdsvis kompetente medarbeidere. Det er ikke sikkert lederrollen vil påvirkes på samme måte i organisasjoner med andre utgangspunkt. Videre forskning kan dermed undersøke ledere, med ansvar for et ulikt sett medarbeidere, med tilsvarende metodikk for å utdype innsikten fra denne studien.

Studien tilbyr unik innsikt i en situasjon som kan være vanskelig å replikere. Intervjuene ble gjennomført i tidsrommet rundt nøyaktig ett år etter Norge stengte ned. Opplevelser og erindring fra informanter vil dermed endre seg, og de kan glemme sentrale problemstillinger som oppstod som følge av pandemien. Denne rapporten representerer dermed et godt utgangspunkt for videre forskning ettersom situasjonen utvikler seg, med resultater fra ferske tidsvitner.

Ved lengre tidshorison for prosjektet ville det vært naturlig med en longitudinell undersøkelse, som kunne målt endringer basert på tiltak som ble gjennomført. Dette kunne i større grad bidratt til å verifisere hvorvidt disse var velfungerende. Fra et faglig perspektiv utforsker studien dynamikker knyttet til virtuelle arbeidsplasser, digital samhandling og lederrollen. Videre forskning kan i større grad utforske konsekvenser for lederrollen knyttet til selvstendighet, ansvarstaking og endrede rammebetingelser hos medarbeiderne. Det kan også være interessant å utforske grupperinger med ulik bruk av digitale samhandlingsverktøy for å kartlegge effekten forskjellige interaksjonsmedium har på medarbeiderne.

Referanser

- Alanazi, T. R., Khalaf, B., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Jurnal Teknologi*, 64(2).
- Armstrong, D., & Cole, P. (2002). Managing Distances and Differences in Geographically Distributed Work Groups. *P. Hinds, & S. Kiesler (Eds.)*, ss. 167-186.
- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small group research*, 34(5), ss. 575-618.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1).
- Baird Jr, J. E., & Weiting, G. K. (1979). Nonverbal communication can be a motivational tool. *Personnel Journal*, 58(9), s. 607.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), ss. 14-49.
- Blake, R. R. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9, 9 management by principle. *Organizational dynamics*, 10(4), ss. 20-43.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Blanchard, A. L. (2021). The effects of COVID-19 on virtual working within online groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), ss. 290-296.
- Blank, W., Green, S. G., & Weitzel, J. R. (1990). A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 43(3), ss. 579-597.
- Brech, G. C., Machado-Lima, A., Alonso, A. C., Gozzo, D., Zanca, G. G., Montiel, J. M., & Ortiz, S. R. (2021). Self-perception of changes in routines in adults and older adults associated to social distancing due to COVID-19-a study in São Paulo, Brazil. *Frontiers in psychology*(12), s. 66.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5. utg.). Oxford university press.
- Bryman, A., & Burgess, B. (2002). *Analyzing qualitative data*. Routledge.
- Cohen, L., & Holliday, M. (1984). *Statistics for social scientists: an introductory text with computer programs in basic*. Harper and Row.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1983). Information richness. A new approach to managerial behavior and organization design. *Texas A and M Univ College Station Coll of Business Administration*.
- De Paoli, D. (2015). *Virtual organizations: a call for new leadership*. Edward Elgar Publishing.

- Deacon, D., Bryman, A., & Fenton, N. (1998). Collision or collusion? A discussion and case study of the unplanned triangulation of quantitative and qualitative research methods. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(1), ss. 47-63.
- DeSanctis, G., & Monge, P. (1998). Communication processes for virtual organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*(4), s. 3.
- Di Corrado, D., Magnano, P., Muzii, B., Coco, M., Guarnera, M., De Lucia, S., & Maldonato, N. M. (2020). Effects of social distancing on psychological state and physical activity routines during the COVID-19 pandemic. *Sport Sciences for Health*, 16(4), ss. 619-624.
- Eikemo, T. A., & Clausen, T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker* (2. utg.). Tapir akademisk forlag.
- Fugleberg, O., & Kristianslund, I. (1995). *Innføring i regresjonsanalyse og multivariate metoder*. Bedriftsøkonomens forlag.
- Garg, S., & Jain, S. (2013). Mapping leadership styles of public and private sector leaders using Blake and Mouton leadership model. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(1), s. 48.
- Gartner. (2020). Hentet fra Webområde for Gartner, Inc: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to->
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Hersey, P. (1985). *The Situational leader*. Warner Books.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). The management of organizational behaviour.
- Hou, W. K., Lai, F. T., Ben-Ezra, M., & Goodwin, R. (2020). Regularizing daily routines for mental health during and after the COVID-19 pandemic. *Journal of Global Health*, 10(2).
- Hou, W. K., Lai, F. T., Hougen, C., Hall, B. J., & Hobfoll, S. E. (2019). Measuring everyday processes and mechanisms of stress resilience: Development and initial validation of the Sustainability of Living Inventory (SOLI). *Psychological assessment*, 31(6), s. 715.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, ss. 321-339.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership. *Washington Univ Seattle Dept of Psychology*.
- Huang, R., Kahai, S., & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*(5), s. 26.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Høyskoleforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Kittleson, M. J. (1997). Determining effective follow-up of e-mail surveys. *American Journal of Health Behavior*, 21(3), ss. 193–196.
- Klenke, K. (1996). IS leadership in virtual organizations. ss. 22-35.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), s. 63.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal.
- Longhurst, R. (2003). Semi-structured interviews and focus groups. *Key methods in geography*, 3(2), ss. 143-156.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), ss. 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management review*, 5(3), ss. 361-367.
- Mathison, S. (1988). Why triangulate?. *Educational researcher*, 17(2), ss. 13-17.
- Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*(12), ss. 212-238.
- Mullins, J. (2004). Perceptions of leadership in the public library: a transnational study. *University College Cork*.
- Nerdrum, P. (1998). Mellom sannhet og velferd. Ethiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel. *Høgskolen i Oslo*.
- NESH. (2021). *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. Hentet April 22, 2021 fra <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), ss. 227-246.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*(1), s. 50.
- Norris, W. R., & Vecchio, R. P. (1992). Situational leadership theory: A replication. *Group & Organization Management*, 17(3), ss. 331-342.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag.

- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2. utg.). SAGE Publications, Inc.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), ss. 55-69.
- Prideaux, M., & Beg, R. (2007). Uncovering leadership issues in Papua New Guinea.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field methods*, 15(1), ss. 85-109.
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow: Pearson.
- Schermerhorn. (1997). Situational leadership. *Dean's Forum*, 2(12), s. 5.
- Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), ss. 182-187.
- Sheer, V. C., & Chen, L. (2004). Improving media richness theory: A study of interaction goals, message valence, and task complexity in manager-subordinate communication. *Management Communication Quarterly*, 18(1), ss. 76-93.
- Shekhar, S. (2006). Understanding the virtuality of virtual organizations. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Silverthorne, C. (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Smite, D., Moe, N. B., Klotins, E., & Gonzalez-Huerta, J. (2021). Work Patterns of Software Engineers in the Forced Working-From-Home Mode. (v1).
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management*, 37(1), ss. 185-222.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The leadership quarterly*, 20(5), ss. 837-848.
- Thompson, L. (2012). *The mind and heart of the negotiator* (5. utg.). Prentice hall.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. (12), ss. 17-29.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3(4), ss. 155-172.

- Wu, H., & Leung, S. O. (2017). Can likert scales be treated as interval scales?—A simulation study. *Journal of Social Service Research*(4), ss. 527-532.
- Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do? *Information and organization*, 14(1), ss. 27-58.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Prentice-Hall.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of managerial psychology*.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Hvem er vi?

Vi er to masterstudenter fra NTNU (Ledelse av teknologi). Ønsket formål er å forstå hvordan virtuelt arbeid har påvirket og endret deler av lederrollen. Ved å undersøke hvordan ledere har tilpasset seg overgangen til en virtuell arbeidsplass ønsker vi å øke forståelsen for verdien av ulike tilnærminger til ledelse. Fokus vil være på COVID-19 da pandemien representerer en unik mulighet til å lære om hvordan organisasjoner påvirkes av hjemmekontor.

Hva vil skje med materialet?

Vi følger reglene fra norsk senter for forskningsdata (NSD). Dataene vil behandles og anonymiseres. Etter prosjektslutt vil opptak og data slettes.

Faktaspørsmål

1. Får du gjort noe annet enn jobb i disse dager?
 - a. Oppfølging - gjøre informanten komfortabel

Introduksjonsspørsmål

2. Hva er du ansatt som?
3. På hvilken avdeling?
4. Hvor mange har du ansvar for?

Overgangsspørsmål

5. Hva har avdelingen din gjort annerledes det siste året?
6. Hvordan har dette påvirket din lederrolle?
7. Hvilke verktøy bruker dere for å tilpasse arbeidsplassen en ny digital hverdag?

Nøkkelspørsmål

8. Hvordan ville du beskrevet din ledelsesstil før COVID?
 - a. Hvordan er den i dag?

9. Hvordan har din avdeling håndtert overgangen til virtuelt samarbeid?
10. Har du noen tanker om hvorvidt produktivitet for deg har blitt påvirket?
11. Har du noen tanker om hvorvidt produktivitet for de ansatte har blitt påvirket?
 - a. Kan du fortelle litt om hvordan du delegerer oppgaver?
 - b. Har din evne til å delegere oppgaver blitt påvirket?
12. Hvordan har arbeidsmiljøet blitt påvirket?
 - a. Bruker du noen spesifikke grep for å ta vare på dine ansatte på en god måte?
 - b. Har din evne til å ta vare på ansatte blitt påvirket?
 - c. Har dere hatt noen sosiale sammenkomster digitalt? Hadde dere mer i begynnelsen og hvordan fungerte disse?
13. Har din mulighet til å følge opp ansattes arbeid endret seg?
 - a. Har du noen tanker om tillit og hvordan dette har blitt påvirket?
 - b. Har du noen tanker om selvledelse?
14. Har du observert atferdsendringer hos dine medarbeidere?
15. Har du noen tanker om hvordan digital kommunikasjon påvirker evnen til å kommunisere effektivt eller samhandle?
16. Er det noe du i retrospekt ville endret på overgangen til digitalt samarbeid eller tilnærmingen til ledelse?
 - a. Vil du trekke fram noe spesifikt som har gjort overgangen enklere?
 - b. Vil du trekke fram noe spesifikt som har gjort overgangen vanskeligere?
17. Har dere i avdelingsledelsen hatt hovedansvar for overgangen eller har dette vært mer sentralisert?

Avslutning

18. Har du noen avsluttende kommentarer eller noe du ønsker å utfylle?
19. Har du noen anbefalinger til områder vi burde se nærmere på?

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Datainnsamling – Etaten

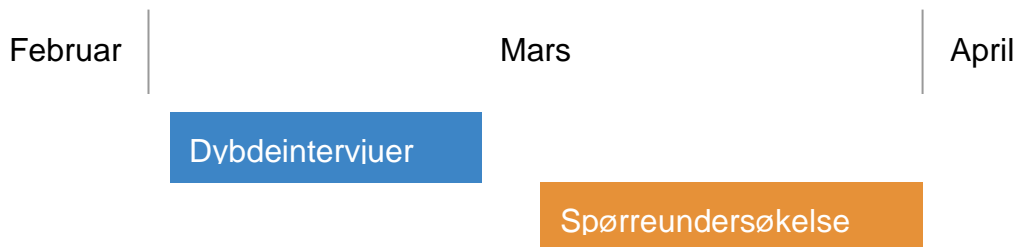
Oppsummering

To masterstudenter fra NTNU (Ledelse av teknologi). Ønsket formål er å forstå hvordan virtuelt arbeid har påvirket og endret deler av lederrollen. Ved å undersøke hvordan ledere har tilpasset seg overgangen til hjemmekontor ønsker vi å øke forståelsen for verdien av ulike tilnærminger til ledelse. Fokus vil være på COVID-19 da pandemien representerer en unik mulighet til å lære om hvordan strukturer påvirkes av påtvunget virtuelt arbeid og større grad av selvledelse.

Behov

Type	Omfang	Utvalg
Kvalitativt	6 semistrukturerte dybdeintervjuer, 30-60 minutter	Ledere med ansvar for minst 5 medarbeidere innenfor saksbehandling.
Kvantitativt	Spørreundersøkelse, 30 spørsmål, ~5 minutter	Ledere og medarbeidere knyttet til avdelinger hvor dybdeintervjuer er gjennomført. 50-100 respondenter.

Tidslinje



Vi vil følge opp med forslag til datoer, tidspunkter og generell planlegging av intervjuer. Innsamlingen vil følge gjeldende regler fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Opplysninger vil ikke inkludere navn eller sensitive personopplysninger, men kan inneholde rollebeskrivelser. Taushetserklæring vil bli sendt til informanter før gjennomføring og eventuelle lydopptak vil slettes etter prosjektets opphør.

Datainnsamling – Konsulent AS

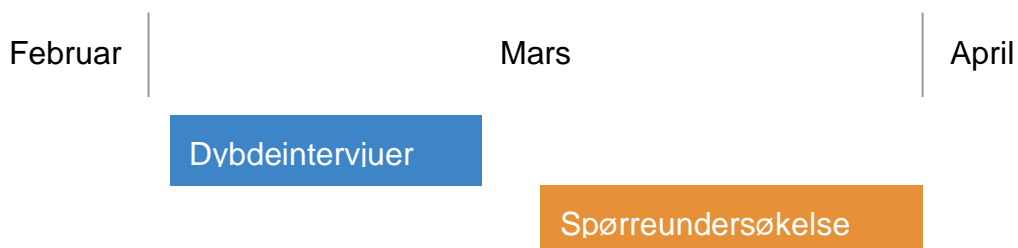
Oppsummering

To masterstudenter fra NTNU (Ledelse av teknologi). Ønsket formål er å forstå hvordan virtuelt arbeid har påvirket og endret deler av lederrollen. Ved å undersøke hvordan ledere har tilpasset seg overgangen til hjemmekontor ønsker vi å øke forståelsen for verdien av ulike tilnærminger til ledelse. Fokus vil være på COVID-19 da pandemien representerer en unik mulighet til å lære om hvordan strukturer påvirkes av påtvunget virtuelt arbeid og større grad av selvledelse.

Behov

Type	Omfang	Utvalg
Kvalitativt	6 semistrukturerte dybdeintervjuer, 30-60 minutter	Ledere med ansvar for minst 5 konsulenter.
Kvantitativt	Spørreundersøkelse, 30 spørsmål, ~5 minutter	Ledere og medarbeidere knyttet til avdelinger hvor dybdeintervjuer er gjennomført. 50-100 respondenter.

Tidslinje



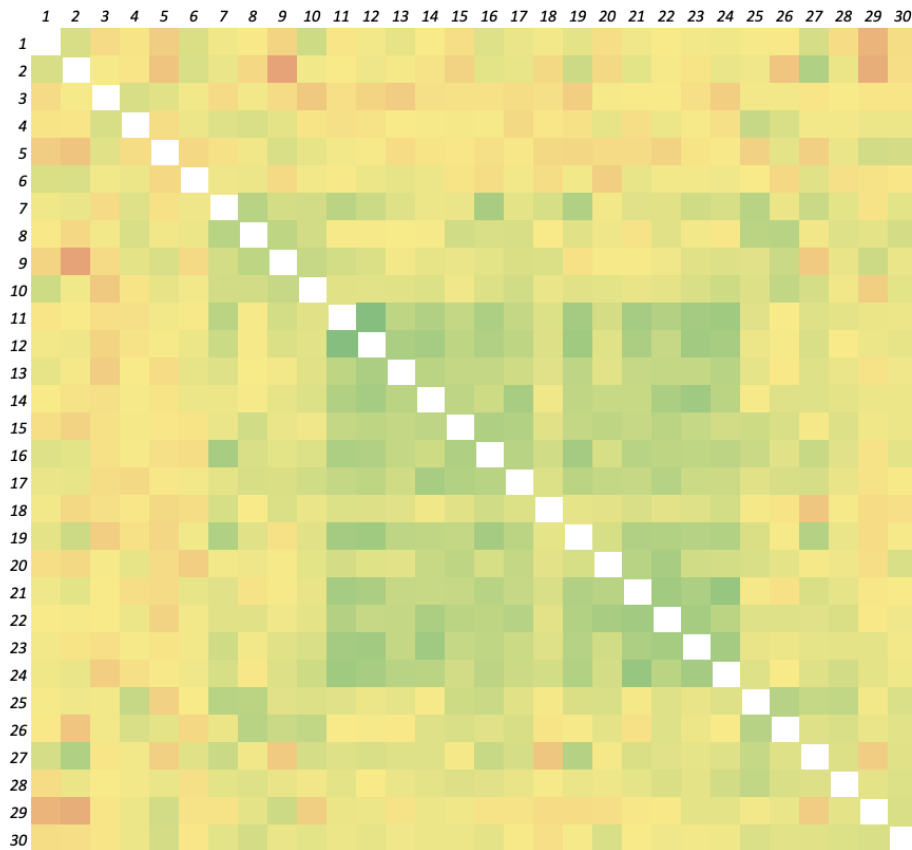
Vi vil følge opp med forslag til datoer, tidspunkter og generell planlegging av intervjuer. Innsamlingen vil følge gjeldende regler fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). Opplysninger vil ikke inkludere navn eller sensitive personopplysninger, men kan inneholde rollebeskrivelser. Taushetserklæring vil bli sendt til informanter før gjennomføring og eventuelle lydopptak vil slettes etter prosjektets opphør.

Vedlegg 3 – Variabler

Spørsmål	Variabelnavn
(1) Kjønn?	kjønn
(2) Hvor gammel er du?	alder
(3) Hvordan ville du beskrevet din bosituasjon?	d_enslig d_andre d_partner
(4) Har du en dedikert arbeidsplass hjemme?	dedikert
(5) Bor du med og har daglig ansvar for barn under 13 år?	barn
(6) Hva ville du beskrevet deg som?	d_introvert d_ambivert d_ekstrovert
(7) Jeg trives på hjemmekontor	
(19) Jeg har det bedre på jobb	add_trivsel
(8) De digitale verktøyene jeg har tilgjengelig dekker mine behov på jobb	dig_behov
(9) Jeg har god teknisk kompetanse på digitale samarbeidsverktøy	tek_komp
(10) Jeg har fått god opplæring i digitale samarbeidsverktøy	opplæring
(11) Det er enklere å samarbeide med kolleger	
(12) Det er lettere å spørre kolleger om råd	add_sam
(13) Jeg bryr meg mer om hvordan avdelingen presterer	avd_prest
(14) Lederen min er mer tilgjengelig	tilgjengelig
(15) Jeg tar mer ansvar for egne arbeidsoppgaver	ansvar
(16) Jeg opplever at jeg har blitt mer produktiv	produktiv
(17) Min leder følger opp arbeidet mitt tettere	oppfølging
(18) Jeg får flere oppgaver tildelt av leder	tildelt
(20) Min leder er mer opptatt av hvordan det går med meg	støtte
(21) Jeg har sterkere relasjoner til mine kolleger	relasjoner
(22) Det er lettere å spørre lederen min om alt	åpenhet
(23) Jeg følger arbeidsmiljøet er styrket på min avdeling	tilhørighet
(24) Jeg kommuniserer oftere med mine kolleger	kom_of
(25) Arbeidsforholdene mine på hjemmekontor er gode	hjem_forhold

(26) Min leder har tilrettelagt for gode arbeidsforhold på hjemmekontor	tilret_hjem
(27) Jeg klarer å skille mellom fritid og arbeid på hjemmekontor	fri_arb
(28) Jeg er tilfreds med antall sosiale aktiviteter som utføres i regi av jobben	sos_akt
(29) Flesteparten har på kamera i digitale møter jeg deltar i	kamera
(30) Jeg deltar jevnlig på uformelle digitale kaffeprater	Kaffeprater

Vedlegg 4 – Korrelasjonsmatrise



Matrisen illustrerer korrelasjonskoeffisientene mellom variablene i datasettet. Korrelasjonskoeffisientene er utformet med Pearson produkt-moment-korrelasjon. Den gir dermed et overordnet bilde av samvariansen mellom svarene i spørreundersøkelsen.

Vedlegg 5 – Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«Virtuell ledelse i organisasjoner ved eksogene sjokk. En kvalitativ og kvantitativ analyse av lederrollen sin tilpasning til COVID-19.»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å studere lederrollen sin tilpasning til COVID-19. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Denne oppgaven er en masteroppgave i ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen, og vil forsøke å belyse et tema tilhørende den overordnede problemstillingen om hvordan lederrollen har tilpasset seg den globale pandemien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er ønskelig at du skal delta fordi du har unik innsikt i omstillingen til hjemmekontor hos din virksomhet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du stiller til et intervju som vil ta ca. 30-60 min. Intervjuet vil ta for seg problemstillingen ovenfor og spørsmålene som stilles vil være rundt denne prosessen. Det vil bli gjort lydopptak underveis i intervjuet for å kunne transkribere det i etterkant. Lydopptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg 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.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektgruppe og veileder ha tilgang.*
- *Lyddopptak ved intervjuer vil lagres på sikret nettverk*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes *innen 27.5.2021*. *Personopplysninger og lyddopptak slettes innen dette tidspunkt.*

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU 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:

- Prosjektansvarlig Mathias Bytingsvik og Lavrans Løvvik mathiapb@stud.ntnu.no
- Veileder for prosjektet Roger Klev roger.klev@ntnu.no
- Personvernombud ved NTNU Thomas Helgesen thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlige
Mathias Bytingsvik

Lavrans Løvvik

Veileder
Roger Klev

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Virtuell ledelse i organisasjoner ved eksogene sjokk. En kvalitativ og kvantitativ analyse av lederrollen sin tilpasning til COVID-19» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at det blir gjort lydopptak under intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 27.5.2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6 – Resultater spørreundersøkelsen

Utvalg	Etaten		Konsulent AS	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Individuell oppgaveløsning				
<i>Jeg opplever at jeg har blitt mer produktiv</i>	3,30	1,18	3,12	1,28
<i>Min leder følger opp arbeidet mitt tettere</i>	3,03	0,90	2,77	0,90
<i>Jeg får flere oppgaver tildelt av leder</i>	2,81	0,97	2,65	0,90
<i>Jeg tar mer ansvar for egne arbeidsoppgaver</i>	3,49	1,05	3,49	0,83
<i>Lederen min er mer tilgjengelig</i>	2,96	1,06	2,88	0,91
<i>Jeg har fått god opplæring i digitale samarbeidsverktøy</i>	3,70	0,91	3,02	1,18

\bar{x} = Gjennomsnitt, σ = Standardavvik

Utvalg	Etaten		Konsulent AS	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Samarbeid				
<i>De digitale verktøyene jeg har tilgjengelig, dekker mine behov på jobb</i>	4,11	1,03	4,23	0,87
<i>Jeg har god teknisk kompetanse på digitale samarbeidsverktøy</i>	3,96	0,88	4,51	0,77
<i>Jeg bryr meg mer om hvordan avdelingen min presterer</i>	3,33	1,20	2,91	0,81
<i>Det er lettere å spørre kolleger om råd</i>	2,50	1,25	2,42	1,22
<i>Det er enklere å samarbeide med kolleger</i>	2,53	1,24	2,60	1,26

\bar{x} = Gjennomsnitt, σ = Standardavvik

Utvalg	Etaten		Konsulent AS	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Arbeidsmiljø				
<i>Jeg deltar jevnlig på uformelle digitale "kaffeprater"</i>	2,86	1,70	2,98	1,44
<i>Flesteparten har på kamera i digitale møter jeg deltar i</i>	1,80	1,06	4,28	1,03
<i>Jeg er tilfreds med antall sosiale aktiviteter som utføres i regi av jobben</i>	3,04	1,27	2,98	1,12
<i>Jeg føler arbeidsmiljøet er styrket på min avdeling</i>	2,57	1,02	2,49	1,14
<i>Jeg kommuniserer oftere med kolleger</i>	2,50	1,29	2,51	1,33

\bar{x} = Gjennomsnitt, σ = Standardavvik

Utvalg	Etaten		Konsulent AS	
	\bar{x}	σ	\bar{x}	σ
Personlig trivsel				
<i>Jeg trives på hjemmekontor</i>	3,86	1,23	3,63	1,22
<i>Jeg har det bedre på jobb</i>	3,21	1,20	2,74	1,29
<i>Min leder er mer opptatt av hvordan det går med meg</i>	3,60	1,03	3,49	0,88
<i>Arbeidsforholdene mine på hjemmekontor er gode</i>	3,70	1,20	3,65	1,25
<i>Min leder har tilrettelagt for gode arbeidsforhold på hjemmekontor</i>	3,86	0,94	3,81	0,98
<i>Jeg klarer å skille mellom fritid og arbeid på hjemmekontor</i>	4,17	1,10	3,16	1,48
<i>Jeg har sterkere relasjoner til mine kolleger</i>	2,63	1,09	2,42	1,20
<i>Det er lettere å spørre lederen min om alt</i>	3,04	0,94	2,93	0,74

\bar{x} = Gjennomsnitt, σ = Standardavvik

Vedlegg 7 – Variansanalyse

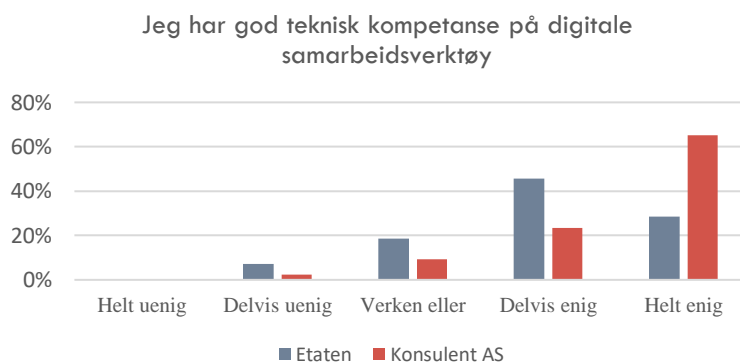
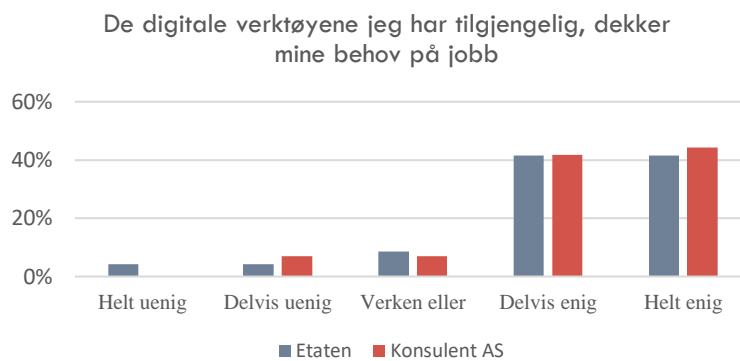
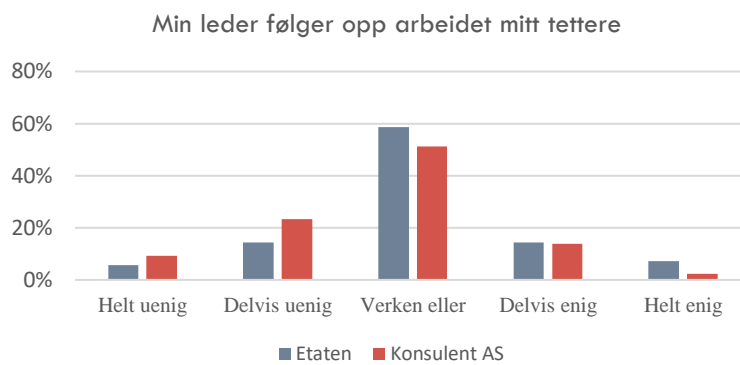
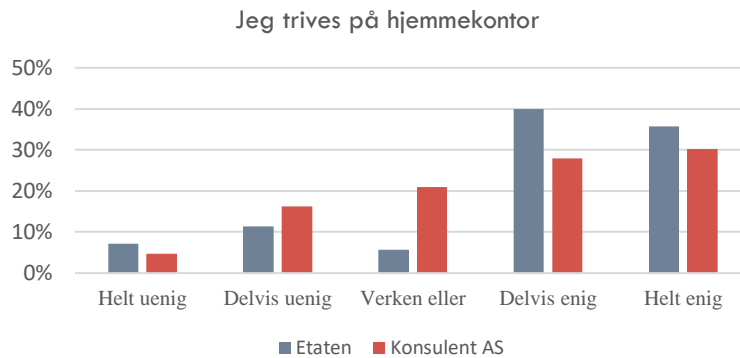
ANOVA - Produktivitet						
Model		Sum av kvadratene	df	Snitt Kvadrat	F	Sig.
1	Regression	64.67	1	64.67	72.45	.000 ^b
	Residual	98.18	110	.893		
	Total	162.85	111			
2	Regression	82.38	2	41.19	55.80	.000 ^c
	Residual	80.46	109	.738		
	Total	162.85	111			
3	Regression	85.40	3	28.46	39.69	.000 ^d
	Residual	77.45	108	.717		
	Total	162.85	111			

a. Avhengig Variabel: produktiv
b. Uavhengig variabler: (Konstant), add_trivsel
c. Uavhengig variabler: (Konstant), add_trivsel, ansvar
d. Uavhengig variabler: (Konstant),, add_trivsel, ansvar, kjønn

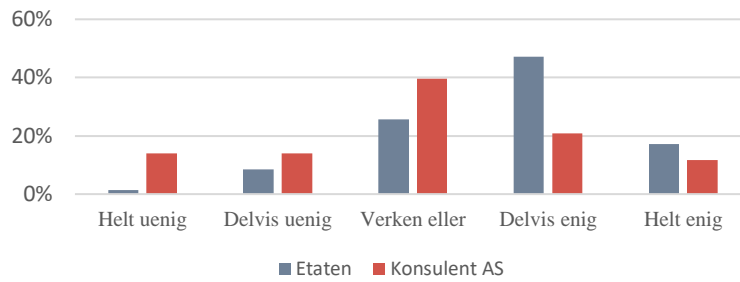
ANOVA - Trivsel						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.38	1	49.38	72.45	.000 ^b
	Residual	74.97	110	.682		
	Total	124.35	111			
2	Regression	66.62	4	16.65	30.87	.000 ^c
	Residual	57.73	107	.540		
	Total	124.35	111			
3	Regression	79.67	17	4.68	9.86	.000 ^d
	Residual	44.68	94	.475		
	Total	124.35	111			

a. Dependent Variable: add_trivsel
b. Predictors: (Constant), produktiv
c. Predictors: (Constant), produktiv, fri_arb, kom_of, add_sam
d. Predictors: (Constant), produktiv, fri_arb, kom_of, add_sam, d_partner, dig_behov, opplæring, alder, åpenhet, avd_prest, hjem_forhold, oppfølging, d_andre, ansvar, tilgjengelig, tilhørighet, relasjoner

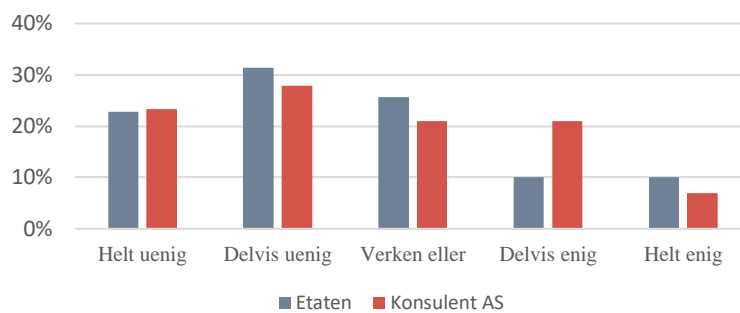
Vedlegg 8 – Grafiske resultater



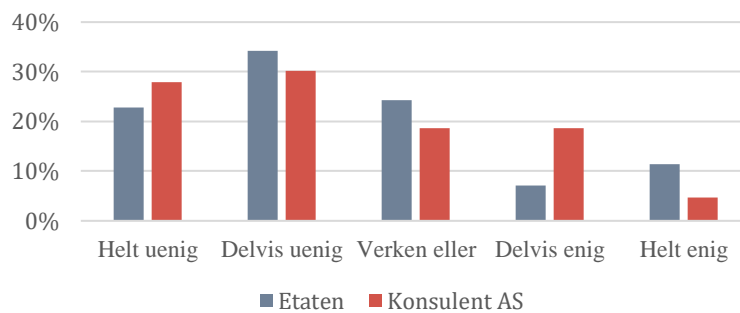
Jeg har fått god opplæring i digitale samarbeidsverktøy



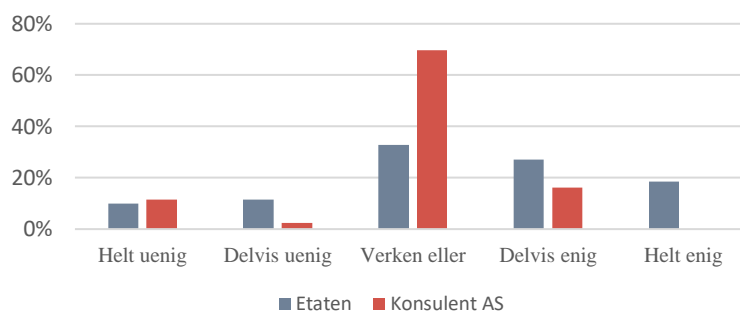
Det er enklere å samarbeide med kolleger



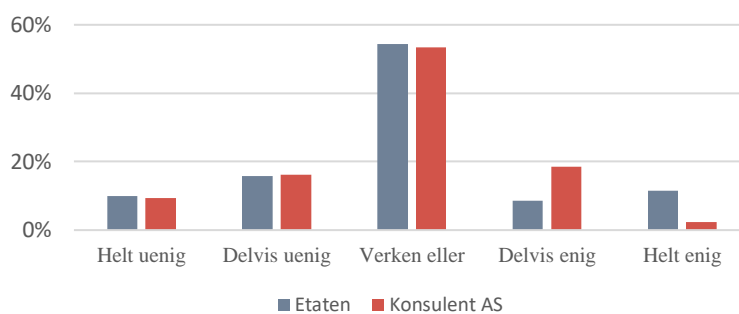
Det er lettere å spørre kolleger om råd



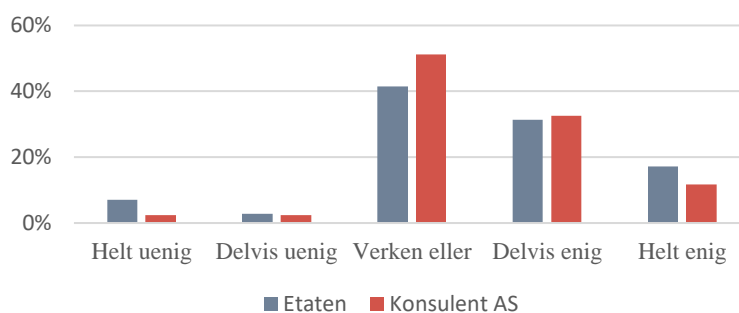
Jeg bryr meg mer om hvordan avdelingen presterer



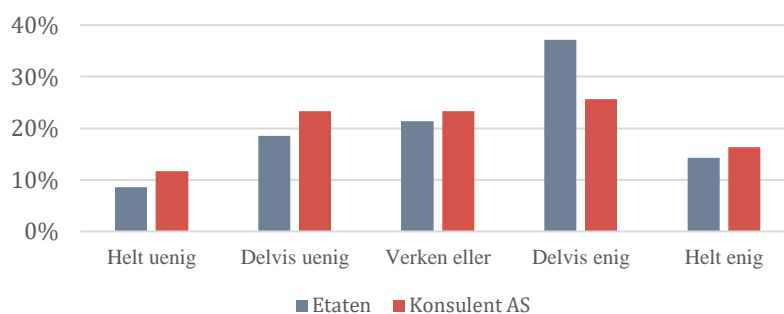
Lederen min er mer tilgjengelig



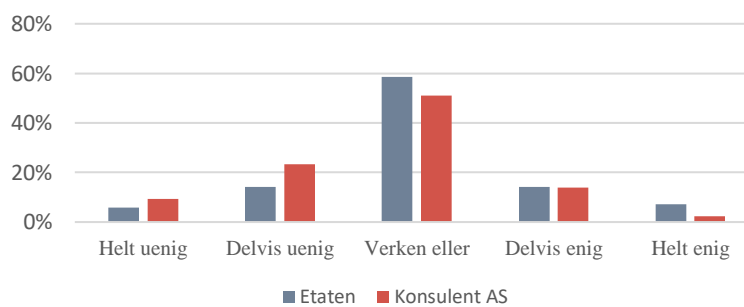
Jeg tar mer ansvar for egne arbeidsoppgaver



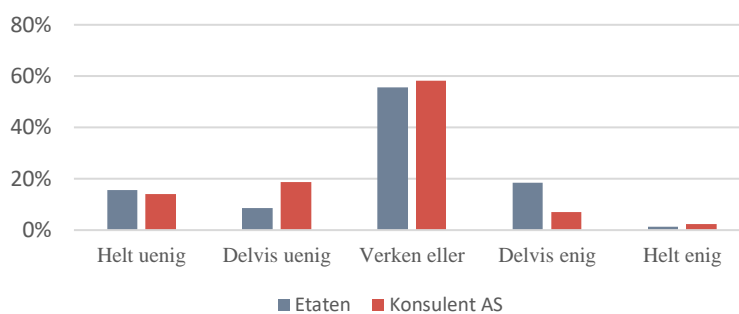
Jeg opplever at jeg har blitt mer produktiv



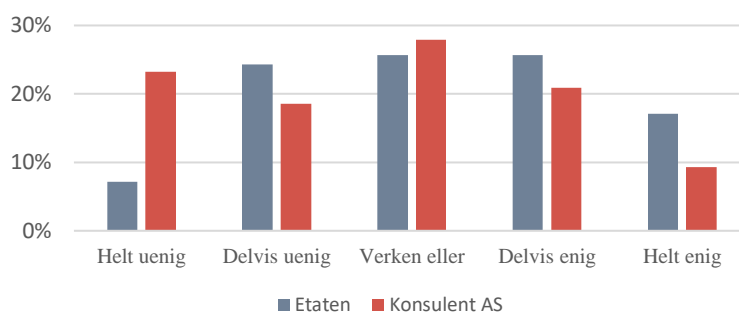
Min leder følger opp arbeidet mitt tettere



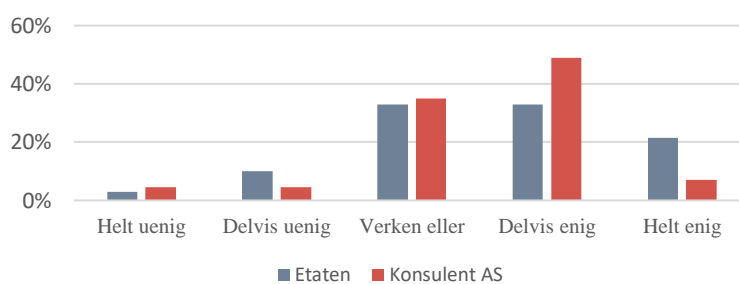
Jeg får flere oppgaver tildelt av leder



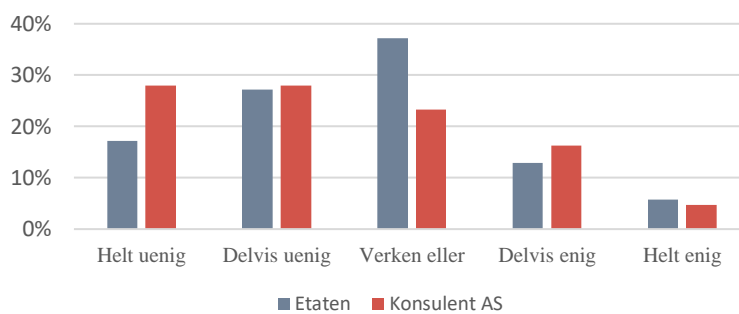
Jeg har det bedre på jobb



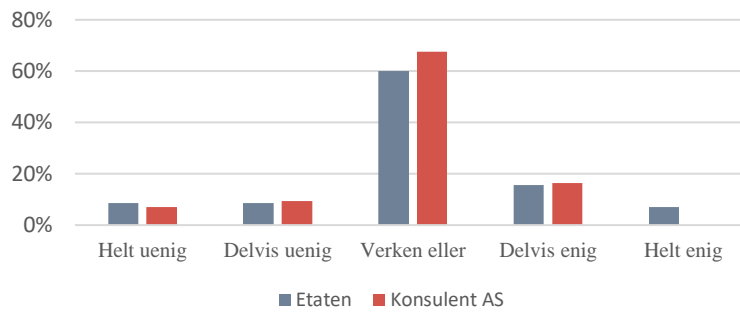
Min leder er mer opptatt av hvordan det går med meg



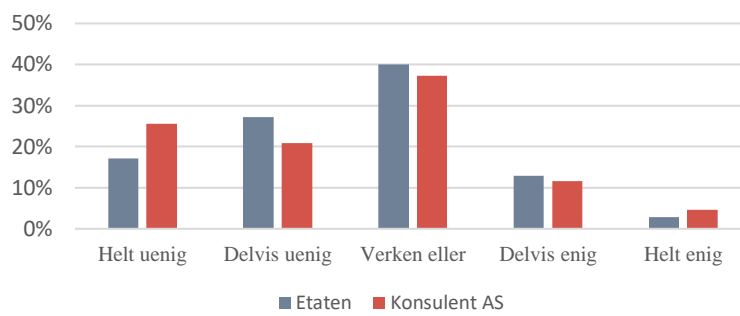
Jeg har sterkere relasjoner til mine kolleger



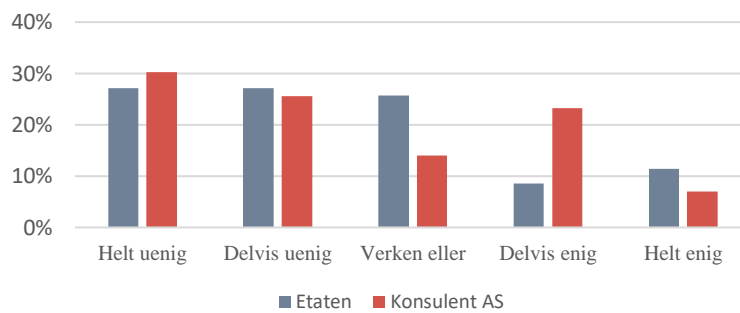
Det er lettere å spørre lederen min om alt



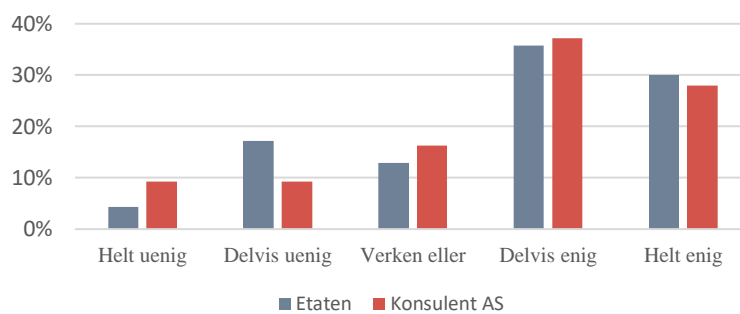
Jeg føler arbeidsmiljøet er styrket på min avdeling



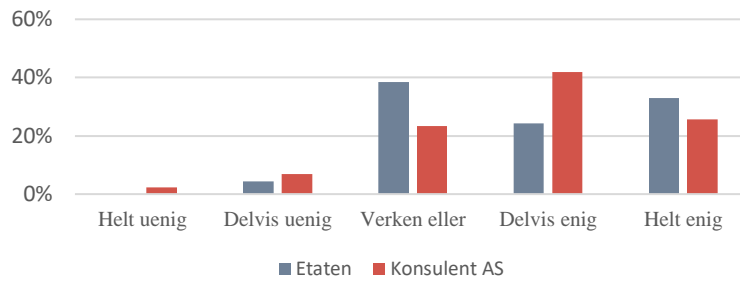
Jeg kommuniserer oftere med kolleger



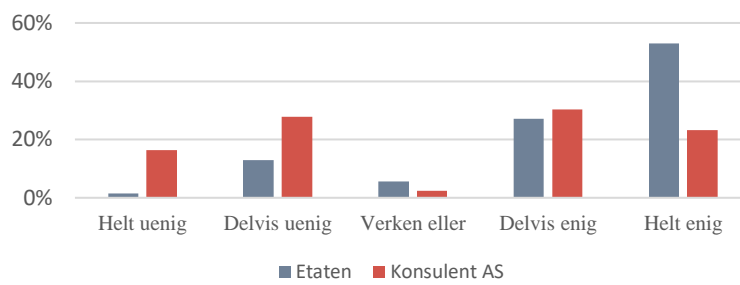
Arbeidsforholdene mine på hjemmekontor er gode



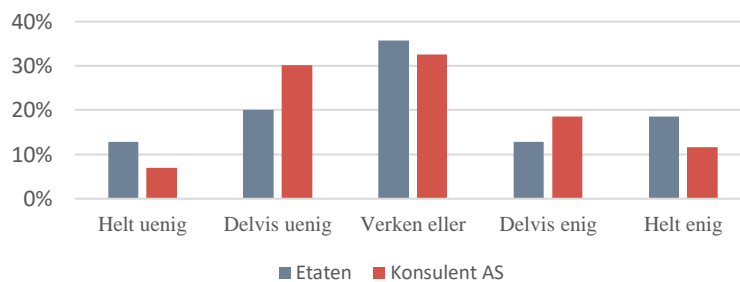
Min leder har tilrettelagt for gode arbeidsforhold på hjemmekontor



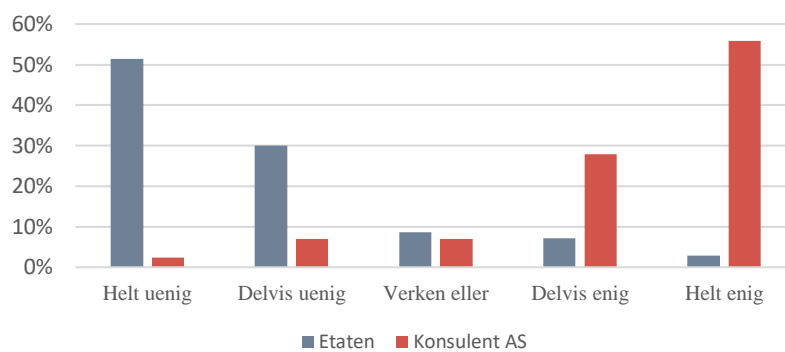
Jeg klarer å skille mellom fritid og arbeid på hjemmekontor



Jeg er tilfreds med antall sosiale aktiviteter som utføres i regi av jobben



Flesteparten har på kamera i digitale møter jeg deltar i



Jeg deltar jevnlig på uformelle digitale kaffeprater

