

Elisabeth Fiske Asphol - 504854
Robert Berntsen - 501593

Ledelse i covid-19 - Fra nærledelse til digital avstandsledelse på hjemmekontor

En kvalitativ studie av ledernes erfaring med hjemmekontor og å lede på avstand under koronapandemien.

Bacheloroppgave i økonomi, ledelse og bærekraft

Veileder: Ragnar Holthe

Mai 2021

Elisabeth Fiske Asphol - 504854

Robert Berntsen - 501593

Ledelse i covid-19 - Fra nærledelse til digital avstandsledelse på hjemmekontor

En kvalitativ studie av ledernes erfaring med hjemmekontor og å lede på avstand under koronapandemien.

Bacheloroppgave i økonomi, ledelse og bærekraft

Veileder: Ragnar Holthe

Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Fakultet for økonomi

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

Ledelse i covid-19 - Fra nærledelse til digital avstandsledelse på hjemmekontor

*En kvalitativ studie av ledernes erfaring med hjemmekontor og å lede på avstand under
koronapandemien.*

Bacheloroppgave Økonomi, ledelse og Bærekraft

Elisabeth Fiske Asphol - 504854

Robert Berntsen - 501593

Antall sider:

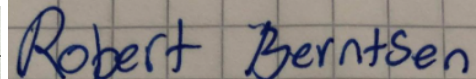
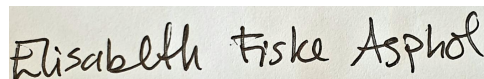
44

FORORD

Veileder: Ragnar Holthe

Bacheloroppgaven er skrevet som avsluttende del av studiet økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik, og utgjør 15 studiepoeng. Det har vært en lærerik og utfordrende prosess. Vi ønsker å gi en spesiell takk til intervju respondentene som har ønsket å delta. Vi setter stor pris på dette! Det har hjulpet oss med gjennomføringen av bacheloroppgaven gjennom et usedvanlig år med korona. Uten bruk av digitale hjelpemidler, ville gjennomføringen vært svært krevende. Vi ønsker å takke Tom Johnstad som vi hadde som veileder i startfasen av bacheloroppgaven. Vi ønsker videre å takke veileder Ragnar Holthe for gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Vi har på grunn av koronapandemien sittet hver for oss og vi har kun kommunisert og samarbeidet via digitale hjelpemidler slik som Discord, Teams og Messenger. Bacheloroppgaven skal egentlig avsluttes med en fysisk presentasjon for emneansvarlig, ekstern sensor, veiledere og medstudenter, men på grunn av pandemien er ikke dette mulig slik det normalt er gjennomført. Det vil dermed bli gjennomført en digital presentasjon som avsluttende del av bacheloroppgaven. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning. Det vil ikke bli benyttet noen opplysninger som kan gjenkjenne enkeltpersoner. Formålet her er kun å presentere oppgaven, hva vi har gjort og hva vi har funnet ut.

Kleive og Son, 21. mai 2021



(underskrift)

SAMMENDRAG

Tittel:	Ledelse i covid-19 - fra nærledelse til digital avstandsledelse på hjemmekontor	Dato : 21. mai 2021
Deltakere/	Elisabeth Fiske Asphol - 504854 Robert Berntsen - 501593	
Veileder(e):	Ragnar Holthe	
Oppdragsgiver:	NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet	
Stikkord/nøkkelord	Ledelse, selvledelse, avstandsledelse/fjernledelse, hjemmekontor, digital E-ledelse.	
Antall sider: 44	Antall vedlegg: 3	Publiseringsavtale inngått: nei
<p>Bakgrunn: Bakgrunn for oppgaven er motivasjon for å finne ut hvordan ledere har opplevd å arbeide under et uvanlig år med coronaviruset, som har endret hverdagen på svært mange.</p> <p>Hensikt: Undersøke opplevelsen av å lede på avstand i en pandemi.</p> <p>Metode: Kvalitativ undersøkelse med 9 semistrukturerte intervju</p> <p>Resultater: Generelt viser det at organisasjonene har lykket i overgangen fra nærledelse til avstandsledelse. Dette gjennom gode ledere og medarbeidere som følte en <i>“dugnad følelse, skikkelig brette opp armene og ta i ett tak, dette skal vi klare og at vi skal vise at det går ant å jobbe hjemmefra også”</i> (R7). Etterhvert som pandemien utviklet seg til å vare lengre enn først antatt og hvor vi fortsatt er i pandemien har blitt en tretthetsfølelse og utmattelse fra og ikke kunne reise på kontoret og snakke face-to-face med sine medarbeidere.</p> <p>Konklusjon: Ledelse er krevende å gjennomføre ideelt slik situasjonen er nå. Da det kan være vanskelig å se medarbeidere, vite hvordan de føler seg og terskelen for å ta kontakt har økt. Hjemmekontor er kommet for å bli, og i framtiden vil det bli mer fleksibel hybridform på ledelse og arbeidsmiljø.</p> <p>Ord/Begrep: Vi har benyttet ulike ord som har tilsvarende samme betydning, dette for å skape en variasjon i språket. Et eksempel på dette er; Covid-19, korona, coronaviruset, koronapandemien, koronasituasjonen, koronakrisen, pandemien.</p>		

ABSTRACT

Title:	Leadership during covid-19 - From close management to E-leadership in the home office	Date : 21th May 2021
Participants/	Elisabeth Fiske Asphol og Robert Berntsen	
Supervisor(s)	Ragnar Holthe	
Employer:	NTNU - Norwegian University of Science and Technology	
Keywords	Leadership, self-management, remote leadership, WFH (work-from-home), digital/E-leadership.	
Number of pages/words: 44	Number of appendix: 3	Availability: open
<p>Background: The background for our motivation is to find out about how leaders have experienced the working condition in an unusual year, with the current pandemic and the covid-19 virus. This virus has changed the day-to-day work which before the pandemic used to be in the office, and during these times have transformed into a work-from-home experience whereas many hadn't done this before.</p> <p>Intention: The intentions of this paper is to find out about the experiences if leading during a pandemic.</p> <p>Method: Qualitative research method, with 9 semi structured interviews</p> <p>Result: Generally the results show that several organisations have been successful in the transition from close management to distance management. This has been accomplished through leaders and co-workers that <i>“Had a volunteer feeling, to fold up your arms and grab a hold of the situation. The feeling was that this was something we would manage, that we were gonna show that working from home also is doable.”</i> (R7, translated to English). The pandemic lasted longer than anyone had participated, and we are still living in the pandemic and under the covid-19 virus. This has led to a lot of people feeling tired, and exhausted from not being able to travel to the offices and talking face-to-face with their co-workers.</p> <p>Conclusion: Leadership is a demanding task to be able to do ideally during these times, as you can't physically see your coworkers, as someone might not feel okay, and don't have the courage to reach out for help. It seems like a version of a hybrid-office has come to stay, as more and more leaders and businesses can see that the working from home method has worked out rather well, more so than many had initially thought.</p> <p>Words/terms: We have used different terms which have the same meaning throughout the text, this has been done to get a variation in the language, some examples of this is: Covid-19, Coronavirus, Coronapandemic, Corona Situation, Coronaemergency, and Pandemic.</p>		

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
Innholdsfortegnelse	5
1.0 Innledning	1
1.2 Bakgrunn og formål	1
1.3 Problemstilling	2
1.4 Forskningsspørsmål	2
1.5 Forutsetning og avgrensning	2
1.6 Oppgavens Struktur	3
2.0 Teori	3
2.1 Ledelse	4
2.2 Ledelsesformer	4
2.2.1 Historie om utvikling av ledelsesformer	5
2.2.2 Ikke ledelse	6
2.2.3 Passiv og aktiv ledelse	6
2.2.4 Transaksjonsledelse	6
2.2.5 Transformasjonsledelse	6
2.2.6 Selvledelse og superledelse	7
2.2.7 Tillitsbasert ledelse	7
2.2.8 Ledelse i krisesituasjoner og endringsprosesser	7
2.3 Digital avstandsledelse	8
2.3.1 Nærledelse	8
2.3.2 Fjernledelse/avstandsledelse og digital ledelse.	8
2.3.3 Hjemmekontor	10
2.4 Begrep	10
2.4.1 Kommunikasjon	10
2.4.2 Motivasjon	10
2.4.3 Tillit	11
2.4.4 organisasjonskultur	11
3.0 Metode	11
3.1 Forskningsdesign	12
3.2 Valg av metode	13
3.2.1 Styrker	13
3.2.2 Svakheter	13
3.3 Datainnsamling	14
3.3.1 Materialer	14

3.3.2 Etske aspekter	14
3.4 Utvalgsstrategi	15
3.5 Gjennomføring	16
3.6 validitet og reliabilitet	17
3.6.1 Validitet	17
3.6.2 Reliabilitet	17
3.7 Intervjuguide	18
3.8 Transkribering	18
3.9 Kritikk ved metode	19
4.0 Resultatpresentasjon av empiri	20
4.1 Presentasjon av respondentene	20
4.2 Presentasjon av empiri	23
4.2.1 Endring av ledelsesform eller måten å lede på i pandemien	24
4.2.2 Hvordan har ledelse blitt påvirket under Covid-19?	24
4.2.3 Hvordan lede under Covid-19?	25
4.2.4 Hvordan drive god avstandsledelse?	25
4.3 Selvledelse og arbeidstilfredshet i hjemmekontor	26
4.3.1 Hvordan inspirere medarbeiderne til selvledelse og, hvordan praktiserer du dette selv?	26
4.3.2 Arbeidstilfredshet i hjemmekontor	27
4.3.3 Tiltak under pandemien? og sykefraværet nå i forhold til før?	28
4.4 Etter Covid-19	28
4.4.1 Hvilke tiltak vil bli videreført etter pandemien?	28
5.0 Analyse.	29
5.1 Ledelse t1 (før), t2 (under) og t3 (etter) Covid-19.	30
5.1.1 Ledelse t1	30
5.1.2 Ledelse t2	31
5.1.3 Ledelse t3	36
6.0 Drøfting	38
7.0 Oppsummering - Konklusjoner	43
Referanseliste/Litteraturliste	45

1.0 Innledning

I denne bacheloroppgaven studerer vi hvordan ledelse har blitt påvirket under covid-19 på hjemmekontor. Mer konkret handler temaet om hvordan ledelse er håndtert under koronasituasjonen som verden befinner seg i dag. Formålet med oppgaven er å innhente informasjon og erfaringer fra ulike ledere til bacheloroppgaven, vi vil gjennom oppgaven benytte faglitteratur, eksisterende teorier og ulike vitenskapelig artikler for å kunne besvare tematikken som blir tatt opp underveis i oppgaven. Innledningen er delt opp i ulike underkapitler som omhandler bakgrunn og formål, problemstilling, forskningsspørsmål, forutsetning og avgrensning og oppgavens struktur. Dette kapitlet vil danne grunn for hoveddelen og konklusjonen.

1.2 Bakgrunn og formål

Bakgrunn for oppgaven er motivasjon for å finne ut hvordan ledere har opplevd å arbeide under et uvanlig år med coronaviruset, som har endret hverdagen til svært mange. Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke overgangen fra tradisjonell nærledelse til en form for digital fjernledelse. Dette med henhold til Covid-19 pandemien. Bedrifter og ansatte som hadde mulighet ble tvunget til å endre sin normale arbeidshverdag, og måtte omstille til hjemmekontor og digitale verktøy for kommunikasjon. Nils Brede Moe, sjefsforsker ved SINTEF sitt budskap publisert i Gemini april 2021, er at det er lite som tyder på at tradisjonell ledelse og fast kontorplass vil bli tilbakeført etter pandemien. Han leder en forskergruppe som har undersøkt "*dynamikken i team og mellom ledelse og ansatte i fem store nordiske selskap*" (Hansen, 2021) på hjemmekontor i 2020. Et viktig funn denne forskergruppen har gjort er at de som har håndtert koronasituasjonen best er ledere som har evne til å gi slipp på kontroll og være en tjenende leder. En leder som jobber for å utvikle medarbeiderne sine og deres behov (Hansen, 2021). Denne studien fra SINTEF er ikke slutført enda og det er fortsatt lite forskning generelt vedrørende dette temaet.

Dette var også grunnen til vår motivasjon for oppgaven. Det som ingen for sikkert vet hva virkningen av for mye hjemmekontor og isolasjon fra fysiske sosiale samhandlinger vil være. Dette er på bakgrunnen at vi fortsatt er i koronapandemien, og langtidsvirkninger kan dermed ikke måles. Pandemien har gitt forskere ny innsikt i hvordan organisasjoner tilpasser seg endringer og i kriser. Det kommer frem at hybridkontor er kommet for å bli, ut fra klare positive effekter med fleksibilitet for arbeidsmiljøet (Hansen, 2021). Det er i denne oppgaven

innhentet informasjon og erfaringer fra ledere til bacheloroppgaven, hvor det er videre benyttet faglitteratur, eksisterende teorier og ulike vitenskapelig artikler for å støtte opp erfaringene til respondentene.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen har som hensikt å identifisere hvordan ledelse har endret seg under Covid-19 pandemien, og hva ledere gjør for å kunne ivareta sine ansatte på en god måte. Omstillingen fra nærhetsledelse til digital ledelse har hatt en påvirkning på hvordan ledere følger opp sine medarbeidere i deres hverdag, følelser og holdninger.

Askheim og Grenness skriver i *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag* (2008, s.60) at kvalitative problemstillinger ofte er karakterisert som induktive. Dette fordi det som blir undersøkt er relativt ukjent eller at det forekommer lite kunnskap på forhånd om et spesifikt tema. Studien går fra empiri til teori. Det vil komme fram ting i intervjuet som forskerne ikke så for seg ved oppstart, og problemstillingen vokser dermed frem underveis.

Vi ønsker å undersøke dette fra et lederperspektiv gjennom problemstillingen:

Hvordan har ledelse blitt påvirket under Covid-19?

1.4 Forskningsspørsmål

Her vil det bli tatt for seg hvilke forskningsspørsmål som ligger til grunn for bacheloroppgaven, og som omhandler hvordan ledere har omstilt hverdagen fra den tradisjonelle nærhetsledelse til den moderne digitale ledelsesformen som var nødt til å bli tatt i bruk fra 12 mars 2020.

Delproblemstillinger/forskningsspørsmål

- *Hvordan lede under Covid-19?*
- *Hvordan drive god avstandsledelse?*
- *Hvordan inspirere medarbeiderne til selvledelse, og hvordan praktiserer du dette selv?*
- *Hvilke tiltak vil bli videreført etter pandemien?*

1.5 Forutsetning og avgrensning

Det forutsettes at leseren har noe kunnskap om pandemien og har selv noen erfaringer med at Norge stengte ned 12. mars 2020 og måtte tilpasse sin hverdag deretter. Videre forutsettes det at målgruppen for studien er ledere for å svare på problemstillingen. Oppgaven er avgrenset

til temaene i problemstillingen og forskningsspørsmålene, som omfavner; ledelse, digital avstandsledelse, selvledelse og antagelser for hvordan arbeidsmiljøet vil se ut etter Covid-19.

Gjennom arbeidet med oppgaven har det blitt foretatt en rekke avgrensninger. For det første har oppgaven blitt avgrenset til å omhandle kun to ulike bedrifter. Det var viktig for oss at de bedriftene var ulike, slik at det var mulig å oppnå flere ulike erfaringer rundt hjemmekontor i pandemien. Det kunne blitt valgt flere bedrifter for å få et resultat som kan gjelde for hele populasjonen av ledere som har måtte omstille måten å arbeide på under en pandemi. Det kunne også ha vært gjennomført intervju med medarbeidere for et enda tydelig svar på opplevelsen av situasjonen. På grunn av tidsrammen på oppgaven er det valgt to bedrifter og ni intervju totalt. En privateid bedrift og en statseid bedrift. Dette som sagt på bakgrunn av tidsmessige begrensninger.

1.6 Oppgavens Struktur

Videre i oppgaven er den oppbygd slik at i kapittel 2.0 vil det bli presentert teori som omhandler de temaene som oppgaven skal undersøke med tanke på ledelse og koronaviruset. I kapittel 3.0 blir det presentert hvilken metode som er brukt for å gjennomføre studien og komme fram til en konklusjon. Der er blant annet forskningsdesign, datainnsamling, utvalgsstrategi og kritikk av metode lagt fram. Resultatpresentasjon vil forekomme i kapittel 4.0, hvor det er lagt frem relevante funn fra datainnsamlingen som belyser problemstillingen og forskningsspørsmålene. Deretter vil det i kapittel 5.0 være en analyse over de funnene med teori som støtter opp til resultatene. I kapittel 6.0 vil vi bringe de ulike kapitlene av oppgaven sammen og drøfte de ulike funnene og relevant teori. Bacheloroppgaven vil avsluttes med kapittel 7.0. Dette kapitlet vil oppsummere oppgaven og en konklusjon av problemstillingen og gjennomført studie.

2.0 Teori

Formålet med dette kapitlet er å belyse de spesifikke teoriene og begrepene vi har anvendt i analysekapitlet og diskusjonskapitlet. Dette er viktig for å forstå hva vi har undersøkt og hvordan resultatet blir til. I dette kapitlet har vi jobbet oss gjennom ulik litteratur og begreper, for å så valgt det som er relevant til vår oppgave. Teorien som vil bli presentert er i henhold med problemstillingen og skal belyse ulike måter å lede på. Dette i henhold til digital ledelse, samt utfordringer ledere må takle under en krisesituasjon. Før covid-19 pandemien hadde digital ledelse en stadig vekst globalt, når pandemien inntraff økte dette prosessen med

å bli enda mer digitaliserte, samt endret måten å jobbe på, ettersom flere og flere var nødt til å jobbe fra andre lokasjoner enn fra kontoret (Contreras, Baykal og Abid, 2020).

Digitaliseringen har forandret måten mennesker oppfører seg, og hvordan de kommuniserer med hverandre til det daglige. Dataene viser at ca 57% av verdens befolkning er tilkoblet internett, og det er rundt 1 million nye brukere hver eneste dag i 2018 (Hendrasto *et al*, 2019).

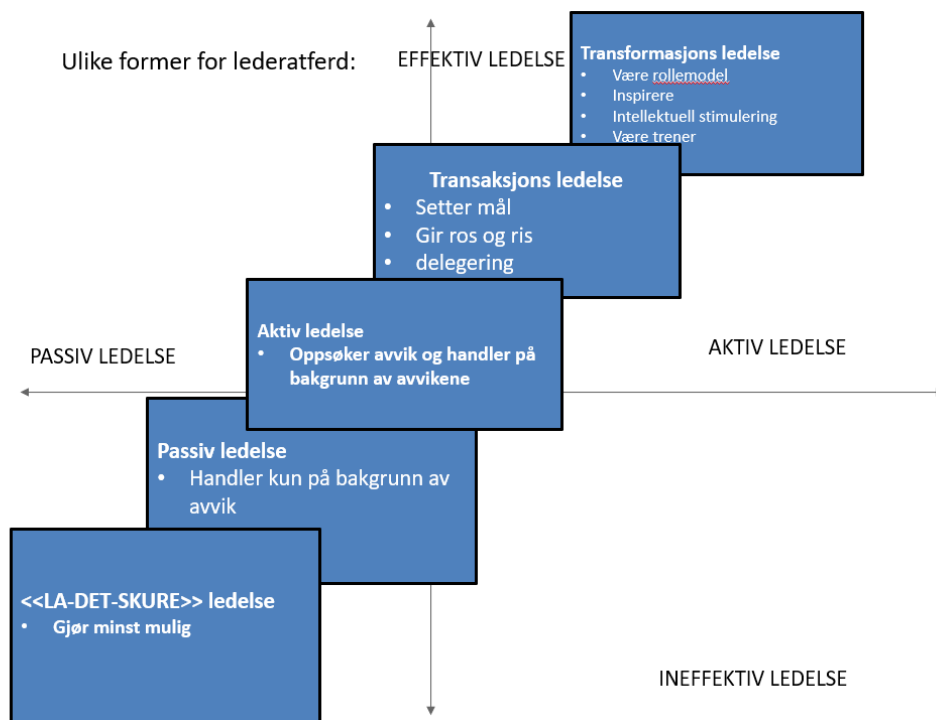
2.1 Ledelse

Ulike lederstillinger vil kreve at du mestrer ulike roller, og formes gjerne av organisasjonskulturen, og medarbeiderens forventninger. Derfor argumenterer Warren Bennis (2009) i boken *On becoming a leader at "leaders are not born, but made"* og at Bennis' base ingredienser for ledelse inneholder, "guiding vision", "passion", "integrity", "trust", "curiosity" og "daring". Selv om de er grunnleggende element ved ledelse så mener han, at dette er trekk som en ikke er født med, men at en kan lære seg selv, og er selvlært (Bennis, 2009).

En leder blir beskrevet som en som oppnår resultater gjennom andre, og gjennom dette gjennomfører jobben ved å lede andre mennesker, og styrer prosessen som er nødvendig for gjennomførelse (adizes, 1976). Lederens lederstil kan beskrives på mange ulike måter. Noen eksempler på dette kan være beslutningsdyktig, tøff, endringsvillig, menneskeorientert, teamspiller, praktiker, handlekraftig, ettergivende, manipulerende eller overtalende (Nybrodahl, u. å.)

2.2 Ledelsesformer

Det er mange ulike typer ledelsesformer, men oppgaven vil ta for seg de typene som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er videre i dette delkapittelet sett på *ulike former for lederatferd* (Bratlie,2018), slik som beskrevet i **modell 1** inspirert av Bass og Avolio (1994) sin "*Full range leadership*"-modell for ledelsesteori.



Modell 1: Ulike former for lederatferd (Bratlie, 2018).

2.2.1 Historie om utvikling av ledelsesformer

Ledelsesformer, -stiler og -atferd har utviklet seg fra en *Endimensjonal* kontroll, hvor man har fokus på produksjon og resultat. Det mest kjente eksemplet på dette er teorien om *Scientific Management* utviklet av Frederick Winslow Taylor på slutten av 1880 tallet (Rabben, 2019).

Todimensjonal ledelsesteori, oppgave- og menneskeorientert ledelse, ble utviklet ut fra Hawthorne-studiene i 1920-årene av Roethlisberger og Dickson. De undersøkte betydning for produktivitet fra ulike faktorer på en fabrikk (Svartdal, 2020).

Tredimensjonal ledelsesteori; Den mest kjente er Paul Hersey og Ken Blanchards situasjonsbestemtledelse. Ledelsesteorien går ut på at ledere må kunne opptre forskjellig i ulike situasjoner, og må kunne tilpasse lederstilen sin. Teorien baserer seg på at lederens atferd står sentralt, og at utgangspunktet kan være at leder er oppgaveorientert og/eller medarbeiderorientert (Johansen og Lunde 2011).

Flerdimensjonal ledelsesteorier, ble utviklet fra 1970-tallet, og de teoriene omhandler nøkkelordene; støtte, kontroll, situasjon, læring og frihet. Henry Mintzberg, Ichak Adizes, Peter Senge og flere utviklet teorier som vi i dag kjenner som verdibasert ledelse, selvledelse,

superledelse og transformasjonsledelse. Disse ledelsesteoriene baserer seg på at leder ikke lenger skal være en kontrollerende faktor i medarbeiders sitt arbeid, og legger vekt på kunnskap, læring og frihet i arbeidet. (Ellingsen, 2016)

Dimensjonene beskrevet ovenfor er relevant for perspektiv av ledelse, og eksempel på hva som ikke passer til nyere digital avstandsledelse. I nåsituasjonen kreves det flere ulike roller for å være leder og det vil være relevant når det blir avstand mellom ledelse og ansatte. Det er derfor lagt større vekt på flerdimensjonal ledelsesteori videre i oppgaven.

2.2.2 Ikke ledelse

La det skure ledelse blir gjerne kjennetegnet ved en mangel av gjennomførelse på ulike arbeidsoppgaver. En leder som benytter seg av en slik metode vil gjerne unnlate å gripe inn i situasjoner som kan oppstå, og være ubekvemme for medarbeidere, og ikke håndtere arbeidsmiljøproblemer (Børtnes, 2007).

2.2.3 Passiv og aktiv ledelse

Ved *passiv ledelse* handler man kun på bakgrunn av avvik, mens ved *aktiv ledelse* vil man oppsøke avvik og handler på bakgrunn av de avvikene (Bratlie, 2018).

2.2.4 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse som beskrevet i modellen har dimensjonene ledelse ved unntak, aktiv og passiv og betinget belønning. En leder som dette setter mål, gir ros og ris og delegerer. Transaksjonsledelse handler om bytteforhold. Lederen kan hjelpe medarbeiderne til å nå sine mål og de kan hjelpe lederen til å nå sine mål (Bratlie, 2018). Transaksjonsledelse benytter seg av ytre belønninger for arbeid som blir utført, gjennom dette skal det skapes en viss motivasjon for å utføre arbeidsoppgaver som den enkelte medarbeider skal bli belønnet for. Dette betyr at det oppstår egeninteresse ved gjennomførelse av arbeidsoppgaver, som kan bidra til et negativt miljø innad i arbeidsmiljøet. Dette kan føre til at det forekommer konkurranse blant medarbeidere som igjen kan føre til liten positivitet til oppgaveløsninger og felles målsetninger innad i bedriften (Sagberg, 2021).

2.2.5 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse tar for seg evnen til å inspirere medarbeidere til et videre engasjement for bedriftens visjon og mål. Ifølge Purvanova og Bono (2009) (referert i

Mysirlaki and Paraskeva, 2020) er transformasjonsledelse sett på som en viktig del av e-ledelse i virtuelle teams, fordi det har en mer kritisk rolle digitalt enn i fysiske ansikt-til-ansikt teams. Dette vil være på bakgrunn av at ledere som benytter seg av denne type ledelsesstil oppmuntrer sine medarbeidere til å takle ulike utfordringer og motiverer ved å få medarbeidere til å fortsette å jobbe sammen mot det felles mål og visjon.

Transformasjonsledelse handler dermed om at lederen er en rollemodell, man inspirerer og motiverer, gir intellektuell stimulans og er en coach (Bratlie, 2018).

2.2.6 Selvledelse og superledelse

Selvledelse omhandler livsmestring, gjennom å påvirke seg selv. Opprette en struktur for å muliggjøre grensesetting mellom jobb og privatliv, slik at man kan oppnå god balanse i hverdagen (Wennberg, 2018). *“Selvledelse er en prosess der individet tar kontroll over egen atferd, ved å bruke teknikker for å påvirke tanker, følelser og atferd. Selvledelse er nært knyttet til superledelse. Superledelse er å lede medarbeidere til å lede seg selv”* (Manz og Sims, 2001; Karlsen & Berg, 2018). Det blir viktigere for ledere at medarbeiderne kan utgjøre selvledelse i større grad ved bruk av hjemmekontor. Lederen er ikke fysisk tilstede for å følge tett opp. Gjensidig tillit, motivasjon og støtte er viktige faktorer for være selvstendig i sitt arbeid.

2.2.7 Tillitsbasert ledelse

Tom karp foreleser om *“tillitsbasert ledelse”* ved høyskolen i Kristiania (2020) beskriver at ledelse i stor grad handler om tillit og at man slipper medarbeiderne fri til å velge hvordan de ønsker å løse oppgavene de er satt til å utføre. Karp understreker, for at tillitsbasert ledelse skal fungere, må lederen endre på og slippe opp kontrollmekanismer, styringsbehov, maktutøvelse og det som ellers styrer folk. Karp presiserer tre veier til tillit; et positivt menneskesyn, selvinnsikt og selvdisiplin (Karp, 2020).

2.2.8 Ledelse i krisesituasjoner og endringsprosesser

Kriseledelse og *krisehåndtering* er å identifisere en trussel mot en organisasjon og dens interesser, hvor man så reagerer effektivt på den aktuelle truslen. De fleste organisasjoner prøver å identifisere potensielle trusler mot organisasjonen på forhånd, for å planlegge hvordan man kan og skal håndtere dem. Det er prosessen hvor man har en kontinuitetsplan på plass i tilfelle en krise oppstår. Når det oppstår en krise må organisasjonen raskt kunne

omstille seg for å overleve. Koronakrisen som utbrøt tidlig i 2020 kan forventes å bli et lærebokseksempel på hvordan kriseledelse kan håndteres i fremtiden (Hayes,2021).

Endringsledelse dreier seg om metoder, modeller og prosesser som tar sikte på å gi ny retning til individers eller organisasjoners bruk av ressurser, prosesser og arbeidsinnsats. Flere ledere sier at det er først når det oppstår store endringsprosesser, at det er da en kjenner hvordan det er å være leder (NTNU, 2020). Ifølge Kotters velkjente “The 8-step process” modell for å lede til endringer viser til **1.** Skape en følelse avgjørende viktighet, (urgency), **2.** etablere en ledende koalisjon, **3.** opprette strategisk visjon og initiativer, **4.** kommunisere felles retning og visjon til alle, **5.** etablere handling ved å fjerne hindringer, **6.** skape kortsiktige seiere, **7.** Opprettholde akselerasjon **8.** etablere endring (Kotter, u. å.). De åtte stegene kan bidra til å endre en organisasjon fra nåsituasjonen til en ønsket framtid, hvor det er driv om en ny retning bort fra dagens situasjon.

2.3 Digital avstandsledelse

I dette kapitlet vil det presenteres teori om tradisjonell nærledelse, fjernledelse, digital ledelse og hjemmekontor. Som nevnt tidligere måtte mange statlige og private virksomheter omstille seg til hjemmekontor som et smitteverntiltak i mars 2020. Ledere ble på kort tid fjernledere, og måtte da lede medarbeiderne på avstand (Arbeidsgiverportalen, 2020).

2.3.1 Nærledelse

Nærledelse er en metode ledere benytter seg av dersom medarbeidere er på samme geografiske lokasjon. Ledelse er tradisjonelt sett på som ansikt-til-ansikt ledelse. Jacobsen og Thorsvik (2013) definerer ledelse i *Hvordan organisasjoner fungerer* som “Å påvirke andres menneskers tenkning, holdning og atferd” (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416; Presthus og Blokkdal, 2018, s. 12). Nærledelse er dermed en fysisk samhandling hvor leder og medarbeider har direkte tilgang til hverandre. Konkret nærledelse er lite definert, men det kan defineres som en tradisjonell ledelsesform.

2.3.2 Fjernledelse/avstandsledelse og digital ledelse.

Fjernledelse handler om å lede medarbeidere som har sitt kontor på et annet geografisk sted enn der lederen har sin daglige arbeidsplass (arbeidsgiverportalen, 2020). Denne type ledelse kan argumenteres at den først ble benyttet på 1970 tallet. Og det er en stor transformering fra

den tradisjonelle måten å jobbe på fra kontoret, og til å jobbe digitalt og hjemmefra. Dette skjedde ettersom bensinpriser økte i pris som gjorde at transport ble veldig dyrt. Arbeidere fikk også kontroll over egen timeplan, som gjorde at de fikk tid til å hente barna på skolen, gjøre ærend og kunne gjøre andre ting, samtidig som de fikk jobben gjort. De sparte mye tid på pendling, og som igjen utgjorde færre sykedager (Choudhury, 2020).

Daniels et. al. (2001) skiller ulike typer fjernarbeid. Typen som er relevant til denne studien er *hjemmebasert fjernarbeid*, hvor arbeidet utføres hjemmefra (referert i Aspeli og Molstad, 2020). I pandemien måtte både ledere og medarbeidere jobbe hjemmefra, og den digitale utviklingen vi har i dag gjør at vi vil se på fjernledelse og *e-ledelse* som en samlet ledelsesform. Vi har valgt å kalle dette for digital avstandsledelse.

E-ledelse referer til mennesker som foretar alle deres leder oppgaver og aktiviteter gjennom elektroniske kanaler. Derfor er hovedforskjellen mellom en tradisjonell leder og en e-leder miljøet de jobber i (DasGupta, 2011). E-ledelse eller *digital ledelse* er ikke bare en utvidelse av tradisjonell ledelse, men det innebærer også en kritisk endring i hvordan ledere og medarbeidere forholder seg til hverandre i organisasjonen og med interessentene. Det vil derfor være avgjørende for ledere å endre sin praksis fra tradisjonell nærledelse til digital avstandsledelse. Kahai *et al.* (2013) (referert av Contreras, Baykal and Abid, 2020), hevder at lærde må innovere de tradisjonell ledelsesteorier for å kunne forklare rollen som leder og ledelse i eksterne arbeidsforhold. E-ledelse implementerer utvikling av distinkte evner for å forbedre organisasjonsfunksjonen i virtuell arbeidsmiljø (Contreras, Baykal and Abid, 2020).

It is unclear whether the current knowledge on leadership can be applied to e-leadership. Similarly, results from various studies on the effectiveness of e-leadership and its effects on employees have been inconclusive. (Contreras, Baykal and Abid, 2020).

Generelle egenskaper hos en virtuell leder kan være det å implementere endringer, som innehar evne til å håndtere endringer effektivt ved å holde teamet involvert i prosessen. Det er også viktig å styrke samarbeidet innad i arbeidsgruppen ved å skape en atmosfære skapt av samarbeid og tillit gjennom bruk av uformelle kommunikasjonskanaler, samt oppmuntre til åpen kommunikasjon og håndtere konflikter effektivt. Det er viktig å kunne skape samhandling, hvor det vektlegges teamets mål og retning slik at det felles målet blir oppnådd gjennom fokus og samhandling (Berntsen, 2021).

2.3.3 Hjemmekontor

Ifølge forskere og da gjennom sjefsforsker ved SINTEF Nils Brede Moe, har hjemmekontor kommet for å bli. Koronaviruset har endret måten bedrifter organiserer arbeidshverdagen på, og mange jobber uten problemer hjemmefra. Disse endringene er det lite som tyder på at blir reversert etter pandemien (Hansen, 2021). Moe leder en forskningsgruppe som gjennom 2020 har gjennomført både kvalitative og kvantitative undersøkelser om covid-19 i flere store selskaper som de våren 2021 holder på å ferdigstille til ulike tidsskrifter.

“Et av de viktigste funnene er at ledere som evner å gi slipp på kontroll og gjøre seg selv overflødige gjennom såkalt tjenende lederskap, er de som har taklet det siste året klart best. I motsatt ende finner vi de som har fokus på kontroll og formelle prosesser. Denne gruppen har hatt en langt tøffere periode, forklarer Moe” (Hansen, 2021).

Det er også tidligere funn vedrørende det å jobbe hjemmefra kan hjelpe de som trenger restitusjon fra utbrenthet. Er det også funnet ut at uten de rette tilpasningene, kan eksternt arbeid føre til en økning i utmattelse, på grunn av lange uavbrutte timer med arbeid, færre innlagte pauser og flere krevende virtuelle møter. De faktorene kan over tid ha et potensiale til å resultere i en utbrenthet (Šmiteĳ et al, 2021).

2.4 Begrep

2.4.1 Kommunikasjon

Store norske leksikons definisjon, *“Kommunikasjon er det å formidle og dele ideer og informasjon, for eksempel ved hjelp av språk”* (Allot, 2019). De ulike kommunikasjonsformene som er relevant til denne studien er elektronisk kommunikasjon og massekommunikasjon. Vi mennesker kommuniserer også en del gjennom ikke-språklige gester, såkalt kroppsspråk (Allot, 2019). *“Kroppsspråket utgjør en vesentlig del av vår kommunikasjon med andre mennesker, selv om dette for mange ofte skjer helt ubevisst”* (Malt, 2019). Dette vil vi også se nærmere på i analysekapitlet, hvordan ledelse og da kommunikasjon har blitt påvirket av pandemien.

2.4.2 Motivasjon

Store norske leksikon definerer motivasjon i to faktorer, den første er hva som setter oss i sving, og hva som bestemmer innsats og utholdenhet. Den andre faktoren innebærer hvilke mål som blir satt og hva slags valg som blir tatt (Teigen, 2020).

2.4.3 Tillit

Tillit er en følelse man får ut fra blant annet opplevd godhet, ærlighet og dyktighet fra andre og at de dermed er til å stole på (sykepleien, 2011). Tillit har mange ulike definisjoner i forhold til hva som blir lagt vekt på. En sosial og etisk definisjon av tillit ifølge Hosmer (1995) *“Forventningen om etisk forsvarbar atferd – dvs. moralsk riktige beslutninger og handlinger”*. Eller en strategiske og kalkulerende dimensjon ifølge Burt og Knez (1996) : *“ ‘Forventet samarbeid’ begrunnet med at det ikke er moral, men ‘vår politikk’ ”* . Tillit fordi det er rett eller tillit fordi det lønner seg? (referert i Mikkelsen, u. å.). *“Tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller til et system, makt til å handle på mine vegne, til mitt beste”* (sykepleien, 2011).

2.4.4 organisasjonskultur

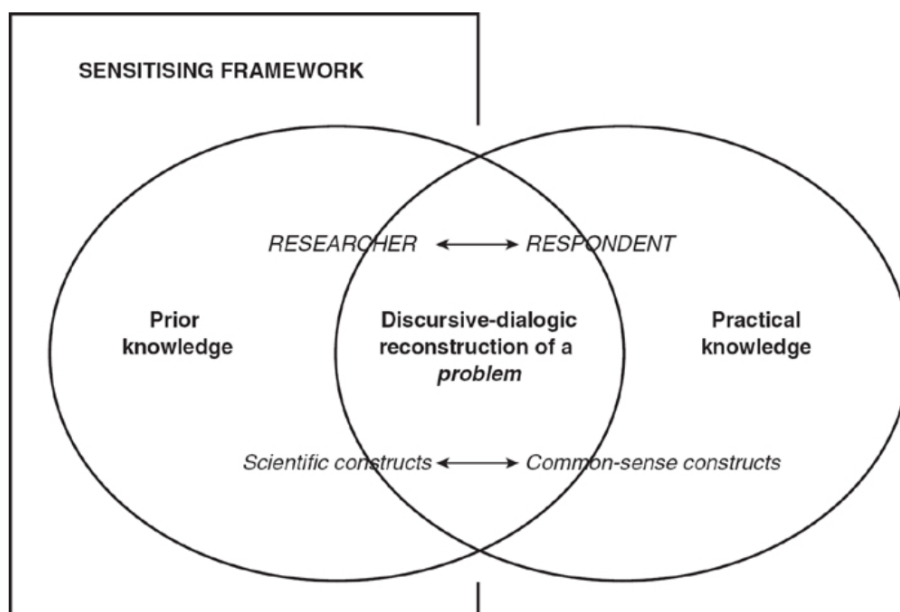
Organisasjonskultur kan defineres som to ulike begreper. Den første er det deskriptive, definisjonen inneholder hvordan de ansatte arbeider på, hva slags holdninger og verdier er det som fellesskapet blir preget av. Det andre begrepet er det normative, definisjonen er de holdninger, normer, verdier og systemer som burde prege arbeidsfellesskapet (Glomseth, 2019).

3.0 Metode

I dette kapittelet skal det belyses hvilken metode som har blitt benyttet for å kunne svare på problemstillingen. Den modellen som blir benyttet er en kvalitativ tilnæringsmetode som forekommer gjennom semistrukturerte intervjuer hvor det på forhånd ble laget en intervjuguide. *Kvalitativ forskningsmetode* blir beskrevet som å gjerne oppnå dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av spesifikke kontekster gjennom samtaler med få eller ett element (Grønmo, 2020). Oppgaven benytter seg derfor av dybdeintervjuer med en og en respondent for å fange opp og høre på vedkommendes svar på de ulike spørsmålene som ble stilt.

“Hensikten med kvalitative studier er gjerne å oppnå dybdekunnskap og helhetlig forståelse av spesifikke kontekster, eller å utvikle begreper, kategorier og typologier” (Grønmo, 2020).

Bakgrunnen for denne tilnæringsmetoden er for å kunne oppfatte hvert enkelt individ på en korrekt måte, samt få en forståelse for deres tanker og meninger om hvordan situasjonen har preget lederen sin måte å kunne lede sine medarbeidere på. Det er også benyttet faglitteratur, eksisterende teorier og ulike vitenskapelig artikler for å kunne besvare problemstillingen og for å undersøke om empiri korrelerer med andre antagelser og teorier. Dette for å heve validitet og reliabilitet i studien vår.



Modell 2: *The epistemological challenge of the PCI (problem-centred interview)*

Problem-sentrert intervju er en metode som kan benyttes i kvalitative datainnsamlingsmetoder. Dette vil være på bakgrunnen av at forskeren er godt forberedt og har satt sine prioriteringer og interesser, og har de med seg hele veien gjennom intervjuene med respondentene. Veikartet og referanserammen forskeren har satt seg er åpen for endring og revisjon basert på samtaler med intervju respondenter dersom det oppstår noe nytt eller spennende som er verdt å se på videre (Witzel og Reiter, 2012).

Litteratur Søkeord: *Corona, Covid-19, Leadership during Covid-19, Hjemmekontor, Remote Teleworking, nærledelse, fjernledelse, e-ledelse, digital ledelse, kvalitativ metode, etiske aspekter, ethical aspects, ledelsesformer, autonomistøttende leder ...*

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for hvordan oppgaven skal gjennomføres. Problemstillingen og forskningsspørsmålene danner grunnlag for hvilket design som velges. Fremgangsmåten som ble brukt for å innhente datamaterialet omhandler intensivt design. I følge Jacobsen (referert i UiO, 2015) vil man da gå i dybden på et fenomen og datainnsamlingen gjøres med få utvalg, intensivt design passer også til studier som benytter kvalitativ metode og det er kompleksitet i problemstillingen. Vanlige innsamlingsmetoder for intensivt design er intervju. Det er i prosjektet blitt behandlet såkalt myk data ved semistrukturert dybdeintervju, hvor det er vanskelig å tallfeste i hard data. Induktivt og eksploderende opplegg skjer når studien undersøker fra empiri til teori og derfra mottar ny kunnskap om et relativt ukjent fenomen hvor det forekommer lite forhåndskunnskap (UiO, 2015). Det er undersøkt en problemstilling som forskere ikke vet mye om fra før, og et tema er lite forsket på per dags dato. Derfor kan

man følge opp saker som kommer frem i intervju som man ikke var forberedt om. Dette gjør også at problemstillingen kan endres underveis i prosjektet. Kvalitative forskningsopplegg vil derfor være et nyttig verktøy ettersom vi vil undersøke et tema som vi ikke har mye forhåndskunnskaper om (Andersen, 2008).

3.2 Valg av metode

Det er to forskjellige metodetyper i samfunnsvitenskapelig forskning, kvantitativ og kvalitativ metode. Det kreves ulike innsamlingsmetoder, utvalgsstrategi og bearbeiding av datamaterialet (Grønmo, 2021 a). Derfor måtte vi tenke gjennom hva vi ønsket å undersøke før vi valgte metode, da et fenomen kan undersøkes på mangfoldige måter. Vi måtte dermed se på hvilken metode som problemstillingen er best egnet til (Røkkum, 2016). Vi ønsket å undersøke problemstillingen, *hvordan har ledelse blitt påvirket under Covid-19?* via individer sine erfaringer, tanker og følelser. Grunnlaget for valg av metode og undersøkelse falt derfor på en kvalitativ innsamlingsmetode ved dybdeintervju for å gå dypere og komme tettere inn på problemstillingen ledelse under covid-19.

3.2.1 Styrker

Generelle styrker ved gjennomføring av dybdeintervjuer er at det tilrettelegger mulighet for å komme tett på respondenten, slik at det muliggjør at respondenten får fremmet sine tanker, meninger og atferd. Dybdeintervju blir benyttet for å kunne gi respondenten muligheten til å formulere egne tanker for de spørsmålene som blir stilt fra intervjuguiden. Respondenten blir ikke påvirket av andre synspunkter, og med få mennesker til stede, kan det være lettere for respondenten å åpne seg og snakke fritt (Lynne, u.å).

3.2.2 Svakheter

Bacheloroppgaven er en relativ liten studie og ble utarbeidet i et kort tidsrom i forhold til større studier. Det blir derfor få respondenter, så det kan være vanskelig å generalisere resultatet. Kvalitativ forskningsmetoden som blir benyttet i bacheloroppgaven kan føre til at det blir mye informasjon gjennom dybdeintervjuene, og det kan være vanskelig å få inn all informasjonen som blir gitt ettersom det kan være mye som må bli utelatt. Individuelle intervju er en tidkrevende strategi for datainnsamling som leder til et omfattende arbeid med transkripsjon og analyse. Det er lett å overveldet i et stort og uoversiktlig materiale.

Monica Dalen professor ved UiO presenterer tre sentrale, systematiske feil som lett kan oppstå ved kvalitativ databehandling: den første er *den holistiske feilantakelsen*, hvor forskerne ikke oppdager avvik fra egen oppfatning på grunn av at de kjenner så godt til fagfeltet personlig. Den andre er *elite "bias"*, hvor respondenter og referanser tillegges ulik vekt som kan skape en skjevhet i resultatet. Den tredje feilen som kan oppstå er *"going naive"*, som betyr at det er vanskelig å trekke ut særpreg fra materialet ettersom at forskerne kan fagfeltet godt. (Dalen, 2004 s. 110; Dalen, u. å.; Tørresdal, 2015, s. 25).

3.3 Datainnsamling

Det er gjennomført semistrukturerte intervjuer med respondenter, dette betyr at det er utformet en intervjuguide for tema og spørsmål som er benyttet gjennom samtalen. Det ble intervjuet ledere individuelt via digitale verktøy. Det ble totalt sett intervjuet 9 ulike ledere innenfor ulike lederroller, det var 5 ledere fra en privat organisasjon og 4 ledere fra en offentlig organisasjon. Gjennom datainnsamlingen oppsto det ingen problemer, ettersom intervjuene ble tatt opp gjennom Teams, hvorav alle respondentene var godt kjent med denne tjenesten, så ble det heller ingen tekniske problemer som forekom. Respondentene stilte opp frivillig, og vi har en godkjent NSD søknad. Vi mottok muntlig samtykke fra alle respondenter før gjennomføring av datainnsamling.

3.3.1 Materialer

Ved gjennomføring av datainnsamling benyttet vi datamaskin og digitale verktøy, slik som Teams. Teams er en samlet kommunikasjons og samarbeidsplattform utviklet av Microsoft. Teams tilbyr en rekke muligheter som inkluderer videomøter, fillagring og integrasjon med applikasjoner. Opptaket av intervjuet ble dermed gjort gjennom tjenesten Teams (Microsoft, u. å.).

3.3.2 Ethiske aspekter

Når vi skal gjennomføre kvalitative intervjuer er det viktig å ivareta integriteten til respondentene som intervjues, dette gjelder både under og etter intervjuet og i analyse av resultatet. Det skal anonymiseres gjenkjennelige detaljer og at sensitive opplysninger blir behandlet med forsiktighet. Det vil være ulike etiske problemstillinger for alt. De etiske prinsipper som er viktige å følge; Konfidensialitet, informert samtykke, ansvar for den enkelte og ivaretagelse av forsknings subjektets integritet (Fangen, 2015).

Etiske overveielser kan spille en viktig rolle for kvalitative studier, dette vil være fordi en fokuserer på meningen og innholdet, enda mer enn bredden og omfanget som gjøres i kvantitative studier (Fangen, 2015). Vi vil blant annet benytte verktøy og metoder slik som kvalitativ intervju, dokumentanalyse, videoopptak og lydbånd innspilling for å gjennomføre bacheloroppgaven. Ved slik datainnsamling er det også nødvendig å melde prosjektet til Norsk senter for forskningsdata (NSD). I slike prosjekter kan dermed ikke datainnsamlingen starte før etter godkjent meldeskjema fra NSD (NTNU, u. å.). Se vedlegg 2 og 3 for informasjonsskriv, samtykkeerklæring og NSD godkjenning.

Etter datainnsamling begynner tolkning og fortolkning, hvor det er viktig å være selvkritisk til egne tolkninger, slik at det kommer klart fram hva som er vår egne tolkninger og hva som er respondentens tolkninger av sine utsagn og hva som er vår tolkning av informantens tolkning. Vi vil benytte sitat ved respondentens utsagn for å unngå at skillet blir uklart, før vi selv fortolker dette sitatet (Fangen, 2015).

3.4 Utvalgsstrategi

Formålet med utvalgsstrategi er å innhente respondenter som kan gi betydningsfull informasjon fremfor en stor mengde med respondenter som gir dårlig med informasjon (NEM, 2019). Utvalg er en del av en større populasjon, og det ville vært svært komplisert å undersøke hele populasjonen eller en enhet. Det er derfor mulig å undersøke et utvalg eller flere utvalg i universet som eventuelt kan generaliseres eller ikke for alle utvalget er trukket fra (Grønmo, 2021 *b*).

Professor Bente Halkier forklarer at det er en tommelfingerregel i kvalitativ forskning å ha variasjon i sine kriterier (Hoffmann, 2013). Vi har derfor valgt å sette fire ulike kriterier for våres respondenter slik at prosjektet blir systematisk nok.

Vi har satt 4 kriterier for utvalg:

1. Respondentene må være ledere.
2. Bedriften lederne jobber i har lite erfaring med hjemmekontor og avstandsledelse før korona
3. Nærledelse før pandemien.
4. Lederne har hatt en digital omstilling under pandemien, hjemmekontor o.l.

Ved utvelgning av respondenter har vi valgt en form for *Snøballutvelgning*. Dette skjer ved at de første respondentene eller bedriftene som er valgt ut vil foreslå flere andre respondenter som passer inn i utvalgskriteriene som er satt, og denne prosessen foregikk inntil utvalget ble ansett som stort nok (Grønmo, 2021 b).

Vi har valgt å skille respondentene fra hverandre ved å bruke R etterfulgt av et tall. Under har vi skrevet en liste over våre respondenter, deres kjønn, tittel, alder og hvor mange ansatte de har ansvar for. Det er i utvalget fem menn og fire kvinner i ulike lederstillinger og to organisasjoner. i tabellen under vil P = Privat, O = Offentlig.

Respondent nr.	Kjønn	Stilling	Ansvar for	Dato	Tidsbruk intervju	Sted	Type Bedrift
R1	Mann	Konsernleder	ukjent	17.03.2021	60 min	Teams	P
R2	Mann	IKT leder	15	17.03.2021	40 min	Teams	O
R3	Mann	Leder for byggesak	8	19.03.2021	25 min	Teams	O
R4	Kvinne	Leder for utbygging	7	22.03.2021	20 min	Teams	O
R5	Kvinne	Leder for servicesenter	45 (130)	23.03.2021	43 min	Teams	P
R6	Kvinne	Personalutvikler	27	25.03.2021	31 min	Teams	P
R7	Kvinne	Leder kundeservice	70	26.03.2021	35 min	Teams	P
R8	Mann	Avdelingsleder	12	26.03.2021	34 min	Teams	P
R9	Mann	Leder for lønn og regnskap	14	06.04.2021	36 min	Teams	O

Tabell 1: Oversikt over respondentene.

3.5 Gjennomføring

Gjennomføringen av intervjuene fremkom gjennom bruken av Teams. Dette på grunn av restriksjoner og fordi vi ønsket å få et realistisk innblikk i respondentenes hverdag på hjemmekontor. Intervjuene ble tatt opp av forfatterne deretter transkribert etter alle intervjuene var gjennomført. Vår samhandling med respondentene skjedde via e-post før intervju, hvor vi avtalte tid og sendte informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen. Samtykke av opptak ble gitt muntlig før intervjuet startet, vi opplevde dette som uproblematisk mulig fordi alle respondentene har hatt mye god erfaring med Teams som digitalt verktøy på hjemmekontor. De fikk gjengitt informasjon som sto beskrevet i informasjonsskrivet, for å være sikre på at de ønsket å delta.

Intervjuene hadde en varighet på 30 - 60 minutt. Dette blant annet fordi vi i etter hvert fikk spisset inn på temaet og det at det kun var to ulike bedrifter gjorde at vi kortet ned spørsmål som omhandlet generelt om bedriften når vi hadde mottatt tilnærmet lik informasjon flere ganger. Spørsmålene ble spisset mer inn mot respondenten som leder og personlig erfaring før og under pandemien. Respondentene varierte hvor noen svarte kort og presist og andre hadde mer de ønsket å utdype.

3.6 validitet og reliabilitet

3.6.1 Validitet

Validitet betyr i hvilken grad en kan trekke gyldige slutninger ut fra resultater av en studie som har blitt fastsatt som formål å undersøke (Dahlum, 2021). Datainnsamlingsstrategien for prosjektet blir satt ut fra problemstillingen, og hva som skal belyses. Gjennom dette vil det da bli valgt en strategi som best viser validitet i prosjektet. Det er også en mulighet å justere intervjuguiden og utvalgsstrategien for å styrke validiteten (Malterud, 2002).

Forskningsprosjekter kan undersøke om *Intern validitet* og/eller *ekstern validitet* eksisterer i resultatene. Intern validitet undersøkes for å finne ut om resultatene er gyldig for utvalget og problemstillingen som er undersøkt. Finnes det et samsvar mellom resultatet fra utvalget og den teoretiske definisjonen av problemstillingen, vil troverdigheten av studien øke. Ekstern validitet blir sett på for å finne ut om resultatene av et begrenset utvalg i en forskning kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Har forskningen ekstern validitet kan den generaliseres for et større omfang enn utvalget (Dahlum, 2021).

Ved å la respondenten vurdere og avdekke svakheter kan det være med å styrke gyldigheten av studien. Dette skjer ved respondentvalidering, hvor respondenten leser gjennom det transkriberte intervjuet og/eller forskernes tolkning av respondentintervjuet (Dragset og Ellingsen, 2011).

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet er i hvilken grad en studie kan etterprøves. Det er indre reliabilitet, som viser til hvilken grad andre forskere kan benytte begrepsapparatet for analyse av data på lik måte som den ble opprinnelig. Og ytre reliabilitet, som er i hvilken grad forskjellige forskere vil oppdage samme fenomen, utvikle like begrep i den og liknende situasjoner og konklusjoner. Det kunne vært benyttet flere metoder, ulike datakilder eller flere uavhengige forskere for å styrke oppgavens troverdighet (Dalen, 2004; Dalen, u. å.). Dette kalles for triangulering.

Ifølge Miles og Huberman (referert i Scheler, 2013) er triangulering en strategi som kan bli benyttet for å øke reliabiliteten i forskningsarbeid, eller å evaluere funn. Triangulering skal støtte opp funn, ved å vise til uavhengige tiltak som stemmer overens med funnet, eller i det minste ikke motsier funnet. Det er benyttet forsker triangulering, noe som involvere mer enn en forsker. Det er i gjennomføringen av prosjektet, to studenter som utgjør et to-forskersamarbeid.

3.7 Intervjuguide

Mellom rekruttering av respondenter og selve datainnsamlingen, ble det utformet en intervjuguide som inneholder spørsmål konstruert ut fra ulike faser i intervjuet med forskningsspørsmålene som overordnet emner. (Se vedlegg 1). Dette var viktig for å opprettholde en struktur ved gjennomføring av intervjuene og som hjelpeguide. Det ble jobbet lenge med å utvikle spørsmål som ga respondentene mulighet til å snakke fritt, slik at vi kunne oppnå utfyllende beskrivelser rundt erfaringene de har hatt under koronasituasjonen. Intervjuguiden fungerte som et rammeverk, men det varierte ut i fra respondentens svar om alle spørsmålene ble stilt og i hvilken rekkefølge. Formålet med datainnsamlingen var å innhente ny informasjon om temaet som ikke er mulig å innhente andre steder. Vi reflekterte over intervjuguiden og måten vi gjennomførte etter hvert intervju, for å se på hva som kan bli bedre til neste gang. Dette for å øke fokuset på temaet og validiteten på gjennomføringen.

3.8 Transkribering

Etter at vi hadde gjennomført alle intervjuene, gikk vi i gang med å transkribere intervjuet. Transkribering er en direkte overføring av muntlig samtale til skriftlig tekst, dette ble gjort ved å lytte flere ganger til lydfilen og direkte sitere hva respondenten sa i et dokument. Dette er nødvendig for å få råmaterialet tilgjengelig for analyse. For styring og organisering av data, siden bare skriftspråk kan håndteres. Det blir med andre ord; sortert, kopiert, undersøkt, evaluert og sitert (Mero-Jaffe, 2011).

Transkripsjon kan i følge Oliver, Serovich og Mason (2005) bli bearbeidet på to ulike metoder. Den første er “naturalism”, hvor alle ytringer i lydfilen blir transkribert så detaljert som mulig, og den andre metoden er “denaturalism”, hvor idiosynkratiske element i tale, som stamming, pauser, ikke-verbale ord og ufrivillige vokaliseringer blir fjernet. De påpeker også at transkribering er et helt studieobjekt i seg selv og at transkripsjonen kan påvirke måten

respondentene blir forstått, informasjonen de deler og konklusjonene som blir trekt. Det er ikke bare noe som skjer på bakgrunn av intervju.

Forskere som for eksempel D.M. Alexander og B.D. Poland (referert i Mero-Jaffe, 2011) innrømmer at transkripsjoner mangler konkrete element som er viktig for det muntlige språket (eks. stemmevolum, endringer i stemmemønstre og kroppsspråk) som hjelper å gi liv og mening i ordene. Begge transkripsjons metodene har vanskeligheter med å presentere disse elementene korrekt, og Poland advarer om å transkribere intervju på en naturalisert metode. Da det kan skape uetiske stigmatering av spesifikke personer eller en gruppe av mennesker om man ikke er bevisst på dette. Å sitere alle ytringer i detalj kan være sårende for respondentene og man kan være uheldig å presentere de i et negativt lys som resulterer i tap av tillit mellom forsker og respondent (Mero-Jaffe, 2011).

Transkripsjon er en tidkrevende oppgave, vi valgte derfor å fordele transkripsjonen av intervjuene mellom oss for å være effektive. Det ble også sett vekk fra idiosynkratiske element i tale, forskernes spørsmål som er skrevet i intervjuguiden og dialog som ikke var relevant for dette prosjektet for å kunne spare noe tid i denne prosessen. Svakheten ved å bearbeide råmaterialet på denne måten er at man mister viktige faktorer som blant annet kroppsspråk, ansiktsuttrykk og holdninger. Derfor er det viktig at man gjennom arbeidet med transkripsjon ikke mister betydningen av det som faktisk blir sagt (Mero-Jaffe, 2011).

3.9 Kritikk ved metode

Det er viktig å være kritisk og kritisere eget arbeid, og jobbe aktivt med dette gjennom hele prosjektet. Å få andre til å gi tilbakemelding på rapporten fra nære og spesielt fra veileder vil være til hjelp for at man ikke blir blind på hva som faktisk er skrevet og gjort.

Kvalitative metoder kan bidra til å presentere mangfold og nyanser. Det kan beskrives ulike perspektiver fra en og samme virkelighet, og forskerens perspektiver og erfaring vil derfor få stor betydning for hva slags kunnskap som blir fremlagt dette kan være både positivt og negativt. Etersom for eksempel problemstillingen og datamateriale kan variere ut fra blant annet forskerens antagelser og oppfatninger. Denne metoden danner heller nye spørsmål for videre forskning, og vil dermed være en ufullstendig kunnskapsutvikling, i motsetning til

kvantitativ metode hvor det er større mulighet til å kunne danne fastsatt teori og sannheter (Malterud, 2002).

“Det kvalitative forskningsintervjuet, også omtalt som dybdeintervju eller semistrukturert intervju, er grundig beskrevet i metodelitteraturen, og oppfattes derfor ofte som et naturlig førstevalg for den uerfarne” (Malterud, 2002)

Vi er uerfarne forskere og en bacheloroppgave er en relativt liten forskningsoppgave med kort tidsfrist. Vi har også valgt en åpen problemstilling som kan være krevende å få en spesifikk konklusjon ut av oppgavens størrelse. Forskningen kunne også oppnådd større validitet ved å benyttet kvantitativ metode, og hvor eventuelt en utførelse av begge metodene ville kunne gitt et bedre svar og mer validitet og reliabilitet totalt. Her kommer også tidsbegrensningen inn, Det er ikke innlagt tid for en slik forskning på bachelornivå.

Konklusjoner som blir satt ut fra resultatet kan heller ikke for sikkert generaliseres for alle, og resultatet skaper heller flere hypoteser for videre forskning. Vi har hatt de ulike svakhetene i tankene da datainnsamlingen ble gjennomført og da oppgaven ble skrevet. Vi har forsøkt å unngått å ramle i de tre feilene (Dalen, 2004) viser til som også er nevnt tidligere i svakheter ved den valgte metoder.

4.0 Resultatpresentasjon av empiri

Etter fullført transkribering, begynte vi å systematisk kode datamateriale. Vi opprettet et nytt dokument som inneholdt alle respondentene etter hverandre, dette ble gjort gjennom klipp og lim metoden. Vi klippet ut og limte inn sitat fra alle transkripsjonene som vi ønsket å ta med videre til neste utslagsrunde. hvor vi tilslutt satt igjen med de sitatene som er med i resultat, analyse og drøfting. De ble strukturert etter problemstilling og forskningsspørsmålene, og satt inn i tidsperiodene t1-t3 som vi kommer tilbake til i kapittel 5.0 analyse.

4.1 Presentasjon av respondentene

(Respondentene er i en alder fra 35-65)

R1 er en mannlig leder. Han er utdannet siviløkonom, tidligere jobbet både som journalist, andre lederstillinger og som konsulent. I dag er han en konsernleder i en privat organisasjonen, som han nå har jobbet ved i 14 år.

En viktig jobb for meg er å få ut konsernsjefen sitt budskap og sørge for at sjefen sine tanker, strategi og så videre kommer ut til de ansatte og at medarbeidere tar dette med seg ut i sine avdelinger (R1).

R2 jobber som leder i IKT-avdeling i offentlig organisasjon, han har den hatt rollen i snart 10 år, med tidligere bakgrunn i fra helse og IT. I de siste 17 årene hatt fokus på nettverk infrastruktur og sikkerhet. Har tidligere erfaringer med å lede og følge opp sine medarbeidere på avstand fra tidligere stilling:

Dette [fysiske møter og alle medarbeidere i nærhet] var egentlig litt overgang fra der jeg var tidligere, jeg var sånn sett vandt med å kjøre videomøter og følge medarbeidere via digitalt. Det å komme til en organisasjon der du har 100% av de ansatte sitter i rope avstand fra pulten din og du har lederen én etasje opp. Du har på en måte gangavstand til alle fasiliteter (R2).

R3 Jobber som leder innenfor byggesak i en offentlig organisasjon, de er totalt 8 ansatte. Lederen har hatt stillingen i ca 6 år, og har ingen tidligere ledererfaring før 2015.

En normal arbeidsdag før pandemien jobbet vi på kontoret, og hadde fast kontor plass, med åpent landskap. En lettere tilgang til medarbeidere, og vet hvem som var der. Det var en stor overgang fra å gå fra hovedkontoret til hjemmekontor, med tanke på at det også var hjemmeskole, det var mye pågang som skjedde den 12 mars, så det var en lang periode med hjemmekontor (R3).

R4 jobber nå som leder for utbygging i en offentlig organisasjon. Hun begynte i denne stillingen under korona, høsten 2020. Dette er en avdeling på 9 ved full bemanning. Tidligere leder for en tilsvarende avdeling i en privat organisasjon, og før det har hun vært prosjektleder i bilindustrien. Har tidligere god erfaring med hjemmekontor og bruken av digitale verktøy. Total ledererfaring over 20 år.

Vi hadde på midten av 90-tallet utstrakt bruk av videokonferanser og den type verktøy, det var jo fortsatt ikke hjemmekontor ... når vi fikk egne Laptops ... kunne man jobbe uansett hvor man var, selv om det var primært ønsket å jobbe fra kontoret. ... de siste 20 åra så har jeg vært vant til den muligheten. Og det er ganske utypisk til det her ... hvor det har vært stor motstand med bruken av hjemmekontor. Så pandemien har nok revolusjonert måten folk tenker på, med tanke på bruken av hjemmekontor så det har jo på en måte gitt oss et løft (R4).

R5 er en kvinnelig leder for et servicesenter, med et ansvar ovenfor 45 ansatte og 130 på det ene regionskontoret. Har tidligere hatt roller prosjektleder, teamleder, avdelingsleder og har nå stilling som leder for servicesenter. Har totalt sett hatt ulike lederroller i nærmere 20 år.

Jeg er veldig sånn lagspiller, opptatt av hva vi får til i fellesskap, jeg er opptatt av at den enkelte får utvikle seg selv. Samtidig så prøver jeg å være en tydelig stemme på retning og hvor vi skal, setter tydelige mål og forventninger. Jeg tror at alle yter bedre hvis man vet hva som forventes (R5).

R6 er en kvinnelig personalutvikler

Min rolle i konsernet er personalutvikler, og i det ordet så ligger det at jeg skal utvikle personalet, og det er en utrolig spennende rolle. Jeg er da leder for 27 stykker i fra alder fra 20 til over 60 år, det er jo folk med forskjellige bakgrunner, livssituasjon og forskjellige typer mennesker. Så det å møte hver enkelt der de er jo det som er mest utfordrende og spennende, og det å kunne skape utvikling for den enkelte, det er da kort fortalt hva rollen min er (R6).

R7 er leder av et kundesenter i en privat organisasjon. Hun har vært i den stillingen siden oppstarten i 2016. Har tidligere ledererfaring i tilsvarende organisasjoner, og totalt nærmere 15 år med erfaring.

Jeg har en ambisjon om å være en tydelig, tilgjengelig og en tilstedeværende leder ... Jeg har vært så heldig at i mine tidligere lederstillinger, så har jeg hatt hjemmekontor ordning selv. Slik at jeg har vært vant med å sitte å lede sånn sett ansatte på avstand, men da har jeg jo selyfølgelig hatt minimalt med hjemmekontor ... Så det var ikke en utfordring i den forstand. For var det noe jeg ikke kunne gjøre når jeg var på hjemmekontor så kunne jeg gjøre det dagen etterpå når jeg var på kontoret (R7).

R8 er en mannlig leder med stilling avdelingsleder, har vært i organisasjonen i 19 år. Han begynte der rett etter uteksaminering fra høgskolen, og har da 19 år med arbeidserfaring innad i konsernet. R8 har nå sittet som avdelingsleder i 5-6 år og er leder for 12 medarbeidere.

Jeg tok faktisk ikke lederutdannelse, men utdannelse innenfor IT ... Starta på service senter, en helt annen organisasjon som vi nå har blitt gjennom snart 20 år. Starta i veldig små forhold, og med helt tekniske ting i forhold til brukerstøtte og veldig

«hands on» på det tekniske. Med årene så vokste vi, og ble inndelt i mer fagavdelinger, og jeg fikk flere og flere kollegaer i min enhet, og jeg ble etter hvert en av de mest erfaring, ettersom jeg var med fra oppstartsåret egentlig ... etter hvert fikk jeg stilling som fagansvarlig for de fagområdene avdelingen hadde. I 2014 ble det bestemt at vi skulle deles opp i mer konkrete avdelinger, hvor i hver avdeling skulle det være en avdelingsleder med personalt ansvar, og da fikk jeg rolle som det og har sittet med denne rollen i de siste 5-6 årene (R8).

R9 har drevet med regnskap i offentlig sektor siden 1994. Han har BI utdannelse, og har vært i denne organisasjonen siden 2015. R9 har per nå ansvar for 14 medarbeidere i forhold til tre avdelinger. Han beskriver sin måte å lede på:

Veldig tillitsbasert på arbeidsoppgaver, har gode rutinebeskrivelser på de ulike oppgavene som blir tildelt, synes selv han er flink til å delegere, bruker minst tid på leder delen, men heller mest på arbeidsoppgaver, og få med seg informasjon om hvordan det daglige fungerer (notat fra intervju med R9).

4.2 Presentasjon av empiri

I prosessen med empiri og kvalitativ datainnsamlingsmetode er det viktig at forskeren gjør seg bedre kjent med datamaterialet og gjerne høre på intervjuene og lese transkripsjonen flere ganger, i tilfelle en mister viktig informasjon. Dette kan være på bakgrunnen av at dette er en tidkrevende prosess, som tar tid å gjennomføre. Det er viktig å finne samsvar mellom problemstillingen og empiri, som betyr at det er viktig at informasjonen fra intervjuene skal gi svar på problemstillingen som er satt (Andersen, 2018).

Her ser vi på resultatet vi oppnådde fra datainnsamlingen. Det er fokusert på problemstilling og forskningsspørsmål, angående temaene avstandsledelse, hjemmekontor, og korona. Resultatene vil først bli presentert deretter vil det bli analysert, diskutert og trukket inn tilsvarende teorier for å kunne gi validitet i de resultatene som har fremkommet gjennom intervjuene. I noen tilfeller vil det bli presentert som en samlet enhet, ettersom mye av den informasjonen vi fikk på enkelte spørsmål var veldig lik i begge organisasjonene.

4.2.1 Endring av ledelsesform eller måten å lede på i pandemien

...og om det ikke er noe spesielt som skjer så må man prøve å sette i gang litt selv, når man sitter 1 år på hjemmekontor, så er det å komme i gang litt vanskeligere, siden man får ikke den inspirasjonen fra andre til å bidra i like stor grad. (R1).

4.2.2 Hvordan har ledelse blitt påvirket under Covid-19?

Med en så tett kalender så blir det litt begrenset til hva man har tid til også. Vi har mye hyppigere møtefrekvens kanskje kortere møter, men hyppigere bare for at du skal få en mer regelmessig oppfølging (R5).

Det krever en helt annen sånn sett tilstedeværelse av leder på den digitale plattformen. Det kan skje ganske mye på få minutter når vi opplever Teams-tråder som går enten i ene eller i andre retningen (R7).

Det er jo klart veldig mange forskjeller på før og etter 12 mars 2020, den største forskjellen er å ha folk rundt seg, det å kunne se folk man merker mye mer på kroppen når ting skjer, impulsene kommer helt av seg selv, og man fanger opp ting på en helt annen måte og man går gjerne litt rundt mellom øynene og snakker med folk, henter kaffekoppen og slår av en prat og gjør på en måte litt sånn avklaringer i fart, der man på en måte trenger å snakke med noen, så er det på en måte bare å snu seg på stolen og der sitter det en kollega som man kan sparre med der og da (R8).

Det er sånn at du får tak i folk på teams, på chatten, men du sitter å skal ha en rask avklaring, der du før kunne bare snu deg rundt på stolen eller stikke innom pulten, der må du nå sitte å vente, skal han svare, sitter han i telefonen eller hva skjer, så går det kanskje 5 minutter så svarer han (R8).

Møter hver dag ble altfor ofte og lite å prate om, prøvde med 2 dager i uka ble fortsatt litt for mye, lite å prate konkret om, men nå er det 1 dag per uke funker veldig bra (R9).

Syntes ikke tiltakene har påvirket ledelsesformen, flere møter men ikke noe annet (R9).

Savner den småpraten på kontoret, har fortsatt den småpraten på møter med de ansatte ikke i like stor grad ved kaffemaskinen men føler de fortsatt har den

“småpratene”. Har vært flink til å formidle at de er nødt til å ta kontakt dersom det er noe som de ansatte lurer på, eller ønsker (R9).

4.2.3 Hvordan lede under Covid-19?

nå ser jeg ikke folk når de sitter og jobber, så jeg kan ikke gi direkte tilbakemeldinger på atferd eller samtaler ... så nå må jeg gi tilbakemeldinger på en annen måte ... Da må vi bruke resultatene våre ... Nå bruker jeg jo mer tid på å ta kontakt med hver enkelt, at jeg ringer hver enkelte, sender chat meldinger, som går veldig på at folk har det bra når de sitter hjemme og jobber, og at de føler at de blir sett, selv om de ikke fysisk blir sett (R6).

største forskjellen tror jeg, at nå er vi mye mer avhengig av digitale verktøy, og er nødt til å sette av tid i hverandres kalender for å kunne snakke sammen, se hverandre og møtes. Så den samhandlingsbiten den flyter nok litt tyngre nå, selv om jeg tror under de gitte forutsetningene så tror jeg vi har fått det til veldig bra (R8).

4.2.4 Hvordan drive god avstandsledelse?

Det å drive god fjernledelse er det vanskelig å finne et fasitsvar på, og det handler mye om at det er mange ulike personer man skal forholde seg til ... samtidig som det er veldig viktig å snakke med dem, så som en gylden regel så skal jeg i hvert fall snakke med alle mine medarbeidere i løpet av en uke (R4).

det jeg gjør med mine medarbeidere er, om det er et godt tips eller ikke, er at jeg er veldig opptatt av disse god morgen hilsenene, det at folk får en hei når de kommer på jobb, så jeg gjør dette flere ganger i uka til alle ansatte, så sender jeg en personlig hilsen til alle ansatte på kundesenteret ... En annen ting er at vi har også dratt på hjemmebesøk til alle ansatte hvor vi drar hjem til de med en hyggelig hilsen. Vi har også hatt flere personlige møter gjennom året, med et fysisk oppmøte fra leder til den ansatte. (R6).

Godt spørsmål, setter i gang noen tanker og noen refleksjoner. Nei jeg tror at det viktigste du kan gjøre er å være tydelig på hvor du skal, veien den må du være veldig tydelig om og rundt. Slik at du ikke skaper noen usikkerhet hos de som sitter i andre rekker. Kommunikasjon! Det har alltid vært viktig, men jeg tror kommunikasjon i den

måten vi jobber på og de forholdene vi opererer under i dag er kanskje noe av det viktigste ... Derfor har vi måtte gjort noen grep for å på en måte for å kommunisere på flere måter. Vi har rigget til det vi kaller «se hverandre møter» (R7).

Jeg starta faktisk hver dag med å ha et møte med avdelingen, i 30 minutter, så ble det litt for ofte og ofte litt for kort for at vi skulle få en god flyt i det, så korta jeg det ned til 3 møter i uka, som varer i 1 time og samler hele avdelingen i et videomøte. Jeg opplever faktisk, hadde nesten ikke trodd det, men opplever at jeg har nesten kommet tettere på folka gjennom dette, fordi da har vi 3 treffpunkter i uka, hvor alle er med, og alle snakker sammen ... men samtidig så er det alt utenom de tre møtene der i uka som er mer tungvint (R8).

4.3 Selvledelse og arbeidstilfredshet i hjemmekontor

Når alle er på hjemmekontor, vil det være viktigere for lederne at medarbeiderne kan strukturere og lede seg selv til en viss grad, dette fordi lederne mister noe oversikt (Wennberg, 2018). Derfor har vi spurt samtlige respondenter hvordan de inspirerer medarbeiderne sine til selvledelse, og hvordan de praktiserer dette selv. Det var litt variasjon i hva de svarte, noen hadde reflektert godt og lagt vekt på dette hos sine medarbeidere, mens andre har ikke bevist praktisert dette selv eller til sine medarbeidere.

4.3.1 Hvordan inspirere medarbeiderne til selvledelse og, hvordan praktiserer du dette selv?

Det syns jeg varierer veldig, noen medarbeidere er veldig selvgående og tar veldig tak og ansvar selv, mens andre er mer usikre av natur, trenger mer bekreftelse, redde kanskje i større grad for å gjøre feil og har større behov for å få bekreftelse for det man tenker og gjør er riktig. Men jeg tenker at dette her er tillitsbasert og det at vi sitter sånn her, man må ha tillit til folk og man må synliggjøre at man har det, samtidig så må medarbeider synliggjøre at man er tilliten verdig, og ikke må man ha ekstra oppfølging. Vi sitter og behandler henvendelser som kommer fra ansatte i bank, vi sitter på ca. 90 000 henvendelser i året. Det betyr at det er på en måte enkelt å måle hvor mye den enkelte tar. Sånn sett kan du ha en viss kontroll med at det ser ut som det leveres det som forventes. Og så har vi da løpende kundetilfredshet, som gjør at når en ansatt i bank har fått hjelp med en sak hos oss og vi lukker den saken så kan

de rate oss. Fra en skala fra 1-5. Da får den enkelte medarbeider direkte score og således en liten sånn navigasjon og et resultat på «hvordan ble det jeg leverte nå oppfattet?». Der har vi scoret ekstremt høyt under pandemien, så det betyr jo at man har lykkes med å jobbe som man gjør og klarer å levere bra. (R5)

Opplever at særlig i starten var hjemmekontor ordningen veldig ny for alle og korona-situasjonen var jo og veldig nytt for alle. Så det var litt sånn dugnad følelse, skikkelig brette opp armene og ta i ett tak, dette skal vi klare og at vi skal vise at det går ant å jobbe hjemmefra også. Også skjer det jo noe med folk underveis, man mister nok motivasjonen hos enkelte, det blir vanskeligere å motivere seg selv til å gjøre en god jobb. Fordi det blir så monotont. (R7).

Det er også mange andre faktorer som påvirker, hvordan de enkelte tar det og har det. Vi har en kjempestor strekk i laget der. Med jeg tror det er viktig å prøve å hjelpe medarbeidere til å sette gode rutiner og god struktur gjennom arbeidsdagen. Legge til rette for at vi kan bistå og støtte på det området der. Det tror jeg er alfa omega for ellers så blir jobb og privatliv og alt i hverandre. (R7).

Fasilitetene blir på en måte veldig dårlig for å kunne utøve den jobben du er satt til å levere på. Det er andre tidstyver som kommer inn i bilde enn det som vi hadde tidligere. Det blir helt andre forstyrrelser som tar deg i forholdt til på kontoret i åpent landskap. Også er det noen som opplever at hverdagen har blitt så mye bedre på hjemmekontor. Fordi man opplevde at det å sitte i landskap var krevende. Så vi har hele spennet av hvordan man opplever den situasjonen her da. (R7).

Så en viktig faktor er nok å få etablert en god kontorplass i hjemmet.

Selvledelse, har gått bra har en fagleder som har egen oppfølging med de ansatte, har vært lite avvik fra hvordan jobben utføres med tanke på forskjellen fra å sitte på kontoret kontra hjemmekontor (R9).

4.3.2 Arbeidstilfredshet i hjemmekontor

Vi har gjennomført 5 tilfredshetsundersøkelser knyttet til covid, vi har fått en respons på ca 70-80% som viser at folk har blitt enda mer lojale, de roser oss rett og slett for

den jobben som har blitt gjort, i den form at informasjonen som kommer ut, og tilretteleggingen for at de skal få en brukbar jobb hverdag hjemmefra (R1). viser sterk lojalitet, og viser at de ansatte er kjempefornøyde. Det viser også at de fleste ansatte nå ønsker en kombinasjon av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret på jobben. De føler at ledere har vært flinke til å følge opp, men det er jo selvfølgelig noen unntak (R1).

Vi har jo også foretatt noen kundetilfredshetsundersøkelser med våre kunder hvor vi måler hvor fornøyde de er med våre leveranser, og den er veldig høy, og er veldig fornøyde med at vår håndtering av korona og hvordan vi klarte å gjøre de i stand til å kunne gjennomføre deres jobb (Generelt for Private organisasjonen)

4.3.3 Tiltak under pandemien? og sykefraværet nå i forhold til før?

“Vi har faktisk halvert sykefraværet fra 4,5% til 2,5%.” (R1, private organisasjonen)

De har ikke permittert noen i organisasjonen, som var et tydelig signal til medarbeiderne under pandemien.

Vi skal ikke permittere noen og vi skal ikke sende en regning til staten, dette skal vi betale selv. Vi har jo sett at andre bedrifter har permittert noen og så måtte ta dem tilbake, og det har skapt masse uro, dette slapp vi å tenke på med tanke på det vi har gjort og fortsetter å gjøre (R1).

4.4 Etter Covid-19

4.4.1 Hvilke tiltak vil bli videreført etter pandemien?

Det er noen forhold vi er inne å vurdere på dette, hva ønsker de ansatte selv? Hva er nødvendig for tilstrekkelig samhandling og produksjon innad i organisasjonen, og være fysisk sammen, hva er nødvendig for dette, er det nødvendig å være sammen for den nødvendige samhandling? ... Men det som går på litt spesielle kreative prosjekter og prosesser der man skal diskutere og fange opp ting, det får man jo ikke i samme grad dersom man sitter hver for seg (R1).

Også er det en del vurderinger om hva som innebærer arbeidsgivers ansvar i forhold til utstyr og lokaler og sånne ting, i det øyeblikket man har en permanent løsning så hva innebærer det av kostnader og krav som man må tilfredsstille, det forutsettes jo at ikke alle skal kun være på hjemmekontor, og da krever det jo dobbelt sett av utstyr, og

plutselig så har man plassert masse dyrt kontorutstyr i mange hjem, også plutselig så slutter det mange folk, hva gjøres da med utstyret? Det er mange konsekvenser som kan forekomme dersom dette skjer (R1).

...Også er det også at det kan komme med en del regler som man må kunne ta høyde for, og så kan det være sånn at om mange er på hjemmekontor, så kan vi jo evt ta å leie ut deler av lokalene våre til andre og det er mange ting å ta hensyn til. Vi har jo nå satt sammen et team som skal ta høyde for alt dette, og det kan hende at den løsningen som vi kommer frem til ikke blir hugget i stein, men dette er en vurderingsprosess som vi må prøve oss frem på, så vi har ikke besluttet hvordan vi skal gjøre dette, jeg tror det gjelder å være litt ydmyke i hvordan dette skal gjøres (R1, Generelt for den private organisasjonen).

5.0 Analyse.

I dette kapitlet vil vi analysere resultatet opp mot teori som er presentert i kapittel 2, andre erfaringer fra koronapandemien og antakelser for den framtidige arbeidshverdagen til ledere. Vi vil ta for oss tiden før pandemien til antakelser etter covid-19, og gjennom dette vil vi analysere forskningsspørsmålene og problemstillingen i sammenligning med relevant teori og artikler. Når respondentene fikk anledning til å snakke fritt om sine erfaringer om å lede i en pandemi fikk vi svært gode besvarelser. Det at temaet er relevant og at lederne sitter i denne situasjonen hverdag, kan både ha vært positivt og negativ med tanke på hvordan de ønsket å svare og om de svarte direkte på spørsmålene som vi stilte. Det som var vanskelig å finne ut om noe vesentlig i intervjuene var hvilken lederstil har og om det har blitt en forandring på hjemmekontor. Analysen bygger bro mellom rådata og resultater ved fortolkning og sammenfatning av det organiserte datamaterialet (Malterud, 2002).

I nyere forskning er man blitt stadig mer opptatt av å se på ulike former for fjernarbeid, variasjonene i begrepet fjernledelse og ulike dimensjoner ved begrepet avstand. Det gjør det vanskelig å sammenligne forskningen som er gjort, noe både Daniels et. al. (2001), Bailey & Kurland (2002), Allen et. al. (2003) og Bergum (2009) påpeker. (Aspeli og Molstad, 2020).

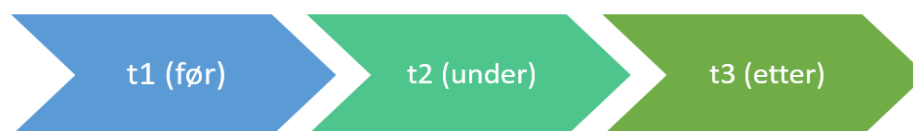
Fjernledelse slik beskrevet passer ikke helt inn i hverdagen til ledere i dag, og det var også respondenter som pekte ut dette. I dag har vi så så gode digitale hjelpemidler tilgjengelig og tiltak som kan settes inn slik at lederen føler de er nær sine medarbeidere selv om alle sitter

på hjemmekontor. Derfor vil det være mer passende å kalle det for digital ledelse med en tillitsbasert ledelsesform.

5.1 Ledelse t1 (før), t2 (under) og t3 (etter) Covid-19.

I dette underkapittelet skal vi se på resultatene fra datainnsamlingen ved hjelp av en modell som viser ulike tidsperioder. Det er så trukket inn teori, andre erfaringer og antagelser som hører til de ulike periodene. Det er sett på tidene før korona, under og etter. De er kategorisert som t1, t2 og t3, hvor t2 er når covid-19 forandret måten å lede på og fra hvor.

Ledelse t1 (før), t2 (under) og t3 (etter) Covid-19



Modell 3: ledelse før, under og etter covid-19

5.1.1 Ledelse t1

Før covid-19 utbrøt og samtlige bedrifter måtte forandre struktur og mulige måter å lede på det var det mange forskjellige ledelsesformer som kunne bli benyttet. Noen av disse ledelsesformene har blitt beskrevet i teoridelen i kapittel 2.1.1. Fra respondentene har vi hentet følgende utsagn om hvordan deres arbeidsdag så ut før covid-19 pandemien.

Alle mann alle på kontoret, vi hadde så vidt startet med en pilotering av hjemmekontor ... ei tilleggsordning for de som hadde ett ønske om å bidra litt ekstra. Ellers så var hverdagen preget av at vi kunne gå bort til hverandre og snakke sammen og gjennomførte alt av møtevirksomhet på møterom” (R7).

Videre forteller hun at behovet for digitale hjelpemidler har eksplodert etter 12. mars 2020 og at hun var veldig glad for at de hadde Teams på plass fra før av.

“hadde fast kontor plass, med åpent landskap. En lettere tilgang til medarbeidere, og vet hvem som var der. Det var en stor overgang fra å gå fra hovedkontoret til hjemmekontor, med tanke på at det også var hjemmeskole, mye pågang som skjedde den 12 mars” (R3).

Alle respondentene vi intervjuet satt på åpent landskap, og de svarte noe likt på hvordan arbeidsdagen var før. De viktigste funnene her er nok at de følte det var lettere tilgang på medarbeiderne og mulighet til å raskt avklare saker.

Hjemmekontor var før 12. mars 2020 sett på som en gode, og at du kan lure deg unna arbeid på hjemmekontor. *“Vi var vant til at hjemmekontor før korona stort sett var unntaket. Vi hadde ispedd skepsis og liten tillit til at dette var et sted hvor vi faktisk jobbet på ordentlig”* (Traaseth, 2021). *At «ekte arbeid» skjer på det fysiske kontoret, var og er fortsatt en utbredt holdning på mange norske arbeidsplasser. Det har derimot blitt motbevist under korona* (Traaseth, 2021).

...det blir nesten sett på som en type frynsegode eller noen du på en måte skal lure deg unna å bli belønna for. Mens jeg har vel den tilnærmingen at jobb er mye mer den tilstanden du er i, enn nødvendigvis et fysisk sted du faktisk befinner deg (R2).

det er ganske utypisk til det her ... hvor det har vært stor motstand med bruken av hjemmekontor. Så pandemien har nok revolusjonert måten folk tenker på, med tanke på bruken av hjemmekontor så det har jo på en måte gitt oss et løft (R4).

Det som var en utfordring for oss, var at vi hadde da fire bærbare pc-er for rådgiverne våre. Ledergruppen og forretningsutvikling avdelingen hadde bærbare pc-er, men ellers så var det stasjonære pc-er (R7).

I t1 (før korona) ser vi både i teori og respons fra respondenter at den generelle holdningen med hjemmekontor var at arbeidsproduktiviteten ikke var like god på hjemmekontor som fysisk tilstedeværelse på kontoret. I de fleste bedriftene før mars 2020 ble det kun benyttet ved nød og spesielle behov, eller at det ikke ble tatt i bruk på grunn av manglende infrastruktur.

5.1.2 Ledelse t2

Så hadde vi nok en god porsjon flaks opplever jeg at i akkurat den timingen der, fordi [en annen del av organisasjon], hadde akkurat skiftet ut hele maskinparken og hadde da mange bærbare pc-er. Så vi tok turen og lastet bilen full av bærbare pcer, og fikk stablet på beina, hjemmekontorløsninger for alle våre ansatte (R7).

I denne delen vil det forekomme samlet resultat fra respondenter sammenlignet med artikler som omhandler tilsvarende situasjon under korona, og hvordan nedstengnings prosessen foregikk, og hva som var utfordringene og mulighetene dette medbrakte.

Direktøren i Teknologirådet, Tore Tennøe, sa i høst til Kapital at koronakrisen har virket som en katalysator for det digitale skiftet. Akselereringen er enorm. Det som før tok fem til ti år, tar nå fem til ti dager (Traaseth, 2021).

Seniorforsker for psykiske lidelser ved universitetet i Oslo, Ingunn Olea Lund og Doktorgradsstipendiat ved institutt for ledelse og organisasjon på handelshøyskolen BI, Njål Andersen presenterte fem utfordringer folk gjerne møtte på hjemmekontor i løpet av pandemien var blant annet; mangel på autonomi, mangel på variasjon, mangel på rutine og gode arbeidsvilkår, en følelse av ensomhet og det kravet for de som hadde ansvar for hjemmeskole hadde samtidig som de skal levere på jobb (Lund og Andersen, 2021).

Med en verden som merker en effekt av trauma, sykdommer, savn, avstengninger og karantene var bedrifter nødt til å kunne forandre seg raskt, for å kunne fortsette med den daglige driften. For noen organisasjoner betydde dette å ha deres medarbeidere på hjemmekontor, som for noen var en helt ny metode å jobbe på. Den viljen og evnen til å kunne forandre og tilpasse seg til nye arbeidsmetoder, og grunnleggende skift i operasjonen, er kjernen i individuell og organisatorisk kjernekraft (PwC, 2021).

Hvordan lede under Covid-19?

Det vi gjorde var å nedsette et beredskapsteam som ble ledet av konsernsjefen, CFO og IT-sjefen ... , pluss HR og meg og min kollega på informasjon, og vi hadde en representant på alle kontorene som fanget opp alt det som skjedde i de ulike avdelingene ... Vi har også oppfordret ledere til å være oppmerksomme på folk som kanskje kan slite litt sosialt som synes dette er litt tyngre enn andre, så vi har prøvd å kommunisere at dette er helt greit, og da må lederne passe på å følge disse opp, som for eksempel en telefon hver morgen for å ta vare på disse ansatte (R1).

Resultatene som forekommer viser at selv under covid-19 pandemien er det muligheter for ledere å kunne lede sine medarbeidere. Samtlige nevner at terskelen for å ta kontakt har blitt høyere på hjemmekontoret, dette skjer med tanke på at de ikke lenger møtes hver dag på kontoret, folk er redde for å forstyrre dersom noen sitter å jobber. Derfor er det opp til hver

enkelt å være ærlige med seg selv og med leder om det er vanskeligheter med å jobbe på hjemmekontor.

Når du skal ta kontakt med noen om ett eller annet så er terskelen litt høyere sånn at disse små tingene fanger du ikke så enkelt opp fordi at folk ringer ikke for å fortelle om en liten detalj liksom. Så dette fanger du mer opp når du er fysisk til stede (R5).

Det er også en faktor av tillit fra ledersiden at medarbeider tar kontakt dersom det forekommer noen problemer, som kanskje kan utvikle seg til større vanskeligheter, som for eksempel utbrenthet, dårlig motivasjon og mangel på sosial kontakt.

business leaders found value in acknowledging employees' need for the 'freedom and flexibility to perform their jobs while balancing against the changes in family lives (Pwc, 2021).

Vi fant videre fra en studie ved InterSoft som bekrefter og styrker erfaringene til respondentene. At spontane interaksjoner, uformelle møter, og kollegastøtte er vanskelig over digitale måter å jobbe på, ettersom man mister det sosiale sammenkomster på arbeidsplassen. Hvor uformelle samtaler forekommer, og ikke må sette av tid i et teams-møte for å få samme effekt som ville forekommet ved en kaffemaskin. De som trenger sosial kontakt, søkte nye måter å få kontakt gjennom digitale løsninger. Videre funn viste at de som hadde behov for sosial kontakt, søkte etter måter å samhandle virtuelt med andre. Samtaler ved kaffemaskinen og møte på kjøkkenet er tradisjoner som er forankret i de daglige rutinene i InterSoft og dette gjelder nok mange organisasjoner. Spontane interaksjoner er brukt til å diskutere oppgaver, løse problemer, lære noe nytt eller samtaler om ikke-fagrelaterte tema. Og de som sitter på hjemmekontor har alle teams og flere avdelinger har prøvd å gjennomføre virtuelle kaffepauser, minst en gang i uka, med blandet suksess (Šmiteř et al, 2021).

Utfordringer folk møter på hjemmekontor i pandemien var blant annet; mangel på autonomi, mangel på variasjon, mangel på rutine og gode arbeidsvilkår, en følelse av ensomhet og det kravet for de som hadde ansvar for hjemmeskole hadde samtidig som de skal levere på jobb (Lund og Andersen, 2021). Autonomistøttende ledelse innebærer at lederen er inspirerende, engasjerende og støttende. Dette gir ifølge forskning mange positive virkninger som blant annet økt trivsel, jobbengasjement, kreativitet og konkurransedyktighet. Funn fra studier viser at autonomi er en viktig faktor for å bevare en indre motivasjon (Hetland, 2013).

Hvordan drive god avstandsledelse?

God avstandsledelse finnes det lite konkrete svar på, det er nødt til å være opp til hvert enkelt vedkommende å ta grep om hvordan de benytter seg av de verktøy og tjenester som er tilrettelagt for å kunne lede på avstand. Et funn som går gjennom de fleste intervjuer er at ledere prøver å ta kontakt med sine medarbeidere for å høre hvordan det står til, eller hvordan de har det. Ved den private organisasjonen har det også blitt kjørt 5 tilfredshetsundersøkelser gjennom pandemien. Videre er det opp til leder å ta kontakt med sine medarbeidere for å få avdekke mistriksel på hjemmekontor. Det er viktig å ha fokus på å skape samhandling og vektlegge teamets mål og kommunisere tydelig hvilken retning du ønsker å gå slik at det felles målet kan bli oppnådd (Berntsen, 2021; R7).

Et fokus på velvære var det viktigste svaret som undersøkelsen til Intersoft ga svar på. Fra å bytte til digital avstandsledelse og implementere nye sikkerhetstiltak, og kunne hjelpe til med personlig motgang, dette puttet organisasjoner i fokus når det kommer til å støtte helse og sikkerhet. (PwC, 2021). Funnt fra datainnsamlingen vedrørende respondentenes erfaringer for hvordan drive god fjernledelse omhandlet god kommunikasjon med medarbeiderne, å kunne skape et godt miljø som gjør at medarbeiderne føler seg trygg og sett selv på avstand.

Følgende sitat om dette forskningsspørsmålet:

...Det jeg gjør med mine medarbeidere er, om det er et godt tips eller ikke, er at jeg er veldig opptatt av disse god morgen hilsenene, det at folk får en hei når de kommer på jobb, så jeg gjør dette flere ganger i uka til alle ansatte, så sender jeg en personlig hilsen til alle ansatte på kundesenteret ... En annen ting er at vi har også dratt på hjemmebesøk til alle ansatte hvor vi drar hjem til de med en hyggelig hilsen. Vi har også hatt flere personlige møter gjennom året, med et fysisk oppmøte fra leder til den ansatte (R6).

Man må sette av litt tid til regelmessig å få snakket med alle, fordi du treffer ikke folk ved kaffemaskinen eller ved andre arenaer. Så det blir ett møte da eller at du ringer folk på Teams, prøver også å få til en til en samtaler hvis det er noe ... Også blir det å være bevisst å ta seg litt tid til den her uformelle praten ... Være sikker på at du får snakket med folk hyppigere. Vi bruker også da Teams, Det er en kjempeviktig samhandling kanal i forhold til også chat og det å snakke sammen på Teams, avklare ting løpende (R5).

Hjemmekontor

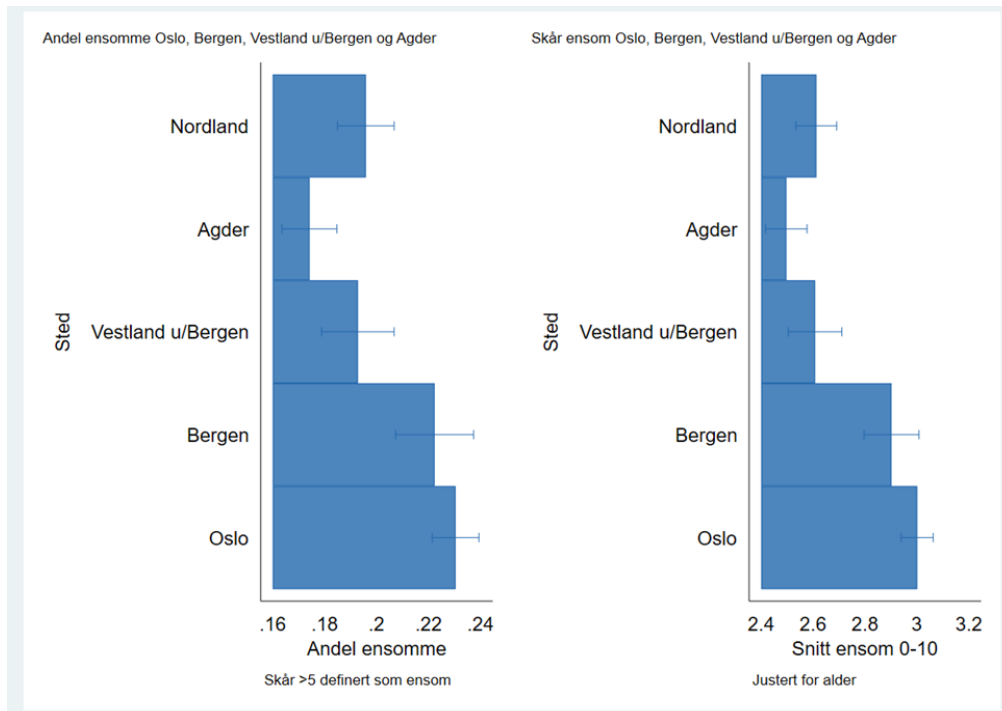
Ut fra funn i datamaterialet kan vi se på ulike fordeler og ulemper ved hjemmekontor. Noen fordeler med hjemmekontor som ble nevnt i intervju vil være mindre pendling til jobb, man kan jobbe selv om man føler seg litt syk, generelt lavere smittepress i bedriften. Videre er det enklere å få inn kompetanse og ekspertise i prosjekter og flere respondenter og andre undersøkelser viser til økt produktivitet på hjemmekontor (Choudhury, 2020). Spesielt nå i en pandemi har bruken av hjemmekontor resultert i noen ulemper som er lettere å unngå etter en endt pandemi, det er for eksempel vanskeligere å integrere nye medarbeidere, høyere terskel for å ta kontakt med andre medarbeidere eller ledere for råd. Det er vanskeligere å etablere nettverk i organisasjonen og opprettholde kulturen i organisasjonen. For de som jobber hjemmefra vil det forekomme ekstraavgifter i privatlivet til ansatte (f.eks. strøm, internett, kontorutstyr). Bedrifter kan bli mer sensitiv for potensiell hacking ettersom digitaliseringen har tatt seg opp betraktelig under koronapandemien. (Straumsheim, 2021).

Selvledelse

Når det kommer til selvledelse så er det viktig at en viser tillit til at medarbeider skal kunne arbeide like godt på hjemmekontor som fysisk på kontoret. Dette er noe vi ser gjennom både teori og resultater fra respondentene. Fra teorien finner vi at selvledelse handler om å ta kontroll over egen atferd for å kunne utføre den jobben som skal gjøres, og ikke benytter seg av andre tidstyver. Og fra respondentene finner vi følgende utsagn:

[Dette med selvledelse] *Det synes jeg varierer veldig, noen medarbeidere er veldig selvgående og tar veldig tak og ansvar selv, mens andre er mer usikre av natur, trenger mer bekreftelse, redde kanskje i større grad for å gjøre feil og har større behov for å få bekreftelse for det man tenker og gjør er riktig. Men jeg tenker at dette her er tillitsbasert og det at vi sitter sånn her, man må ha tillit til folk og man må synliggjøre at man har det, samtidig så må medarbeider synliggjøre at man er tilliten verdig, og ikke må man ha ekstra oppfølging (R5).*

Videre kan man se på konsekvenser med tanke på digital ledelse i en pandemi, dette kan vises gjennom en omfattende undersøkelse fra FHI med over 58 000 inviterte, som ble gjennomført på slutten av 2020. Den viste disse resultatene: Flere sliter med ensomhet og psykiske plager, unge og aleneboende sliter mest, men fremtidsoptimismen er likevel høy, særlig blant unge.



Modell 4: oversikt over ensomhet fra november/desember 2020 (Folkehelseinstitutt, 2020).

Det kan også oppstå vanskeligheter for medarbeidere og ledere å sitte isolert over en lengre periode, dersom det blir ansatt nye medarbeidere så kan det være vanskelig å integreres inn i arbeidsmiljøet av de andre ansatte. Med tanke på ensomhet blant medarbeidere kan dette føre til misnøye og mangel på sosial kontakt, da er leder nødt til å gripe inn å ta kontakt med sine medarbeidere for å sørge for å kunne tilrettelegge en bedre arbeidsdag. Modellen ovenfor viser til ensomhet blant medarbeidere i November/desember 2020. Det var 4 regioner som deltok i undersøkelsen fra FHI, hvorav ca 77 000 deltok i Oslo, Bergen, vestlandet u/Bergen, Agder og Nordland. Tallene viser en betydelig økning i ensomhet etter pandemien, hvor tidligere undersøkelser viste et tall på 2,2, og nye tall fra November/desember undersøkelsen viser en økning til 2,9 (Folkehelseinstitutt, 2020).

5.1.3 Ledelse t3

Her vil det bli presentert samlet antagelser fra respondenter sammenlignet med teoretiske antagelser eller andre spådommer for situasjonen etter korona. Resultatene tilsier at det kommer til å skje forandring etter covid-19 pandemien er over. Flere tror at det kommer til å komme en viss kombinasjon av hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse på kontoret.

Research has shown performance benefits. A 2015 study by Nicholas Bloom and coauthors found that when employees opted in to WFH policies, their productivity increased by 13%. When, nine months later, the same workers were given a choice between remaining at home and returning to the office, those who chose the former saw even further improvements: They were 22% more productive than they had been before the experiment. This suggests that people should probably determine for themselves the situation (home or office) that fits them best (Choudhury, 2020).

Som denne undersøkelsen viste, vil en form for hybridkontor med en kombinasjon av hjemmekontor og jobbe fysisk på kontoret være en god mulighet i fremtiden for mange bedrifter for å økt produktivitet.

Hvilke tiltak vil bli videreført etter pandemien?

“Oppgaven blir å løse behovet for større fleksibilitet på arbeidssted, samtidig som det sosiale samværet ivaretas” (Traaseth, 2021).

blir kontoret et sted vi søker relasjonsbygging og sosialisering. Ikke alle kontorer egner seg for det. For mange blir dette også en stor overgang. Spesielt i store deler av offentlig sektor der flere arbeidsgivere hadde forbud mot hjemmekontor før korona inntraff ... Fremover vil det ikke være et alternativ å bringe arbeidstagere tilbake til kontorjobben slik den var. Den nye arbeidshverdagen for kontoransatte mot 2030 vil innebære å tilrettelegge for større fleksibilitet av arbeidssted. Vi trenger også en redefinisjon av mål med, og funksjon for, de fysiske kontorene (Traaseth, 2021).

Resultatene fra datamaterialet som helhet var ganske enstemmig og de aller fleste var så at de trodde det kommer til å bli en større fleksibilitet i forhold til hvor man jobber. At hjemmekontor og en digital form for ledelse kommer til å bli mer utbredt etter pandemien. Derimot så var det en respondent som utmerket seg fra de andre respondentene, og han ønsket ikke videre bruk av hjemmekontor. Han var også skeptisk til å gi slipp på medarbeiderne sine, fordi han tror enkelte kun vil bli hjemme om de får valget.

som leder er jeg nok mest tjent med at alle er til stede på kontoret. Ønsker ikke å ta noe videre fra bruken av hjemmekontor til etter pandemien. [ikke flere digitale møter?] Nei tror ikke det, når vi er samlet så er det greit å avholde intern møtene i møterommene. Når alle sitter i åpent landskap så er det ikke noe hensikt med

teams-møter fordi da sitter man i landskap og forstyrrer andre, så det er best at de som har møter møtes på møterommene. Men med de eksterne så er det en mulighet, men opplever som oftest at de ønsker å møte fysisk (R3).

All forskning og antagelser som er publisert til nå for hvordan det vil bli etter covid-19 viser til en fleksibel form og Nils Brede Moe understreker at hybridkontoret har kommet for å bli. Det er usannsynlig at bedrifter kommer til å gå helt tilbake slik de hadde det før pandemien utbrøt. Moe har funnet mange positive effekter med økt fleksibilitet (Hansen, 2021). Om resultatet fra R3 er et unntak eller om situasjonen og temaet var ekstra følsomt, er vi ikke sikker på. Mennesker har ulike måter å jobbe på, har ulike behov og trenger ulike miljø for å oppnå god arbeidsfokus. Derfor tror vi også at en fleksibilitet vil være en vinn-vinn situasjon for alle parter.

6.0 Drøfting

Tidligere krisesituasjoner har vist at vi raskt gjenopptar tidligere praksiser og glemmer lett hva som ble endret i krisen. Dette skjer spesielt om det er en kortvarig krise. Flere trodde i starten av utbruddet at det ikke skulle bli så langvarig som det har blitt og slik det fortsatt er ett år etter. At arbeidstakere kan gå tilbake til kontoret som normalt kort tid etter, har ikke skjedd enda. Det er utarbeidet nye vaner i arbeidshverdagen slik at flere mener at *“dagens unntakssituasjon kan føre til varig endringer”* (Bergum, 2020 a).

Hvis situasjonen blir langvarig, innarbeides vaner, kompetanse bygges opp, og da er det lettere å videreføre i hvert fall de mest vellykkede delene av ny praksis. Hvis det imidlertid er dårlige erfaringer over en lang periode, kan konsekvensen bli at vedkommende «aldri vil på hjemmekontor mer (Bergum, 2020 a).

Svein Bergum, som er førsteamanuensis på institutt for organisasjon, ledelse og styring i høgskolen i Innlandet forteller at under korona har det vært svært ulike erfaringer med hjemmekontor, alt ut fra hvilke betingelser som er tilstede for hver enkelt person. Det har fungert bra for de som har god teknisk infrastruktur, med eget rom, tilrettelagt kontorutstyr og få private forstyrrelser. For andre har hjemmekontor under pandemien vært svært vanskelig spesielt når hele landet måtte stenges ned 12. mars 2020. De med barn måtte organisere hjemmeskole eller de med småbarn fikk det vanskelig å jobbe effektivt hjemme. Så er det de som bor alene og ikke kunne møte noen, følte seg innestengt og ensom. Svein Bergum har studert avstandsledelse og hjemmekontor i 25 år. Han sier at før 12. mars 2020 var det kun fem prosent som hadde hjemmekontor på fulltid av norske arbeidstakere. *“«Den nye*

normalen» antar at omfanget vil ligge kanskje på 30-40 prosent, men der mye vil være en blanding av jobbing på kontor, hjemme og andre lokasjoner” (Bergum, 2020 b).

Dette ble også uttrykt av flere respondenter, og at spesielt den private bedriften har satt i gang plan for en mer fleksibel arbeidssituasjon, hvor hjemmekontor og digitale møter vil bli mer iverksatt (Bergum, 2020 a). Traaseth, beskriver at på norske arbeidsplasser var det en utbredt holdning for mange at det ekte arbeidet skjer på kontoret, og under covid-19 situasjonen har dette blitt motbevist. Korona har bidratt til en holdningsendring for at tillit til arbeid ikke er bestemt av det fysiske kontoret (Traaseth, 2021). Resultatene fra intervju med respondentene viser også til en holdningsendring på hvor produktivt arbeid ikke er avhengig av en fast plass.

Resultatene derimot viser at ledelse kan til tider være mer krevende på hjemmekontor spesielt når det kommer til å fange opp mindre ting *“eller kanskje det som oppleves som mindre viktig”* (R5). Som lettere kan utvikle seg til å bli et større problem i lengden. De aller fleste mente dette på grunn av at terskelen er noe høyere for å ta kontakt med leder om det er noe lite. *“Du tar vel som utgangspunkt i at folk er opptatt og er konsentrert om noe og vil gjerne ikke forstyrre [som] har blitt ytterligere forsterket med mye bruk av hjemmekontor”* (R2). Det vil derfor være svært viktig ved økt bruk av hjemmekontor å utvikle en kultur for å senke terskelen til å ta kontakt og tilgjengeliggjøre seg mer for at medarbeidere skal kunne ta kontakt med leder, dersom det oppstår situasjoner der det er nødvendig.

Fjernarbeid er ofte assosiert med den oppfatningen om at det øker produktivitet og jobbtilfredshet, dette er ofte rapportert med de som allerede jobber hjemmefra. I en studie vises det også at det er et stort problem for ledere, samt et tap av kontroll, fordi en kan ikke vite for sikkert at medarbeidere jobber bedre hjemmefra, enn på kontoret. For å kunne bedømme om en medarbeider jobber godt hjemmefra, blir nødt til å bli basert på de resultatene som oppnås, for å vite med sikkerhet at jobben blir utført på en god måte (Šmiteĉ *et al*, 2021). På bakgrunnen av dette kan det bli vanskelig for en leder som føler de er nødt til å ha kontroll og oversikt over hva som blir gjort dersom leder ikke ser sine ansatte til en daglig basis. Dette blir derfor overført til en mer tillitsbasert tilnærming som må være til stede, for at den enkelte medarbeider skal kunne utføre jobben like godt hjemmefra som fra kontoret.

Det å jobbe med digital ledelse kan ha noen potensielle fordeler over den tradisjonelle ledelsesstilen. Noen empiriske studier har funnet flere gunstige utfall som en høyere jobb produktivitet, flere fornøyde ansatte, og mindre ubalanse i jobb og familieliv og mindre stress i hverdagen. Fordelene kommer til syne dersom lederen, medarbeidere og teknologisk støtte er til stede. Denne type støtte kan derfor hjelpe med å redusere de negative effektene som sosial isolering, og kan føre til mindre stress i hverdagen (Contreras, Baykal and Abid, 2020).

Videre har Contreras, Baykal and Abid (2020) funnet ut at det også kan ha noen positive virkninger for det å jobbe fra hjemmekontor eller med digitale arbeidsmetoder, det kan være en hjelpe-faktor for å gjøre bedrifter enda grønnere, med tanke på at flere og flere blir miljøbevisste. Noen av de største faktorene for global oppvarming stammer fra mye trafikk og en stor påkjenning av luftforurensning. Ved bruken av digitale arbeidsmetoder kan verden se mindre av dette med tanke på at medarbeidere og ledere trenger ikke lenger å bruke den daglige transporten til arbeidsplassen, og kan igjen spare mye penger ved dette.

Noen av risikoene digital ledelse kan føre til er sosial isolasjon, eller at de får en følelse av at de er avkoblet fra arbeidsmiljøet som kan medføre en lavere arbeidsprestasjon og dårligere motivasjon fra medarbeidere. Fjernarbeid krever bedre organisatoriske ferdigheter og ifølge Klopotek, 2017, referert i artikkelen *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go* passer dette bedre til mennesker som er god på struktur av tid. Det kan være vanskelig å skille arbeidslivet og privatlivet ved bruken av digital fjernarbeid, på bakgrunnen av at det kan være vanskelig å legge fra seg arbeidet når det egentlig skal være familietid (Contreras, Baykal and Abid, 2020).

Although teleworking gives individuals greater autonomy in terms of time and space, the simultaneous use of different normative control mechanisms under the guise of autonomy leads to work intensification and extra burden to employees. (Contreras, Baykal and Abid, 2020).

“Tillitsbasert ledelse kommer til uttrykk først når medarbeiderne opplever høye nivåer av jobbautonomi og lave nivåer av det å bli unødvendig kontrollert” (Kuvaas, 2017).

Fagforbundet gjennomførte en spørreundersøkelse i 2020 med 655 deltakere, de ble spurt om hvilke lederstil som var viktigst i koronapandemien. 84 prosent svarte at tillitsbasert ledelse var viktigst, og 74 prosent svarte at strukturbasert ledelse var viktigst. Kun 5 prosent av

deltakerne mente at kontroll var den viktigste lederstilen i pandemien. Dette støtter også opp forskergruppens etablerte forskning ved SINTEF (Hansen, 2021).

Selvledelse og superledelse har et stort potensiale i dagens situasjon, der det er et mangfold av mennesker som sitter på hjemmekontor, dette handler dermed om å kunne lede seg selv til å kunne utføre jobben fra hjemmet. Selvledelse handler som tidligere nevnt om livsmestring, gjennom å påvirke seg selv. Opprette en struktur for å muliggjøre grensesetting mellom jobb og privatliv, slik at man kan oppnå god balanse i hverdagen (Wennberg, 2018). Ut fra empiri så finner vi at inspirasjonen fra leder til medarbeider er en veldig individuell prosess, dette handler mye om medarbeiders motivasjon og hvordan leder påvirker. Det oppstår tilfeller der medarbeidere er veldig selvstendig i sitt arbeid, og som har en klar oppfatning om hva som må gjøres, til enhver tid. Det er også tilfeller hvor enkelte trenger mer hjelp, og som er avhengige av at leder kan komme til unnsetning og bistå ved eventuelle problemer som skal oppstå. Det er i disse tilfellene det er nødvendig at medarbeidere tar kontakt med sine ledere, slik at det kan tilrettelegges hjelp der det er nødvendig. Videre fant vi stor variasjon i resultatet vedrørende selvledelse, noen hadde reflektert godt og lagt vekt på dette hos sine medarbeidere, mens andre har ikke bevist praktisert dette selv eller til sine medarbeidere.

Et annet spørsmål vi stilte respondentene var om hvilke tiltak som vil bli videreført etter pandemien, og det var veldig god respons på dette spørsmålet. Det virker som om at flere har fått et godt forhold til bruken av hjemmekontor, og ser på dette som en mulig løsning i fremtiden, noe som ikke ville ha skjedd på så kort tid uten en pandemi. *“vi ville sikkert ha brukt mange år på å komme dit hvor vi er i dag, hadde det ikke vært for covid sånn digitalt”* (R6). Noen av respondentene mente også at foruten covid-19 så ville ikke den digitaliseringen som har skjedd, vært like effektiv.

Arbeidstilfredsheten i en pandemi er et vanskelig tema, ettersom en kan ikke vite hva medarbeidere tenker, det er derfor viktig å gjøre undersøkelser som viser hva som kan bidra til å øke arbeidstilfredsheten, eller hva som er en faktor for at den er lav. Det er foretatt ulike tiltak for å undersøke hvordan medarbeiderne i organisasjonen har og har hatt det på hjemmekontor ved de bedriftene vi har intervjuet ledere fra. Den ene har foretatt flere omfattende undersøkelser og den andre har ikke gjennomført noen spesifikke undersøkelser. Det som alle nevner er viktig for å finne ut hvordan medarbeiderne har det, er kommunikasjon mellom leder og medarbeider.

Flere organisasjoner har klart å lykkes bedre nå enn før koronakrisen, Hvordan har de klart å gjøre dette? (PwC, 2021). Resultatene viser spesielt i den private organisasjonen at de har klart å økt produktiviteten, kundetilfredsheten og generell tilfredshet i organisasjonen, de har ikke permittert noen ansatte og heller ansatt flere enn de hadde kapasitet til da alle var fysisk samlokalisert. Hvordan har de klart dette? De innså muligheten med å ansette flere medarbeidere nå i pandemien da det viste seg at de ikke var avhengig av en fysisk samlet arbeidsplass til en hver tid for å gjøre en god jobb. Som nevnt har de hatt fokus på å sende ut flere tilfredshetsundersøkelser for å kartlegge situasjonen og de har gjort mange tiltak for å holde på tillit og lojaliteten blant ansatte og fokusert på god kommunikasjon fra konsernledelsen og nedover. For eksempel at de ikke skulle permittere noen i bedriften, at mellomlederne fikk utdelt en sum per medarbeidere før jul og påske som skal bli benyttet til for eksempel påskeegg, julemiddag og/eller godt levert.

“... business leaders across all sectors and territories said their most consequential move was to protect their teams: 80 percent agreed (32 percent strongly) that their response to the crisis took into consideration the physical and emotional needs of their employees” (PwC, 2021).

Bedriftsledere har også merket seg at motstandsdyktighet er et viktig fundament, og som kan gjøre forskjell på om bedriften kommer til å lykkes eller feiles med sine strategiske valg i pandemien. Pandemien kan gi en mulighet til å ta med suksessfaktorene som ble oppnådd. Etter hvert som organisasjoner kan iverksette en plan for etter pandemien har organisasjoner en mulighet til å tenke seg om til hvilke muligheter de kan ha i framtiden (PwC, 2021). Dette skaper videre spørsmål for hvilken retning bedriftene skal ta videre for å sikre optimal samhandling og produksjon:

hva ønsker de ansatte selv? Hva er nødvendig for tilstrekkelig samhandling og produksjon innad i organisasjonen, og være fysisk sammen, hva er nødvendig for dette, er det nødvendig å være sammen for den nødvendige samhandling? (R1).

Bedrifter i hele verden ble sendt på hjemmekontor om det var mulig. Andre bedrifter verden rundt var nødt til å stenge dørene, og millioner av ansatte ble sendt hjem. Viktige tjenester slet med å fungere, og historien vil til slutt bedømme ledere etter deres krisehåndteringsevne (hayes 2021). I 2021 deltok 2814 bedriftsledere i en undersøkelse utført av PwC “Global Crisis Survey 2021”. Hvorav “62% used a crisis plan in their response to the pandemic” (PwC, 2021).



Modell 5: viser til de 3 beste forbedringspotensialer som har blitt identifisert gjennom en etter-handlingsplan ut fra covid-19 krisen (PwC, 2021).

Covid-19 kan føre til endringer i flere viktige deler av en bedrift som i organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet. Dette kan derfor medføre at en bedrift blir nødt til å endre retning fra dagens situasjon og må finne en ny retning for veien videre.

7.0 Oppsummering - Konklusjoner

Måten å lede på under pandemien var i starten ikke sett på som varig, og det er kanskje derfor vanskelig for leder å endre på hvordan man ledet før nedstengningen. De trodde i første runde at dette kom til å være en midlertidig nasjonal dugnad. Når pandemien er over og det eventuelt blir en mer permanent fleksibel arbeidssituasjon vil nok måten å lede på bli noe endret. Det er som tidligere nevnt utarbeidet nye vaner i hverdagen slik at flere mener at *“dagens unntakssituasjon kan føre til varig endringer”* (Bergum, 2020). Til hva er usikkert, men tillit kommer til å være en viktig del av det. Hadde det ikke vært for nedstengningen ville den digitale omstillingen som mange har hatt under covid-19 kunne tatt flere år, og ikke noen dager.

Regjering kom nylig ut med et høringsbrev, for å intervjuer flere store bedrifter om hvordan deres håndteringer og erfaringer rundt covid-19 har vært. Dette er for å sikre en bedre fremtid for arbeidstakere og arbeidsgivere i et nytt arbeidsforhold som skal inneholde et større bruk av hjemmekontor, og hvordan arbeidstaker skal bli ivare tatt på best mulig måte.

“Det er satt i gang en større kartlegging for å undersøke omfang, utviklingstrekk og konsekvenser ved bruk av hjemmekontor og annet fjernarbeid. Dette arbeidet vil

eventuelt kunne synliggjøre behov for ytterligere endringer på lengre sikt”.

(Regjeringen, 2021)

Forskningsspørsmålene våre som tidligere nevnt i kap. 1.4 har vært til stede gjennom hele arbeidet og strukturert innholdet i oppgaven deretter. De viktigste funnene fra empiri på hvordan ledelse har blitt påvirket under covid-19 er: En endring av kommunikasjonsmetode fra fysisk til digital samhandling, en konsekvens for dette er at flere har opplevd en høyere terskel for å ta kontakt, da det er for stor respekt til hverandres tid. De ønsker ikke å forstyrre, ettersom de tror at leder eller medarbeider er opptatt med andre arbeidsoppgaver. Avstanden til medarbeiderne er høyere, og det kan være krevende å se de ulike partene som sitter på hjemmekontor og det er vanskeligere å fange opp tilstanden til vedkommende. Tillit er en viktigere del av ledelse på avstand, og dette henger sammen med selvledelse og at medarbeidere må disponere arbeidsdagen på en god måte. De fleste tror også at hybridkontoret kan bli den nye måten å arbeide på. Derfor tror vi også at en fleksibilitet vil være en vinn-vinn situasjon for alle parter i framtiden.

For å konkludere bacheloroppgaven så ser vi at en forbedring er underveis på hvordan arbeidsforholdene og arbeidsmetodene på kommer til å bli endret etter covid-19 pandemien. Dette betyr også at måten å lede på er under forandring og det kommer til å bli utviklet nye teorier, metoder og arbeidsforhold i fremtiden. Hva som kommer til å bli forandret er usikkert og det er lite vi kan si om fremtiden og konkrete konklusjoner på problemstillingen. Vi har derfor valgt å komme med noen hypoteser for å konkludere oppgaven på en best mulig måte.

Hypoteser for videre forskning:

H1: Hybridkontoret blir normen både i privat og offentlig sektor.

H2: Nye ledelsesformer blir utviklet ut fra erfaringer i pandemien.

H3: Hjemmekontor/hybridkontor er mer produktivt i forhold til kontor på arbeidsplass.

H4: Framtiden blir en hybridform mellom fysisk og avstand ledelse.

H5: Organisasjonskulturen forsvinner med hjemmekontor. Ettersom man sitter hver for seg, og man får ikke den fysiske tilstedeværelsen. Bedrifter får ikke skapt samhørighet på samme måte i digitalt samhandling.

Referanseliste/Litteraturliste

- Adizes, I. (1976) MISMANAGEMENT STYLES, *California Management Review (pre-1986)*, 19(000002) s. 5-20. Tilgjengelig fra: <https://search.proquest.com/scholarly-journals/mismanagement-styles/docview/206281292/se-2?accountid=12870> (Hentet: 20. april 2021)
- Allot, N, (2019) Kommunikasjon, *Store norske leksikon*, Tilgjengelig fra: <https://snl.no/kommunikasjon> (Hentet 03. mars 2021)
- Andersen, G, (2018) *Analyse og tolkning av det empiriske materialet* Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subject:19/topic:1:195989/topic:1:195829/resource:1:57135?filters=urn:filter:cddc3895-a19b-4e30-bd27-2f91b4a02894> (Hentet 16.april.2021)
- Andersen, G. (2008). Fra metodeheftet: *Forskningsprosessen: et veiledningshefte for elever i videregående skoletrinn*. Bergen: Holbergprisen i skolen Tilgjengelig fra: <https://holbergprisen.no/nb/holbergprisen-i-skolen/2-metode-og-forskningsdesign> (Hentet: 04. mai 2021)
- Arbeidsgiverportalen (2020) *Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor*. Tilgjengelig fra: <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede-medarbeidere-som-sitter-pa-hjemmekontor> (Hentet: 20 mars 2021)
- Askheim, O. G. og Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aspeli, A.K.G. og Molstad, M.H. (2020) *Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori*. Masteroppgave. Høgskolen i Buskerud. Tilgjengelig fra: <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/142093/Master2010Aspeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Hentet: 28. april 2021)
- Bass, B. M. og Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bennis, W. G. (2009). *On becoming a leader*. 28. utg. New York: Basic Books.
- Bergum, S (2009) MANAGEMENT OF TELEWORKERS - managerial communication at a distance. *Doktorgradsavhandling*. Turku School of Economics. Tilgjengelig fra: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Hentet: 26. februar 2021)
- Bergum, S (2009) MANAGEMENT OF TELEWORKERS - managerial communication at a distance. *Doktorgradsavhandling*. Turku School of Economics. Tilgjengelig fra: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&isAllowed=y (Hentet: 26. februar 2021)
- Bergum, S (2020 a) Hjemmekontor - himmel eller helvete? *Gudbrandsdølen Dagingen* Tilgjengelig fra: <https://www.gd.no/hjemmekontor-himmel-eller-helvete/o/5-18-1092453> (Hentet 08 mars 2021)

Bergum, S (2020 b) Hvordan vil Covid-19 påvirke lederes arbeid: kun justert praksis eller behov for nye teorier? Tilgjengelig fra: <https://app.oxfordabstracts.com/events/1684/program-app/submission/211814> (Hentet: 08. mars 2021)

Bergum, S. (2009) Management of teleworkers – managerial communication at a distance [doktoravhandling]. Turku: Turku School of Economics

Berntsen, T, (2021) *Fjernledelse – Hvordan lede medarbeidere på hjemmekontor?* Tilgjengelig fra: <https://iprocess.no/fjernledelse-hvordan-lede-virtuelle-team/> (Hentet 22 mars 2021)

Berntsen, T. (2021) *Fjernledelse - Hvordan lede virtuelle team.* Tilgjengelig fra: <https://iprocess.no/fjernledelse-hvordan-lede-virtuelle-team/> (Hentet: 04. februar 2021)

Børtnes, T. (2007) *De fem ledertypene.* Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidsmiljo.no/de-fem-ledertypene/> (Hentet: 13. april 2021)

Choudhury, P (2020) Our Work-from-Anywhere Future. *Harvard Business Review.* Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future> (Hentet: 29. april 2021)

Contreras, F., Baykal, E. and Abid, G. (2020) “E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go,” *Frontiers in Psychology*, 11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271. (Hentet 04. Februar 2021)

Dahlum, S. (2021) Validitet. *Store norske leksikon.* Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (Hentet: 03. mars 2021)

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming.* Oslo: Universitetsforlaget.

Dalen, M. (u. å.) *VALIDITET OG RELIABILITET I KVALITATIV FORSKNING.* Universitetet i oslo. [PowerPoint]

DasGupta, P. (2011) Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys.* 4 (1), pp. 1- 36. Tilgjengelig fra: https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol4iss1/dasGupta_V4I1_pp1-36.pdf (Hentet: 28. april 2021)

Dragset, S. og Ellingsen, S. (2011) Å skape data fra kvalitativ forskningsintervju. *Sykepleien Forskning.* 5(4) s. 332-335 DOI: [10.4220/sykepleienf.2011.0027](https://doi.org/10.4220/sykepleienf.2011.0027)

Ellingsen, K. (2016) *Ledelsesteorier og historikk av Kay Ellingsen.* Tilgjengelig fra: <https://kayellingsen.com/2016/04/02/ledelsesteorier-og-historikk-fra-kay-ellingsen/> (Hentet: 27. april 2021)

Fangen, K. (2015) *Kvalitativ metode.* Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/> (Hentet:19. januar 2021)

Folkehelseinstitutt, (2020) *Livskvalitet og psykisk helse under koronaepidemien november-desember 2020* Tilgjengelig fra: <https://www.fhi.no/div/helseundersokelser/fylkeshelseundersokelser/livskvalitet-og-psykisk-helse-under-korona-epidemien--nov-des-2020/> (Hentet 22. april. 2021)

Glomseth, S (2019) Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den? *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.* nr. 2, s. 11-14 Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/hva-er-organisasjonskultur-og-hvorfor-bry-seg-med-den> (Hentet: 03. mai 2021)

- Grønmo, S. (2020) Kvalitativ metode. *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/kvalitativ_metode (Hentet. 01. mars 2021)
- Grønmo, S. (2021 a) Forskningsmetode - samfunnsvitenskap. *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: https://snl.no/forskningsmetode_-_samfunnsvitenskap (Hentet: 04. mai 2021)
- Grønmo, S. (2021 b) Utvalg. *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/utvalg> (Hentet: 04. mai 2021)
- Hansen, J.A (2021) *Hjemmekontor har kommet for å bli - det endrer lederrollen*. Tilgjengelig fra: <https://gemini.no/2021/04/hjemmekontoret-har-kommet-for-a-bli-det-endrer-lederrollen-ifolge-forskere/> (Hentet: 23. april 2021)
- Hayes, A (2021) Crisis Management Tilgjengelig fra: <https://www.investopedia.com/terms/c/crisis-management.asp> (Hentet 22.april.2021)
- Hendrasto, N., Dharmawan, A.H., Sumardjo & Baga, L.M. (2019) Leadership Theory in Digital Era: A Preliminary Investigation to Leadership in the Digital Startup, *Bisnis & Birokrasi*, 26(2), pp. 68-76. DOI:10.20476/jbb.v26i2.10279
- Hetland, H, (2013) Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov> (Hentet: 23.april.2021)
- Hoffmann, T, (2013) Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? *Forskning.no* Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839> (Hentet 09.april.2021)
- Hoffmann, T, (2013) Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? *Forskning.no* Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839> (Hentet 09.april.2021)
- Hetland, H, (2013) Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov> (Hentet (04.april.2021)
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Johnsen, Å. og Lunde, S. (2011) Ledelsesidealer i forsvaret. *Magma*. (1) s.40-49. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret> (Hentet: 29 april 2021)
- Karlsen, J.T og Berg, M. E. (2018) Selvledelse og superledelse. *MAGMA*.Nr: 2-2018. (s. 68-76). Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/selvledelse-og-superledelse> (Hentet: 20.mars 2021)
- Karp, T. (2020) Hva tillitsbasert ledelse krever av ledere. *Kunnskapsmagasinet*. Tilgjengelig fra: <https://kunnskap.kristiania.no/2020/12/07/hva-tillitsbasert-ledelse-krever-av-ledere/> (Hentet: 14. april 2021)
- Bratlie, K. 2018. Kapittel 3. *SMF 1192 Bedrifts- og forretningsystemer*. Tilgjengelig fra: https://ntnu.blackboard.com/bbcswebdav/pid-449543-dt-content-rid-17251899_1/xid-17251899_1 (Hentet: 23. april 2021)
- Kotter (u. å.) *The 8-step Process for Leading Change*. Tilgjengelig fra: <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/> (Hentet: 03. mai 2021)

- Kuvaas, B. (2017) Tillitsbasert ledelse virker. *Bi business review*. Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/> (Hentet: 14. april 2021)
- Lund, I.O. og Andersen, N. (2021) Hvordan lykkes med livet på delt hjemmekontor?. *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/IE4xme/hvordan-lykkes-med-livet-paa-delt-hjemmekontor?code=JjC0MPqIYY3rxwxxi7S0WPel897anZGIJLmRh0KmKZDKMZoGcyO6q7ySLjaIfcis> (Hentet: 01. mars 2021)
- Lynne, A (u. å.) *Dybdeintervjuer*. Tilgjengelig fra: <https://responanalyse.no/metoder/kvalitative-metoder/dybdeintervjuer/> (Hentet: 04. mai 2021)
- Malt, U. (2019) Kroppsspråk. *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/kroppsspr%C3%A5k> (Hentet: 03. mars 2021)
- Malterud, K. (2002) Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskriftet, den norske legeforening*. 122: 2468-72. Tilgjengelig fra: <https://tidsskriftet.no/sites/default/files/pdf2002--2468-72.pdf>. (Hentet: 07. april 2021)
- Mantz, C.C., og Sims, H.P., Jr. (2001). *The new superleadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mero-Jaffe, I. (2011) 'Is that what I Said?' Interview Transcript Approval by Participants: An Aspect of Ethics in Qualitative Research, *International Journal of Qualitative Methods*, 10(3) s. 231–247. DOI: 10.1177/160940691101000304.
- Microsoft (u. å.) *Microsoft Teams*. Tilgjengelig fra: <https://www.microsoft.com/nb-no/microsoft-teams/group-chat-software> (Hentet: 03. april 2021)
- Mikkelsen, A. u. å. Bygging av tillit i arbeidsmiljøene. *Handelshøgskolen ved universitetet i stavanger*. Tilgjengelig fra: <https://www.ntnu.no/documents/34221120/1269879375/ArkKonferansen+2016+Mikkelsen+Bygging+av+tillit+i+arbeidsmilj%C3%B8ene.pdf/84388f78-ec5a-4668-850e-2dc3921afdde> (Hentet: 03. mai 2021)
- Mysirlaki, S. and Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), pp.551–566. doi:10.1108/lodj-01-2019-0035. (Hentet 04.februar.2021)
- NEM, (2019) *Veiledning for forskningsetisk og vitenskapelig vurdering av kvalitative forskningsprosjekt innen medisin og helsefag*. Tilgjengelig fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/med-helse/vurdering-av-kvalitative-forskningsprosjekt-innen-medisin-og-helsefag/> (Hentet: 14. april 2021)
- NTNU, (2020) *Endringsledelse* Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Endringsledelse> (Hentet 22.april.2021)
- NTNU. (u. å.) *Behandle personopplysninger i student- og forskningsprosjekt*. <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Behandle+personopplysninger+i+forskningsprosjekt> (22. januar 2021)
- Nybrodahl, S.T (u. å.) *Styrende og støttende lederatferd*. Tilgjengelig fra: <http://www.nybrodahl.com/Kap12/styrende%20og%20stottende%20atferd.htm> (Hentet: 15. mars 2021)
- Oliver, D.G., Serovich, J.M. og Mason, T.L. (2005) Constraints and Opportunities with Interview Transcription: Towards Reflection in Qualitative Research. *Social Forces*, 84(2) s. 1273–1289, DOI: <https://doi.org/10.1353/sof.2006.0023>

- Presthus, A.N. og Blokkdal, M.H. (2018) *Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler*. Masteroppgave. Universitetet i Stavanger.
https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2562695/Presthus_%20AndreasNikolai_og_Blokkdal_%20MortenHagen.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- PwC, (2021) *Global Crisis Survey 2021* Tilgjengelig fra:
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> (23. april 2021)
- Rabben, M.B. (2019) Frederick Winslow Taylor. *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra:
https://snl.no/Frederick_Winslow_Taylor (Hentet: 29 april 2021)
- Regjeringen (2021) Høring - forslag til endring i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem. Tilgjengelig fra:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-forslag-til-endringer-i-forskrift-om-arbeid-som-utføres-i-arbeidstakers-hjem/id2844149/?expand=horingsbrev> (Hentet: 03. mai 2021)
- Røkkum, N. (2016) *Metodisk inngang - én eller flere?* Tilgjengelig fra:
<https://sosiologen.no/student/metodisk-inngang-flere/> (Hentet: 04. mai 2021)
- Sagberg, I. (2021) Transaksjonsledelse. *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/transaksjonsledelse> (Hentet: 07. april 2021)
- Scheler J. (2013) Method. In: Driving Innovation in Service Organizations. *Markt- und Unternehmensentwicklung / Markets and Organisations*. Gabler Verlag, Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3839-8_3
- Šmiteġ, D., Moe, N.B., Klotins, E. og Gonzalez-Huerta, J. (2021) *Work Patterns in the Forced Working-From-Home Mode*. Tilgjengelig fra: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2101/2101.08315.pdf> (Hentet: 23. april 2021)
- Straumsheim, J.H.S. (2021) Annonserinnhold (PwC): Cybersikkerhetssjef: Disse hackerangrepene utsettes vi oftere for. *E24.no*. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/annonsorinnhold/e/pwc/cybertrender/> (Hentet: 07. mai 2021)
- Svartdal, F. (2020) Hawthorne-effekt. *Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/Hawthorne-effekt> (Hentet: 29. april 2021)
- Sykepleien. (2011) *Grunnstoffet tillit*. Tilgjengelig fra: <https://sykepleien.no/2011/06/grunnstoffet-tillit-0> (Hentet: 03. mai 2021)
- Teigen, T.H (2020) Motivasjon, *Store Norske Leksikon* Tilgjengelig fra: <https://snl.no/motivasjon> (Hentet: 03. mai 2021)
- Tørresdal, T. (2015) *Muligheter og begrensninger ved tilgjengelig test- og øvelsestuneller*. Masteroppgave. Universitetet i Stavanger. Tilgjengelig fra:
https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2415199/Toerresdal_Tormod.pdf?sequence=3&isAllowed=y (Hentet: 03. mai 2021)
- Traaseth A.K. (2021) Arbeidshverdagen mot 2030. *Aftenposten.no*. Tilgjengelig fra:
<https://www.aftenposten.no/kultur/i/WO6Wb2/arbeidshverdagen-mot-2030-anita-krohn-traaseth> (Hentet: 01. mars 2021)
- UiO (2015) Forskningsopplegg og metoder. *Forvaltningsinformatikk*. Tilgjengelig fra:
https://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4002/v15/ft_metode1_2015.pdf (Hentet: 03. mai 2021)

Wennberg, A (2018) *Kan du lede deg selv?* tilgjengelig fra :
<https://lederne.no/2018/10/30/selvledelse-kan-du-lede-deg-selv/> (hentet 07.april.2021)

Witzel, A. og Reiter, H. (2012) The programme of the PCI. *The Problem-Centred Interview: Principles and Practice*, s. 12-34. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781446288030.n2>

