

Markus Bjørnvold Heggheim

Transformasjonsledelse i en digital arbeidshverdag

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi

Veileder: Thale Kvernberg Andersen

Medveileder: Lisbeth Øyum

Mai 2022

Markus Bjørnvold Heggheim

Transformasjonsledelse i en digital arbeidshverdag

Masteroppgave i Ledelse av Teknologi
Veileder: Thale Kvernberg Andersen
Medveileder: Lisbeth Øyum
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Teknologi er i stadig utvikling, og under Covid-19 ble omfanget av hjemmekontor økte voldsomt. Den digitale arbeidshverdagen ble det nye for mange ledere og medarbeidere. Det ble en svært brå overgang fra fysisk oppmøte på kontoret til den digitale arbeidshverdagen. Hvordan en transformasjonsbasert leder har taklet denne overgangen har derfor vært interessant å sett på. Problemstillingen ble derfor som følger: **Hvordan har overgangen til virtuell ledelse påvirket transformasjonslederens kommunikasjon og oppfølging av sine medarbeidere?**

For å svare på problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ studie. Valget falt på et casestudie med fenomenologisk, hermeneutisk og abduktiv tilnærming. Først er det gjort en gjennomgang av litteratur knyttet opp mot den hybride arbeidshverdagen, lederrollen, transformasjonsledelse og motivasjon og tillit. Videre ble det gjort intervjuer med fem informanter ved en norsk offentlig organisasjon. Resultatene som kom fram fra informantene ble delt inn i fem deler: møteinnhold og struktur, effektivitet, møtefrekvens, autonomi og teknisk kompetanse.

Resultatene viser at det har vært til tider utfordrende å drive transformasjonsbasert ledelse, men at lederne har taklet det på en god måte. Det som kommer frem er at møter har blitt mer effektive, møtefrekvensen har gått opp, og viktigheten av både autonomi og teknisk kompetanse. En transformasjonsbasert leder som ønsker å lykkes når det er digital arbeidsdag, er å sørge for at hver enkelt medarbeider blir sett, verdsett, inspirert, utfordret og motivert. For å skape gode resultater vil også høy grad av autonomi være avgjørende. Med alle digitale møtene som ledere blir nødt til å ha, så de passe på at de ikke forsvinner fra sine medarbeidere, men er tilgjengelig og klarer å skape organisasjonstillhørighet.

Summary

Technology is constantly evolving, and during Covid-19, the scope of home office was greatly increased. The digital workday became new for many managers and employees. It was a very abrupt transition from physical appearance in the office to the digital workday. How a transformation-based leader has taken this transition has therefore been interesting to put on. The research question was therefore as follows: **How has the transition to virtual management affected the transformation leader's communication and follow-up of its employees?**

To answer the question, a qualitative study was conducted. The choice fell on a case study with phenomenological, hermeneutic and abductive approach. First, a review has been made of literature related to the hybrid workday, the leadership role, transformational leadership and motivation and trust. Furthermore, interviews were conducted with five informants at a Norwegian public organization. The results obtained from the informants were divided into five parts: meeting content and structure, efficiency, meeting frequency, autonomy and technical competence.

The results show that it has been challenging at times to pursue transformation-based leadership, but that the leaders have solved it nicely. What emerges is that meetings have become more efficient, the meeting frequency has increased, and the importance of both autonomy and technical competence. A transformation-based leader who wants to succeed when it is a digital day of work, is to ensure that each individual employee is seen, valued, inspired, challenged and motivated. To create good results, a high degree of autonomy will also be crucial. With all the digital meetings that managers have to have, so they make sure that they do not disappear from their employees, but are available and able to create organizational affiliation.

Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2022, og er min avsluttende oppgave her ved Handelshøyskolen ved Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet. Oppgaven omhandler virtuell ledelse, og er valgt grunnet interesse for ledelse, samt at dette er svært aktuelt da det har vært hyppig praktisert på grunn av pandemien Covid-19.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder gjennom hele perioden Thale Kvernberg Andersen, samtidig som også Lisbeth Øyum som var min veileder i oppstartsfasen. Det var hun som hjalp til med å finne aktuelle informanter til denne oppgaven, så dette settes stor pris på. Thale har vært til god hjelp når det har vært nødvendig, motivert samt en svært god partner å diskutere med underveis. Det rettes også en takk til studieprogramleder for master i ledelse av teknologi Tina Bjørnevik Aune, som har arrangert seminarer underveis for oss, som har vært positivt i form av spørsmål og diskusjon rundt oppgaven.

Markus Bjørnvold Heggheim



24.05.2022

Trondheim

Innhold

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn	2
1.2	Problemstilling	2
1.3	Struktur og avgrensninger	4
2	Teori	5
2.1	Den hybride arbeidshverdagen	5
2.2	Lederrollen	6
2.3	Transformasjonsledelse	9
2.4	Motivasjon og tillit	12
3	Metode	15
3.1	Metode	15
3.2	Valg av metode	17
3.3	Forskningsdesign	17
3.4	Valg av informanter og gjennomføring av intervjuer	20
3.5	Validitet og reliabilitet	22
4	Resultater	26
4.1	Møteinnhold og struktur	26
4.2	Økt effektivitet	28
4.3	Flere møter, mindre tilgjengelighet	30
4.4	Behov for høy grad av autonomi	31
4.5	Viktighet av teknisk kompetanse	34
5	Diskusjon	35
5.1	Å kommunisere digitalt for transformasjonslederen	36
5.2	Å møte behovet for oppfølging	37
5.3	Å motivere virtuelt	40
5.4	Transformasjonsledelse i den digitale arbeidshverdagen	42
6	Konklusjon	44

7	Avslutning	46
7.1	Styrker og svakheter	46
7.2	Videre forskning	46
8	Referanser	47
9	Vedlegg	50
A	Intervjuguide	50
B	Meldeskjema NSD	52

Figurliste

1	Modell for transformasjonsledelse (Sander, 2020).	10
2	Maslows behovspyramide (Allen, 2005)	12
3	Deduksjon, abduksjon og induksjon (Jacobsen, 2015)	16
4	Tretrinnsrakett for validering (Jacobsen, 2015)	23
5	Sammenheng mellom validitet og reliabilitet (Varmdal, 2017).	24

1 Introduksjon

De siste to årene har vært preget av Covid-19 pandemien. Pandemien ga betydelige utfordringer i arbeidslivet, da myndighetene i Norge ønsket å begrense smitte og dermed ha minst mulig kontakt med andre mennesker. Dette gjorde at mange bedrifter måtte be sine medarbeidere om å arbeide hjemmefra dersom det var mulig. I denne masteroppgaven skal det ses på hvordan ledere har håndtert situasjonen, hvor deres medarbeidere har vært på hjemmekontor. Denne nye situasjonen hvor mange har vært nødt til å sitte hjemme og jobbe de fleste dager i uken, er noe svært få bedrifter har praktisert tidligere. Dette gjør at oppgavens problemstilling blir veldig aktuell og spennende. Siden det er såpass nytt med omfanget av hjemmekontor og dermed alternative løsninger for kommunikasjon og samarbeid, så er teori knyttet opp mot dette temaet begrenset. Det er i denne oppgaven skrevet om det å utøve virtuell ledelse i en norsk offentlig organisasjon. Først i oppgaven er det gjort litteratursøk som omhandler lederrollen, transformasjonsbasert ledelse, virtuell ledelse, motivasjon og tillit. Videre er metoden i studien beskrevet, hvor så resultatene blir presentert og diskutert etterpå. Til slutt kommer en konklusjon, og forslag til videre forskning, samt styrker og svakheter ved denne studien. Videre i dette kapitlet blir det sett på bakgrunn, valg av problemstilling og til slutt oppgavens stuktur og avgrensninger.

1.1 Bakgrunn

Det er en pågående pandemi i verden ved navn Covid-19. Fra mars 2020 og frem til mars 2022 har den preget hverdagen til omtrent alle i Norge. Pandemien gjorde at alle som hadde mulighet ble bedt om å jobbe hjemmefra. Dette gjorde at bedrifter ble nødt til å finne en så god måte som mulig til å løse hjemmekontor på, på veldig kort tid. Norge er å finne helt i toppen når det kommer til digitalisering i Europa dersom man ser på DESI-indeksen som omhandler digital kompetanse, utbredelse av bredbånd og mobilnett, bruk av digitale tjenester i næringslivet og samfunnet, samt bruk av offentlige digitale tjenester (Gram, 2021). Selv om bedrifter i Norge er i toppen av denne skalaen ble de nødt til å tenke nytt.

Det har vært en stor utvikling innenfor digitalisering av arbeidsvaner som har vært spennende å følge med på. I følge Deloitte har pandemien fremskyndet arbeidsvaner i den teknologiske retningen 10 til 15 år (Solberg et al., 2020). En slik omfattende endring i arbeidshverdagen kan antas å ha vært utfordrende både for ledere og medarbeidere. Det at omtrent all kommunikasjon gikk fra fysisk til virtuell tilstedeværelse nærmest over natten kan tenkes oppleves som en stor endring for enkelte. En virtuell arbeidshverdag kan ha både fordeler og ulemper. Som en masteroppgave for utdanningen ledelse av teknologi, var dette en problemstilling som passet godt. Dette er fordi ledere i mye mindre grad har utøvd virtuell ledelse, og dermed vært nødt til å utvikle seg på dette område. Det vil derfor vært svært interessant å se hvordan ledere har løst dette og hvordan det har fungert.

1.2 Problemstilling

Grunnet regjeringens ønske om lave smittetall, ba de alle som kunne holde seg hjemme, og jobbe derfra. Dermed ble både ledere og medarbeidere i norske bedrifter kastet ut i ukjent farvann hvor de ble nødt til å finne løsningen på hvordan å gjennomføre arbeid fra hjemmekontor på best mulig måte. Enkelte lederoppgaver som det å ha møter eller det å slå av en prat med

sine medarbeidere har ikke vært mulig å gjennomføre på samme måte som før pandemien. Dette har utfordret det å utøve ledelse. Det som begynte bredt med å se på både lederens og medarbeidernes atferd på hvordan virtuell ledelse har vært under hjemmekontor, har blitt avgrenset til å se på lederens atferd når det gjelder kommunikasjon og oppfølging av medarbeidere. Det å skulle lede virtuelt kan gi flere utfordringer, som blant annet det å oppnå tillit, skape engasjement om oppgaven, være kreativ og åpen, oppnå fokuserte møter grunnet multitasking og det at man mister kroppsspråk som går utover kommunikasjonen (Paoli, 2014). En transformasjonsbasert leder har som mål blant annet om å få medarbeidere motiverte, inspirerte og få skapt en kollektiv innsats i gruppen som gjør at den presterer bedre enn hvert individ hver for seg (Aropah et al., 2020). Det vil derfor interessant å se hvordan transformasjonsbaserte ledere har håndtert overgangen til virtuell ledelse. Videre vil det å håndtere konflikter kunne være utfordrende da folk tenderer til å skjule uenigheter når man møtes virtuelt. I denne oppgaven undersøkes kun ledere som befinner seg innenfor ett land og én tidssone, så her vil de geografiske og kulturelle forskjellige ha svært lite å si. Problemstillingen som er valgt er derfor som følger:

Hvordan har overgangen til virtuell ledelse påvirket transformasjonslederens kommunikasjon og oppfølging av sine medarbeidere?

Det skal undersøkes på hvilken måte og hvilke metoder ledere har benyttet seg av både før og under pandemien. Det blir også sett på hvordan lederens rolle for å kunne skape et godt arbeidsmiljø og hva de opplever de største forskjellene har vært ved sine arbeidsmetoder.

1.3 Struktur og avgrensninger

Denne masteroppgaven er delt opp i sju kapitler, hvor det første er en introduksjon. Her blir det presentert bakgrunn for valg av problemstilling og litt om hva den hybride arbeidshverdagen innebærer. I det andre kapitlet presenteres teori om lederrollen og hvorfor den er viktig. Her vil også den hybride arbeidshverdagen, transformasjonsledelse, motivasjon og tillit bli presentert. I kapittel tre blir valg av metode beskrevet og begrunnet. I kapittel fire blir resultatene av intervjuene som er gjennomført presentert. Her vil det vært inndelt bolker hvor det ses på møtestruktur og innhold, økt effektivitet, flere møter mot mindre tilgjengelighet, behov for høy grad av autonomi og til slutt viktigheten teknisk kompetanse. I kapittel fem vil resultatene bli drøftet og diskutert opp mot teori funnet i kapittel to. I kapittel seks blir konklusjonen presentert, og til slutt vil masteroppgavens styrker og svakheter samt forslag til videre forskning bli presentert i kapittel sju.

2 Teori

2.1 Den hybride arbeidshverdagen

Under pandemien har den virtuelle eller hybride arbeidshverdagen ofte blitt nevnt. For å se på virtuell ledelse fra ledere, må man først vite hva virtuell ledelse vil si. Betydningen bak begrepet virtuell er at det er noe som skal ligne virkeligheten. Det innebærer at ledere og medarbeidere kommuniserer digitalt fremfor å møtes fysisk. Det at det kalles en hybrid arbeidshverdag kommer fra at medarbeidere har kunnet vært både på kontoret og på hjemmekontor, altså en blanding. Om medarbeidere kan ha vært fysisk tilstede eller vært nødt til å være hjemme, har vært avhengig av restriksjoner fra myndighetene, kontorfasiliteter, for eksempel som mulighet for å holde avstand, om man har vært i en utsatt posisjon med tanke på smitte og sykdom, eller om man i det hele tatt har hatt mulighet for hjemmekontor. Når ledere og medarbeidere skal kommunisere digitalt så har det som regel vært ved hjelp av digitale verktøy som Microsoft Teams eller Skype. En gruppe medarbeidere som kommuniserer og jobber sammen ved hjelp av digitale verktøy kalles gjerne et virtuelt team (Lopez, 2020). Det har vært et kraftig løft med bruken av virtuelle team, grunnet pandemien. Grunnen for at virtuelle team da ble tatt i bruk var for å begrense menneskelig kontakt, og dermed smitte mellom mennesker. Det bedrifter har funnet ut når digitale verktøy som Teams har vært i bruk, er at det finnes mange gode grunner til å fortsette med deler av dette selv etter pandemien er over.

Virtuelle team er kommet for å bli. En stor fordel med virtuelle team er at ledere eller medarbeidere som skal møtes, enten om det er et møte på jobb eller om det er et kurs, så vil man alltid være tilgjengelig så lenge det er internett tilgjengelig. Til tross for at det er en fordel at mennesker kan møtes selv om de er spredt rundt i hele verden, så er det også noen utfordringer knyttet til dette. Tidssoner gjør det ikke nødvendigvis enkelt for alle å møtes samtidig, da noen vil være nødt til å stå opp midt på natten mens da andre da er midt på dagen. Kulturelle forskjeller er også viktig å tenke på, da men-

nesker fra forskjellige kulturer kan reagere forskjellig på tilbakemeldinger, beskjeder eller kroppsspråk. På grunn av avstanden mellom virtuelle team er det viktig at de utvikler tillit til gruppen og fremmer god kommunikasjon for å unngå misforståelser, som kan bli kostbare (Lopez, 2020). Noe av det viktigste en leder gjør er å få tilrettelegge for å jobbe på lag, for å oppnå målsetningen sammen (Sønnesyn, 2021). Trygve Håkedal, leder for Strategy og Architecture i Storebrand-konsernet, sier at ledelse er viktig og blir enda viktig fremover (Sønnesyn, 2021). For å kunne utøve ledelse, om det er virtuelt eller ikke, så vil det å se på lederens oppgaver være sentrale å forstå.

2.2 Lederrollen

I dag har de fleste organisasjoner ledere på minst ett, men ofte flere nivåer, og er blitt en funksjon som man kan finne overalt. Ledelse har blitt et akademisk, men praktisk rettet fag, og det finnes en lang rekke lærebøker om og studier av ledelse. Selv om det finnes mange definisjoner av ledelse, så er det en noe felles ved alle. Det at ledelse dreier seg om en prosess hvor et individ påvirker et annet individ eller en gruppe i retning av felles mål er noe som går igjen (Northouse, 2007). Ledelse dreier seg altså om påvirkningsprosesser og det er da underforstått at det er medarbeiderne til lederen som i all hovedsak utfører arbeidet og som oppnår resultatene for organisasjonen. Utøvelse av ledelse forstått som påvirkning og hvordan medarbeidernes reagerer på påvirkningen er altså sentralt innenfor ledelse.

Positive reaksjoner på måten påvirkning utøves på dreier seg blant annet om medarbeideres lojalitet til organisasjonen, bedre trivsel, høyere motivasjon som igjen vil påvirke kvaliteten på det arbeidet som medarbeidere gjør (Yukl, 2012). Men leders atferd kan fostre også negative reaksjoner som frykt, ugunstig motivasjon, manglende tilfredshet, stress med mer. Gunstige former for ledelse kan gi gunstige reaksjoner, mens ugunstige former for ledelse kan gi ugunstige reaksjoner. Gunstige reaksjoner, som økt motivasjon, tillit og tro

på leder og økt trivsel er forbundet med økt ytelse i jobben. Mye forskning på ledelse og da påvirkning, kommer fra et ønske om å identifisere den beste eller mest gunstige måten å påvirke på slik at organisasjonens og medarbeidernes ytelse blir høyest mulig. Det ble gjort forskning på faktorer som påvirket produktivitet ved en fabrikk, ved å endre eksempelvis belysning, arbeidstid, temperatur og hvile. Resultatene viste at produksjonen steg uavhengig av hvilke faktorer som ble undersøkt, og dette ble kjent som Hawthorne-effekten (Svartdal, 2021). Dette betyr altså medarbeidere kan endre atferd dersom de vet at de blir sett og anerkjent. Både resultat og atferd kan derfor bli bedre dersom medarbeiderene vet at de blir observert (Perera, 2021).

Videre kan det medføre at medarbeidere får en sterkere organisasjonstilhørighet. Innenfor organisasjonstilhørighet er trekomponentsmodellen for tilhørighet utviklet av Meyer og Allen er en svært kjent modell innenfor organisasjonsforskning (Jaros, 2007). Denne modellen sier at organisasjonstilhørighet oppleves av medarbeidere som tre samtidige tankesett som omfatter affektiv, normativ og kontinuasjon organisasjonstilhørighet. Affektiv tilhørighet reflekterer engasjement basert på emosjonelle bånd medarbeidere utvikler med organisasjonen primært via positive arbeidserfaringer. Normativ tilhørighet reflekterer forpliktelse basert på opplevd forpliktelse overfor organisasjonen, for eksempel forankret i normene for gjensidighet. Kontinuasjonstilhørighet reflekterer forpliktelse basert på de opplevde kostnadene, både økonomiske og sosiale, ved å forlate organisasjonen. Denne modellen for tilhørighet har blitt brukt av forskere til å forutsi viktige resultater til medarbeidere som atferd, jobbprestasjon og fravær (Jaros, 2007).

Omfattende forskning tyder på at lederes væremåte i rollen påvirker medarbeidere i rimelig stor grad (Gerstner and Day, 1997; Judge et al., 2004). Gode, konstruktive former for ledelse har en relativt sterk sammenheng med gunstige reaksjoner (Rockstuhl et al., 2012; Wang et al., 2011). Flere av studiene har også kommet frem til at gode og konstruktive former for ledelse er forbundet med positive organisasjonsmessige effekter slik som økt kvalitet

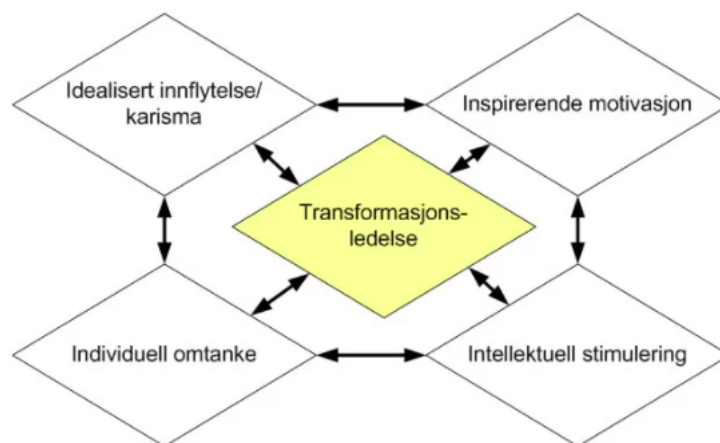
på arbeid og økt trivsel på jobb. Det er forskning på effekter av destruktive ledelsesformer som viser at slike former for ledelse har til dels sterke, negative konsekvenser for medarbeidere og organisasjoner (Einarsen et al., 2010; Schyns and Schilling, 2013). Som destruktiv ledelse kan man regne blant annet passiv, tyrannisk, autoritær og for sterkt kontrollerende ledelse. En fellesnevner i mange former for destruktiv ledelse er at lederen har manglende empati og vilje til å støtte medarbeidere i målrettet arbeid. Under en hybrid arbeidshverdag kan utfordre motivasjonen til medarbeidere og de kan føle seg mindre inspirert (Schulze, 2017). Viktige oppgaver for lederen vil derfor være å holde motivasjon oppe og inspirere sine medarbeidere. Transformasjonsledelse omhandler blant annet det at leder skal motivere og inspirere sine medarbeidere og vil derfor være aktuelt å se på (Sagberg, 2021).

2.3 Transformasjonsledelse

I denne oppgaven som omhandler lederen i den virtuelle arbeidshverdagen, er det interessant å studere på om ledere har utøvd ledelse på en annen måte enn før. Transformasjonsledelse, som også blir kalt endringsorientert ledelse, er en form for ledelse hvor lederen inspirerer med en visjon, oppfordrer til dyptgripende endring og sprer optimisme og engasjement med fokus på det som gir jobben mening ovenfor medarbeiderne. I følge Tom Georg Olsen, styreleder og konsernsjef i Miles, så mener han at transformasjonslederen har fokus på å skape autonomi, altså selvstyring eller selvbestemmelse, for sine medarbeidere (Osnes, 2021). Videre så sier han at selv om ordet ”transformasjon” i direkte oversettelse betyr ”endring”, er Olsens oppfatning at det at medarbeidere i all hovedsak opplever autonomi som en enda større del av transformasjonsledelsen enn det selve endringen er.

Transformasjonsledelse er en lederstil som skal bidra til at medarbeidere hever seg over egeninteressen deres ved å endre deres moral, interesser, verdier, idealer, og motivere dem til å prestere bedre enn først forventet (Aropah et al., 2020). Dette skal føre til en bedre kollektiv innsats. Ledere som utøver transformasjonsbasert ledelse søker å utvikle organisasjoner gjennom sin visjon for fremtiden, og ved å tydeliggjøre sin visjon kan de sette medarbeidere i stand til å ta ansvar for å oppnå den visjonen. Ved at medarbeiderne blir mer autonomi gjør at autonomi blir et viktig verktøy for medarbeidernes mestring og organisasjonens resultatoppnåelse. Et viktig aspekt ved transformasjonsledelse er å gjøre medarbeidere i organisasjoner i stand til å jobbe mer effektivt. På virtuelle kontor, som hjemmekontor, er utfordringen for ledere å etablere og håndheve gode praksiser for kommunikasjons- og resultatstyringsprosesser. Kommunikasjon er den største utfordringen for ledere for å implementere virtuelle arbeidsforhold (Aropah et al., 2020). Ledere må kunne gjennomføre effektive møter samtidig som de må balansere tiden til e-poster, videomøter og kommunikasjon.

Fysisk og psykologisk avstand har en negativ påvirkning på relasjonskvaliteten i arbeidsforholdet, altså hvor medarbeidere ikke alltid fysisk tilstede på kontoret, slik som på hjemmekontor (Aropah et al., 2020). Nivået av transformasjonsledelse kan moderere dette forholdet ved å redusere den negative påvirkningen. Bedrifter som tilrettelegger for hjemmekontor bør velge ledere som er i stand til å utøve transformasjonsledelse, med andre ord mennesker som viser empati, gode lytteeferdigheter, har en visjon, evne til å påvirke andre og evne til å inspirere og dele med intellektuell stimulering (Aropah et al., 2020). Det handler altså om å følge opp og kommunisere med sine medarbeidere på en god måte når det er hjemmekontor. Her må leder få til å blant annet motivere og inspirere medarbeidere som kan ha blitt lavere under den hybride arbeidshverdagen. I figur 1 vises en modell for transformasjonsledelse.



Figur 1: Modell for transformasjonsledelse (Sander, 2020).

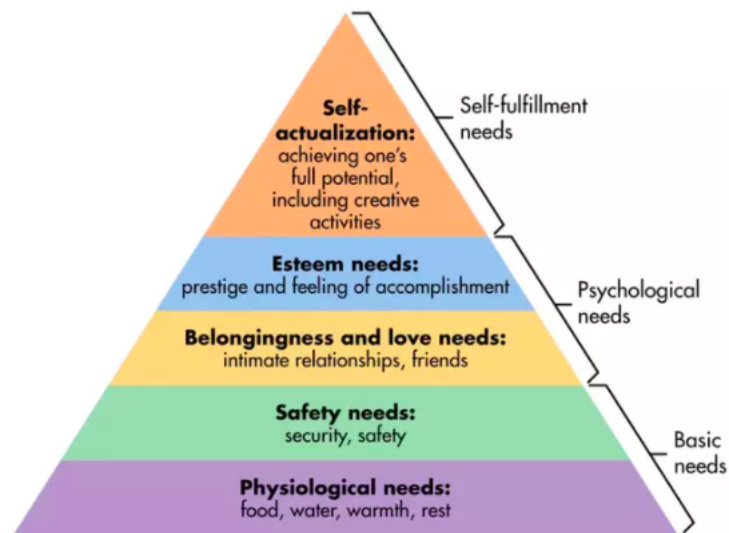
Gjennom flere tiår har forskning vist at transformasjonsledelse er den type ledelse som gir best resultat, både på medarbeidernivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. Medarbeidere som har transformasjonsbaserte ledere yter best på sine hovedoppgaver og tar i større grad på seg andre oppgaver, i tillegg til at de er mer innovative på en måte som bidrar til gode resultater (Osnes, 2021). ”Gjennom transformasjonsledelse og det det står for med

tanke på autonomi, gir det en indre motivasjon”, sier Olsen (Osnes, 2021). Blant medarbeidere som styres av indre motivasjon i arbeidet de gjør, fremfor dem som kun styres av lønn som motivasjon, er motivasjonen tydelig høyere og gir dermed bedre resultater (Osnes, 2021). Den typiske transformasjonslederen vil også å inkludere sine medarbeidere i organisasjonens verdier og målsettinger. Å være del av en arbeidsplass hvor arbeidsplassen står for noe medarbeidere også selv kan stå inne for og da ønsker å ta del i, vil gi en forsterket motivasjon og en stolthet for å være en del av akkurat denne arbeidsplassen. Dette fører igjen til at medarbeidere nesten automatisk presterer bedre, fordi de oppriktig ønsker å gjøre en god jobb (Osnes, 2021).

Interessen for organisasjonstilhørighet er noe som har økt de siste årene. Grunnen for dette er at kan virke som om at medarbeidere som har høyere grad av tilhørighet til sin organisasjon presterer bedre i jobben (Kleming and Nergård, 2017). Med problematikken rundt det virtuelle som følger med den hybride arbeidsplassen gjør det at ledere her vil kunne ønske å skape en høy grad av organisasjonstilhørighet for sine medarbeidere, slik at det skapes en følelse av at alle er sammen og ønsker å dra i samme retning. En definisjon på organisasjonstilhørighet er ”den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon” (Kleming and Nergård, 2017). For å oppnå organisasjonstilhørighet må medarbeidere føle at organisasjonens verdier stemmer overens med deres egne. Dette fører til en tilknytning og involvering i organisasjonen (Kleming and Nergård, 2017). Videre preger dette medarbeidernes forpliktelse til arbeidsplassen og vil igjen påvirke dem til å ønske å bli værende i jobben samt yte mer på jobb. I tillegg kan det gjøre at de tar på seg mer oppgaver og blir mer stabile enn de som har lav tilhørighet (Kleming and Nergård, 2017). Organisasjonstilhørighet vil derfor være med å bidra til høyere grad av autonomi. Transformasjonslederens jobb her vil altså være å få medarbeidere til å føle seg sett, anerkjent og få et mål å jobbe for, slik at dette kan bidra til organisasjonstilhørighet. Gjennom god transformasjonsledelse vil det da skapes organisasjonstilhørighet, samtidig som det også skaper mestring gjennom involvering, medvirkning og autonomi.

2.4 Motivasjon og tillit

Det er flere teorier på hva som driver motivasjon hos mennesker, men en av de mest kjente er Maslow's behovspyramide (Allen, 2005), se figur 2.



Figur 2: Maslows behovspyramide (Allen, 2005)

Maslow sier at mennesker har flere behov i en hierarkisk rang. Nederst er behov som mat, vann og tak over hodet som er det viktigste. Når disse behovene er oppnådd, går mennesker videre til det neste nivået på rangstigen. Slik forsetter det til alt er realisert. For å kunne oppnå selvrealisering, som er det øverste nivået, må samtlige av de andre behovene være oppfylt (Allen, 2005). For en leder er det viktig å forstå nettopp dette, fordi motivasjonen til mennesker endres når et behov oppnås og det søkes mot neste nivå. Dersom mennesker jobber for å oppnå nivåer, uten at nivå under er oppfylt, vil dette kunne gå hardt ut over motivasjonen. Det vil derfor være viktig at lederen ser den enkeltes behov (Allen, 2005).

Det at alle er motiverte for å lykkes med å jobbe godt i virtuelle team er viktig for samarbeid, men det er flere utfordringer knyttet opp mot dette (Schulze, 2017). Bruk av teknologi er forbundet med utfordringer, for eksempel det at medarbeidere ikke er motiverte til å bruke teknologi som verktøy til å samarbeide eller at det er frykt for å kommunisere ved bruk av teknologi (Schulze, 2017). Derfor er det viktig at medlemmer i et virtuelt team har motivasjon for å lykkes, slik at de som er skeptiske til ny teknologi får til og tør å gå ut av sin komfortsone, slik at det virtuelle teamet får til å samarbeide på en god måte med den nye teknologien. For at ledere skal klare å kommunisere og følge opp sine medarbeidere vil det være viktig at både ledere og medarbeidere får til å bruke de digitale kommunikasjonsplattformene. En annen utfordring som kan påvirke motivasjonen er det sosiale i jobben. Det kan være en kaffepause eller å gå fra én avdeling til en annen sammen med en kollega. Noe som kan skape mer motiverte medlemmer i virtuelle team er dersom alle er engasjerte og pålitelige samtidig som de ønsker å nå teamets felles målsetting (Gupta, 2018). I virtuelle team er medlemmer mer motiverte når de føler seg som en del av et team, hvor de ønsker å levere gode resultater, deler ansvar om oppgaver og er sammensveiset. Andre faktorer som styrker motivasjonen er variasjon i oppgaver og ønske om å styrke sine faglige kunnskaper (Gupta, 2018).

Tillit er et vesentlig fundament for all effektiv samarbeid og effektiv utførelse av jobb. Tillit kan eksistere i flere dimensjoner eller på flere nivåer. Tillit kan eksistere i deg selv, mellom deg og meg, i et team/gruppe, inne i en organisasjon og i og mellom organisasjonen og storsamfunnet. All forskning sier at sterkt samhold er viktig for å få jobben gjort, og for å beholde vett og forstand (Bergh, 2020). Tillit til ledere er spesielt viktig for organisasjoner hvor oppgavene er komplekse og ustrukturerte, og som krever høy grad av gjensidig avhengighet og deling av informasjon. Det betyr ikke at tillit er uviktig for andre organisasjoner. På et overordnet nivå kan man si at tillit bygges gjennom egenskaper som åpenhet, lojalitet, ærlighet og kompetanse. Gjensidig tillit mellom medlemmer i team medfører at mindre tid brukes på

å bekymre seg om atferden til andre og gjør det enklere å be andre om hjelp. Ledere må kunne ha tillit til at medarbeidere har evne og vilje til å utføre oppgaver. Medarbeidere må kunne stole på at ledere verdsetter initiativ, innovasjon og selvstendighet (Bergh, 2020).

Å bygge tillit som leder forutsetter at ledere har en viss porsjon selvtillit, selvvinnsikt og selvutsikt. Ledere må kjenne seg selv, vite hvordan de reagerer i ulike situasjoner, og hvorfor de reagerer på måten de gjør. Da blir det enklere å regulere egen atferd og oppnå et større handlingsregister. Ledere må også forstå hvordan de påvirker andre og det kan oppnås gjennom gode, forskningsbaserte lederutviklingsprogrammer (Bergh, 2020). Det å bygge tillit som leder kan oppnås ved å ha integritet. Det vil si at ledere må være ærlige og åpne for sine medarbeidere og ikke ha noen skjulte agendaer. Ledere burde forklare hvorfor de gjør som de gjør, og sørge for at medarbeiderne sine får både utfordringer og ikke minst støtte. Støtte er helt vesentlig i utvikling. Ledere må bry seg om medarbeiderne sine, og spør hva de trenger (Bergh, 2020).

Tillit er noe som veldig viktig i arbeidslivet. Norge er helt i verdenstoppen når det kommer til tillitsnivå. Den norske modellen i arbeidslivet baserer seg veldig mye på tillit. Modellen har blitt kalt som en supermodell som består av tre deler: organisert arbeidsliv, økonomisk styring og offentlig velferd (Fløtten and Jordfald, 2021). Hovedpoenget med den norske modellen er at den har ført til effektivitet, produktivitet og de er innovative, noe som har gjort den veldig suksessfull. Det som ligger i grunn for at den norske modellen skal fungere er tillit. Tillit er en forutsetning for at samarbeidet mellom partene i arbeidslivet, og for at innbyggerne ser de beslutningene som tas av ulike myndigheter som legitime (Fløtten and Jordfald, 2021). Tilliten har til og med fått navnet ”det nordiske gullet” i en rapport skrevet av nordisk ministerråd. Dette viser den viktige betydningen av tillit i arbeidslivet.

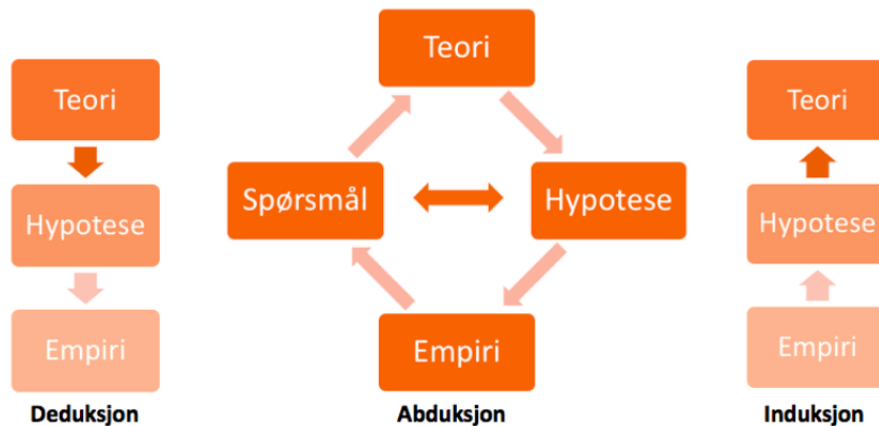
3 Metode

Når en forsker skal samle inn empiri for å belyse en problemstilling, finnes det mange mulige metoder å velge mellom. Det er flere faktorer som spiller inn på valg av metode, som blant annet problemstillingen og tilgangen til ressurser som tid, penger og kunnskap (Johannessen et al., 2020). Formålet med dette kapittelet er å begrunne valget av kvalitativ metode med et casestudie med en fenomenologisk, hermeneutisk og abduktiv tilnærming. Deretter begrunnes utvelgelsen av informanter, samt innretningen på dybdeintervjuene. Etterarbeidet til intervjuene er viktig, derfor beskrives det hvordan dataene har blitt bearbeidet. Kapittelet avsluttes med en metodisk refleksjon, der reliabiliteten og validiteten på selve metodevalgene gjennomgås, fordi det er viktig med en kritisk vurdering av valg av metode for gyldigheten av data, dataanalysen og diskusjonen.

3.1 Metode

Metode er et hjelpemiddel for å samle inn empirisk data, men fordi at tolkningen av virkeligheten er så variert, må det redegjøres for forskerens virkelighetsoppfatning. Begrepet ontologi er sentralt her, det betyr “slik ting faktisk er” (Jacobsen, 2015), men er nærmest umulig å svare på (Johannessen et al., 2020). Her kommer begrepet epistemologi inn, som erkjenner at det er en forskjell på hva som er virkelig, og hvordan virkeligheten oppfattes (Grip-srud et al., 2004). Et sentralt spørsmål man som forsker kan stille seg er om man skal ha en induktiv eller deduktiv tilnærming til virkeligheten (Jacobsen, 2015). Forskjellen på disse er forholdet mellom empiri og teori. Ved en induktiv tilnærming skal forskerne samle data med et mest mulig åpent sinn, det vil si å analysere data ved å gå fra empiri til teori. Ved en deduktiv tilnærming handler det om at forskerne samler empiri styrt av teoretiske analysene gjort på forhånd (Johannessen et al., 2020). Disse kan ses på som ytterpunkter, hvor de fleste forskere i realiteten ligger et sted i mellom. Dette kalles abduksjon, altså en kombinasjon av en induktiv og deduktiv

tilnærming (Jacobsen, 2015). I denne studien ble eksisterende teori studert før, under og etter den empiriske datainnsamlingen. Se figur 3 for de ulike fremgangsmåtene.



Figur 3: Deduksjon, abduksjon og induksjon (Jacobsen, 2015)

Videre kan forskeren velge enten en positivistisk eller hermeneutisk metode. Positivismen tar utgangspunkt i naturvitenskapen og søker en forklaring basert på hva mennesker kan sanse og oppfatte, altså empirisk grunnlag. Kun ved empirisk grunnlag kan viten skapes. Her er det da er naturlig med en deduktiv tilnærming, hvor man tar utgangspunkt i teori som finnes (Nyeng, 2004; Gripsrud et al., 2004). Dette blir mest benyttet i kvantitative metoder der man har kvantifiserbare data, hvor fenomenet kan forstås gjennom individer, samtidig som forskerne også holder avstand til individene (Jacobsen, 2015). Motsatsen til positivismen blir en hermeneutisk tilnærming. Med denne tilnærmingen er målet å forstå menneskers handlinger og tolkninger, fremfor å forklare det, som en positivistisk tilnærming gjør. Med en hermeneutisk oppfatning blir virkeligheten ustabil og det blir utfordrende å snakke om lovmessigheter, fordi kunnskapen om fenomenet stadig endrer seg. Sentrale begreper ved en hermeneutisk tilnærming er induktiv, holisme, nærhet og ord. Dette blir mest brukt i kvalitative metoder, hvor det er viktig med en mer induktiv tilnærming, hvor forskerne må sette seg inn i andres

livssituasjon for å få rett bilde og det må derfor gjøres med myke data, ord (Jacobsen, 2015).

3.2 Valg av metode

Denne oppgaven har en kvalitativ tilnærming, og fokuserer på virtuell ledelse, i form av kommunikasjon og oppfølging. Problemstillingen er som følger:

Hvordan har overgangen til virtuell ledelse påvirket transformasjonslederens kommunikasjon og oppfølging av sine medarbeidere?

Dette er en eksplorerende problemstilling nettopp fordi den har som formål å utforske et nytt tema med lite tidligere informasjon (Johannessen et al., 2020), hvor man går i dybden og ønsker å belyse mange nyanser (Jacobsen, 2015). Med utgangspunkt i problemstillingen vil oppgaven fokusere på fenomenet virtuell ledelse, og se nærmere på lederes opplevelse av situasjonen de havnet i. For å innhente data rundt dette har derfor dybdeintervjuer blitt valgt som datainnsamlingsmetode.

3.3 Forskningsdesign

Når forskeren skal gjennomføre en studie, må hen tidlig i prosessen kartlegge ønsket strategi, ofte kalt forskningsstrategi. Her må det tas stilling til designet på studiet, altså hva, hvem og hvordan studiet skal utføres (Gripsrud et al., 2004; Jacobsen, 2015; Johannessen et al., 2020). Ulike strategier egner seg for ulike mål, og eksterne faktorer påvirker også valget av forskningsdesign. Dette kan for eksempel være ressursene man sitter på, tidsaspektet på undersøkelsen eller tidligere gjennomførte studier. Samme forskningsspørsmål kan også utforskes med ulike forskningsdesign, for å belyse ulike sider av problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Det er flere valg forskeren må ta når hen skal finne sitt optimale forskningsdesign, som blant annet tidsdimensjon, utvalg og type data. Tidsdimensjonen kan være alt fra å se på

situasjonen fra et bestemt øyeblikk, til å se på den over mange tiår. Videre skal et utvalg som skal undersøkes bestemmes. Et utvalg skal representere noe større, som kan være alt fra å følge én person tett, til å studere en hel populasjon. Til slutt må forskeren velge hvilke type data hen skal samle inn, dette kan være myke eller harde data (Johannessen et al., 2020).

Ut ifra problemstillingen og valg av hermeneutisk tilnærming og kvalitativ metode, var det to kvalitative design som ble sett og vurdert, fenomenologi og casesdesign. Valget falt på et casesdesign med en fenomenologisk tilnærming. Ved fenomenologi forsøker man å utforske og beskrive menneskers erfaringer og tanker rundt et fenomen (Johannessen et al., 2020). Begrunnelsen for at valget er at det i dette studie blir sett på ledere i én organisasjon, og deres erfaringer og tanker rundt fenomenet virtuell ledelse. Fenomenologi er nært beslektet med små N-studier, hvor N står for antall, som kjennetegnes av få informanter, og hvor problemer studeres fra ulike ståsted (Jacobsen, 2015). Her er det viktig at forskeren bygger seg opp kunnskap rundt fenomenet før de empiriske data innhentes. Når det er tid for datainnsamling, skjer dette gjerne ved intervju, hvor målet er å få informantene til å beskrive i detalj hvordan de opplever fenomenet som studeres i sin hverdag (Johannessen et al., 2020). På grunn av ønsket om at informantene skal få beskrive fenomenet fra sin side, er det gunstig å benytte seg av semistrukturerte intervjuer. Her blir alle hovedspørsmålene stilt for alle, men forskeren kan komme med oppfølgingsspørsmål ut ifra hva informanten svarer. Dette gjør at intervjuene til en viss grad kan bli noe forskjellige avhengig av hva informantene svarer og hvilke oppfølgingsspørsmål som blir stilt.

Når det kommer til kvalitative intervjuer er det i hovedsak tre ulike strukturer, avhengig av graden av struktur ustrukturert, semi-strukturert og strukturert. De har alle samme formål, å beskrive informantenes syn og erfaringer ved fenomenet man studerer (Johannessen et al., 2020). I realiteten kan man sette disse ulike intervju typene på en skala, fra helt åpent til helt lukket, med ustrukturert og strukturert som ytterpunkter, hvor semi-strukturert er

et sted imellom (Jacobsen, 2015). For dette tema og denne problemstillingen ble det naturlig å velge et semi-strukturert intervju, som ofte kalles for et dybdeintervju (Johannessen et al., 2020, Tjora, 2017), men som lener seg mer mot et strukturert intervju. Det var flere grunner til dette, det ene var ønsket om å gi rom til informantene slik at de kunne greie ut om egne erfaringer uten å være last til et alt for strukturert intervju, samtidig var det gunstig med en viss mulighet til å sammenligne svar mellom informantene. Informantene var ledere og som Johannesen påpeker, har de ofte dårlig tid, så intervjuene måtte avgrensnes med tanke på tiden, og da kreves det en høyere grad av struktur. Spørsmålene ble også sendt på forhånd til informantene, slik at de kunne komme forberedt til intervjuene. Videre passet et semi-strukturert intervju med en fenomenologisk, hermeneutisk og abduktiv tilnærming, der tidligere litteraturgjennomgang før intervjuene var gjort, samtidig som det la et ønske om å høre informantenes egne tolkninger og syn, for deretter å gjøre nye potensielle teorisøk.

Formålet til forskning er å kunne få svar på et eller flere spørsmål, og det er problemstillingen som beskriver hva som skal svares på. Empirien skal gjenspeile virkelighetsforståelsen og forhåpentligvis være med på å besvare problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Det er mange ulike måter å samle empiri på, hvor forskeren først må avklare hvem hen skal snakke med slik at dataene gjenspeiler problemstillingen og forskningens formål. Det kan være forskjell på hvem og hvor mange som skal delta, samt hvordan rekrutteringsprosessen vil foregå. Det viktigste er at forskerne får relevante og pålitelige data. Som forklart tidligere vil det i kvalitativ metode være vanlig å gjennomføre intervjuer for innhenting av data, men en kan også gjøre dette ved observasjoner og fokusgrupper. Uavhengig av hvilken måte som brukes, må dataene dokumenteres (Johannessen et al., 2020).

3.4 Valg av informanter og gjennomføring av intervjuer

Valget av informanter landet på ledere i en norsk statlig eid organisasjon. Dette skjedde ved at veileder Lisbeth Øyum kom med tips om nettopp denne organisasjonen. Organisasjonen ble kontaktet og de sa seg villig til å være med i denne studien. Resultatet av informantene ble:

- Fem informanter
- Ledere i norsk offentlig organisasjon
- Ledere innenfor samferdsel, IKT, økonomi og digitalisering, HR og kultur og folkehelse

For denne oppgaven var det viktig at intervjuene ble gjennomført virtuelt, nettopp fordi det er det elementet som blir utforsket. Det å se informantene i settingen de selv beskriver vil gi et ekstra innblikk i hvordan de oppfatter hele situasjonen rundt virtuell ledelse. På grunn av pandemien som pågikk under forskningen, var det også naturlig for informantene å gjennomføre intervjuene virtuelt. Noe som var viktig ved disse intervjuene var at de ble gjennomført via videokonferanser, slik at den ikke-verbale kommunikasjonen ikke forsvant. Samtlige intervjuer ble gjennomført på denne måten, uten noen form for tekniske problemer eller andre ugunstige forstyrrelser. En felles oppfatning av virtuelle møter hos informantene var at de ofte var mye mer effektive og fleksible enn fysiske møter, dette var også egen oppfatning ved å gjennomføre disse virtuelt. Dette understøttes også av Johannesen, hvor det påpekes at det er en fordel å intervjuere ledere virtuelt, nettopp på bakgrunn av effektiviteten og fleksibiliteten. Det ble laget et semistrukturert intervju hvor forsker lager en intervjuguide som inneholder de aktuelle temaene som intervjuet skal igjennom. Videre skal intervjuguiden blant annet gi informantene en innføring i hva prosjektet går ut på, deres bidrag, anonymitet og tilgang til resultat (Johannessen et al., 2020).

Når det kom til gjennomføringen av intervjuene er det viktig at informantene blir trygge og kan gi gode svar. Derfor var det først noen få enkle introduksjonsspørsmål, slik at det bygges en relasjon til informantene (Johannessen et al., 2020). Selv om det kun var ledere som ble intervjuet, som ofte er komfortable med å snakke, ble fremdeles introduksjonsspørsmålene gjennomført. Thagaard mener det er en fordel å gjennomføre et pilotintervju for å teste ut sin intervjuguide og bli trygge på at man får de rette svarene man ønsket (Thagaard, 2018). På grunn av en til dels manglende teoretisk bakgrunn og lite empiri på tema virtuell ledelse, var det viktig å få en trygghet i at spørsmålene ga de svarene som var ønsket. Pilotintervjuet ble gjennomført med tre av informantene samlet, to uker før de resterende intervjuene ble påbegynt. Dette ga nok tid til å finjustere spørsmålene. Etter pilotintervjuet så man hvilke spørsmål som ga mye rom for åpent innspill og hvilke spørsmål som måtte endres. Intervjuguiden er lagt ved oppgaven, se vedlegg A Intervjuguide. Når intervjuguiden ble laget var det estimert et tidsintervall på cirka 30 - 45 minutters per intervju. Dette tidsintervallet ga nok tid til å få verdifull informasjon, samtidig som det sørget for at informantene faktisk kunne stille opp, i sin ellers hektiske arbeidshverdag. Når det kom til den faktiske gjennomføringen av intervjuene, la gjennomsnittet på 35 minutter. Alle informantene fant tematikken relevant, og flere av dem påpekte at dette var noe som de ønsket å forstå og lære mer om selv.

Etter slike dybdeintervjuer sitter forskerne igjen med mange inntrykk og det er derfor viktig at man klarer å ta vare på disse inntrykkene (Jacobsen, 2015, Johannessen et al., 2020). Det ble derfor bestemt å ta lydopptak av intervjuene for å ta vare på all informasjon og inntrykk. Samtykke til å være med i undersøkelsen ble det spurt om i starten av selve intervjuet. Etter hvert intervju ble de transkribert, både for å unngå tabber i form av at analysene blir gjort basert på hukommelse, noe som vil være risikabelt med tanke på at sitater kan bli feil og at hukommelsen på intervjuene som blir gjort over en lengre periode blir dårligere. Fordelen det gir er at forskeren går den korrekte informasjonen informanten gir, samtidig som forskeren vil

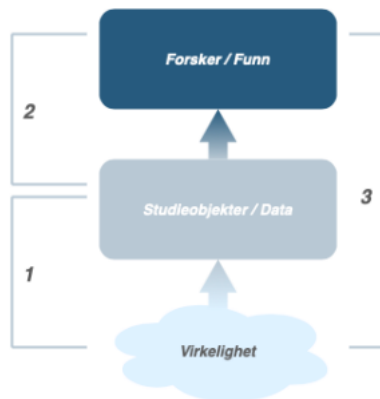
kunne ha informasjonen tilgjengelig så lenge det måtte ønskes. For å oppnå best mulig resultat ble derfor lydopptak og transkribering gjennomført (Johannessen et al., 2020). Det ble prioritert å påbegynne etterarbeidet med intervjuene fortløpende, for å ikke miste viktige koblinger og informasjon. Derfor ble det valgt å ikke legge flere enn to intervjuer per dag.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet beskriver i hvilken grad resultater fra en studie er gyldige. For å se om validiteten er god eller ikke deles validiteten opp i to deler, intern/indre og ekstern/ytre validitet. Høy indre validitet uttrykker at resultatene er gyldige og korrekte for utvalget som er studert, mens lav indre validitet uttrykker at resultatene ikke er gyldige (Jacobsen, 2015). Definisjonsvaliditet er en form for indre validitet, og brukes for å vurdere hvorvidt en valgt indikator faktisk måler det som forskeren ønsker å måle. Definisjonsmessig validitet er dermed et mål på samsvaret mellom en indikator og den teoretiske definisjonen av et fenomen.

For å kunne oppnå en høy indre validitet er det viktig at forskeren har kontroll over mulige bias. Randomiserte studier har som regel høy indre validitet på grunn av randomiseringen og definerte inklusjons- og eksklusjonskriterier. Derimot vil det være usikkert om resultatene er gyldige for andre utvalgt (Pripp, 2018). Her kommer ytre validitet inn. Ytre validitet måler i hvor stor grad resultatene kan overføres til andre i populasjonen. For å oppnå høy grad av ytre validitet må altså resultatene kunne gjelde for andre utvalg enn det som er utforsket. Resultater fra et begrenset omfang må da kunne generaliseres. Valg av studiedesign kan bli en avveining ut ifra ønsket om indre eller ytre validitet (Pripp, 2018).

Jacobsen har en tretrinnsraket for beskrivelse av validering (Jacobsen, 2015). Figur 4 viser denne modellen.



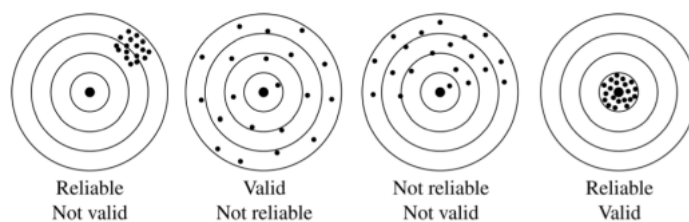
Figur 4: Tretrinnsrakett for validering (Jacobsen, 2015)

Første nivå i raketten er virkeligheten, altså om informantene gir en sann beskrivelse av virkeligheten. Neste nivå knyttes mot forskerens gjengivelse og om tolkning av data er riktig. Siste nivå handler om hvorvidt funnene og konklusjonen som forskeren kommer fram til gjenspeiler en virkelighet. Informantene i denne studien har opplevd det å drive virtuell ledelse, så de kjenner dette fenomenet godt. I tillegg ble intervjuene gjennomført mens virtuell ledelse fortsatt var mye i bruk så informantene hadde dette svært ferskt i minne, altså at de har en nærhet til fenomenet. Informantene ble også anonymisert slik at de kunne gi mest mulig korrekt og presis data. Hadde de ikke blitt anonymisert kan det hende de hadde gjort om på sannheten for å fremstå på en bedre måte. Alle informantene er førstehåndskilder, noe som videre styrker validiteten (Jacobsen, 2015). Det ble gjort videoopptak av alle intervjuene og de ble etterpå transkribert. Dette ble gjort slik at data som ble gitt skulle være lett å ta vare på uten at noe ble glemt. Dersom data skulle bli basert på forskers hukommelse ville mye blitt glemt og data endret slik forsker husker det.

Videoopptak og transkribering har derfor vært viktig for å kunne gjengi data mest mulig korrekt og igjen styrke validiteten (Jacobsen, 2015). For å ytterlig styrke validitet kunne forsker ha vist sine resultater, altså sin tolkning av data gitt fra informantene, til informantene for å se om de var enige i forskers

tolkning. Grunnet tidsbegrensning for oppgaven ble ikke dette prioritert. Konklusjonen som blir presentert speiler en virkelighet, men om den kan generaliseres til andre utvalg er ikke sikkert. Det er et relativt lite utvalg som er studert, og det er kun fra én organisasjon. Selv om det er vanskelig å kunne generalisere til en hel populasjon ville det gitt et bedre grunnlag for generalisering dersom flere ledere ble studert og gjerne fra forskjellige organisasjoner. Men validiteten sett under ett for denne studien er god.

Reliabilitet handler om i hvilken grad en studie kan etterprøves. I likhet med validitet kan også reliabilitet deles inn i indre og ytre reliabilitet. Indre reliabilitet måler i hvilken grad andre forskere kan anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren. Dersom begrepsapparatet ikke er direkte overførbart, vil det oppstå problemer for reliabiliteten. Ytre reliabilitet måler i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen, generere samme begreper i den aktuelle og liknende situasjoner (Jacobsen, 2015). For å kunne styrke reliabiliteten vil det være viktig å kjenne til hvilken sosial setting som foreligger, hvilke analytiske begreper som er brukt, hvem både forsker og informanter er og hvilke metoder for innsamling og analyse av data som er brukt. Her vil også bruk av flere forskere og bekreftelse fra andre kunne styrke reliabiliteten (Jacobsen, 2015). I figur 5 vises sammenhengen mellom validitet og reliabilitet.



Figur 5: Sammenheng mellom validitet og reliabilitet (Varmdal, 2017).

Høy reliabilitet er bra, men målinger med lav reliabilitet kan likevel gi verdifull informasjon. Det trengs bare et større utvalg for å statistisk sikre estimater. Mer kritisk er det derimot med lav validitet (Pripp, 2018). Hvis målinger er gjort feil eller at det blir målt noe annet enn det som er menin-

gen, gjør større utvalg situasjonen verre. Da blir resultatet at forsker blir statistisk sikrere på et ikke gyldig resultat.

Reliabiliteten i denne studien mener å være tilfredstillende. Det begrunnes med at gjennomføring av intervju ble gjort på en måte hvor det skal være minst mulig rom for påvirkning av informanter. Gjennomføringen skjedde ved at informantene først fikk sendt ut intervjuguiden en god stund før selve intervjuet slik at de fikk reflektert og forberedt gode svar. Etter intervjuene sa sa flere av informantene at dette var en god løsning, for ikke å møte opp å gi svar som ikke hadde vært like gode. Under selve intervjuene, som skjedde via teams, holdte forsker seg til hovedspørsmålene og stilte eventuelle oppfølgingsspørsmål hvor det kunne være aktuelt. Dersom forsker har visse holdninger, klesstil eller kroppsspråk, så kan dette påvirke informantene. Derfor var forsker bevisst på å være så nøytral som mulig under intervjuene. I tillegg for å få best mulig data fra informantene å jobbe med, ble informantene som tidligere nevnt anonymisert for at det skulle være minst mulig grunn for å pynte på virkeligheten. Valget av intervju type gjorde mulig for informantene å komme med sine erfaringer med minst mulig påvirkning fra forsker.

4 Resultater

I dette kapittelet så vil resultatene fra intervjuene gjort bli presentert i forskjellige tema. Dataanalysen avdekket fem kategorier som kan knyttes opp mot virtuell kommunikasjon og oppfølging:

- Møteinnhold og struktur
- Økt effektivitet
- Flere møter, mindre tilgjengelighet
- Behov for høy grad av autonomi
- Viktighet av teknisk kompetanse

Alle dataene er anonymisert slik at de ikke kan knyttes opp mot lederne som valgte å stille som informanter.

4.1 Møteinnhold og struktur

En viktig del av oppgavene til ledere er å avholde møter. Fra å ha fysiske møter til å ha virtuelle møter har gjort at enkelte ting har endret seg. Det som de fleste av lederne sier er at de digitale møtene holder seg oftere til agendaen som er satt, mens før det ble virtuelle møter var noe løsere agenda. Én av informantene sier dette om det å følge agendaen i de virtuelle møtene:

”På et vis, så er det jo effektivt for at når du har teamsmøter så snakker du jo fort mest bare om det som er sånn konkret, om agendaen som hører til møtet. Så det blir lite sånn smalltalk og sånn type snakk, for når vi liksom avslutte så er vi ferdig med temaet på agendaen, så slutter vi av der. Så det blir mye sånn jobbrelatert snakk ja.”

Møter oppleves ofte som mer effektive, på grunn av at møtene holder seg til agendaen og det blir mindre rom for snakk som ikke er jobbrelatert. En nyanse som kommer fram er at møter med mange medarbeidere blir som

regel effektive og holder seg til agenda, mens møter med færre medarbeidere oftere har en løsere agenda hvor flere kan komme til ordet. Det vil også i møtene med færre kunne bli noe mer utenom jobbrelatert snakk.

En stor forskjell mellom å kunne ha fysiske møter fremfor virtuelle er naturlig nok at ledere ikke får den samme sosiale kontakten med sine medarbeidere. Det kan bli vanskeligere å opprettholde den gode relasjonen mellom leder og medarbeider. Én informant sier dette om smalltalk:

”Også er det jo det smalltalken om løst og fast og litt som hva folk er opptatt av og interessert i å holde på med og sånn på fritida, og sånn som blir alt ifra bil og fotball og alt mulig sånt vet du som det ikke blir så mye av. Så det mister vi når vi er på hjemmekontor.”

Felles som informantene så sier de at det har vært vanskeligere å kunne lese kroppsspråk og se om medarbeidere har det greit på jobb. Dette gjør at ledere er nødt til å sette opp møter jevnlig for å ha et mer personlig møte med medarbeiderne sine, slik at de kan ha best mulig kontroll over hvordan det går med dem. På fysiske møter med mange tilstede vil de kunne legge merke til om noen medarbeidere kanskje ikke sier like mye som før eller ser litt misfornøyde ut eller lei seg. Da kan ledere ta en liten prat rett etter møtet for å høre om det er noe de trenger eller lurere på. På de virtuelle møtene blir det verre å fange opp nettopp dette og dermed blir ledere nødt til å sette opp møter for dette jevnlig. Ledere har også før hjemmekontor hatt medarbeidersamtaler før hjemmekontor, men dette kunne ha vært noe de kunne ha tatt dersom de ser det trengs eller dersom det er en stund siden sist. Med hjemmekontor det kreves det mer planlegging siden det må passe for begge i en allerede travel dag, hvor det er har vært flere møter for leder.

Det at ledere og medarbeidere har mistet det sosiale ved å være fysisk til stede har gjort at det er kun i møter man ser sine medarbeidere. Dette blir

da eneste mulighet for medarbeidere å kunne få opprettholdt det sosiale i jobben. Når virtuelle møter blir eneste møteplass og møtene da igjen er mer effektive og det for det meste kun er jobbsnakk mister medarbeidere bortimot alt av sosial kontakt på jobben. Både når gruppene som møtes virtuelt er store blir det mer effektive møter, men også når det er medarbeidere som ikke kjenner hverandre så godt. Her blir det et mer formelt møte enn for ledere og medarbeidere som kjenner hverandre godt. For medarbeidere som kjenner hverandre godt er det mye lettere å slå av en prat om hvordan det går på privaten enn for dem som ikke er like godt kjent. Ledere som har et godt og nært forhold til sine medarbeidere vil da enklere klare å opprettholde det sosiale enn de som ikke har et så nært forhold til sin leder. Selv om lederne har møter med hver og en av sine medarbeidere hvor de snakker om både jobb og privat, så blir det ikke like ofte som om de hadde sett hverandre fysisk hver dag på kontoret. For å kunne bidra til et bedre sosialt miljø er det noen av lederne som har prøvd å ha et møte i uken, hvor de som ønsker det kan være med å snakke om alt annet enn jobb. Det funket fint i starten hvor mange møtte opp, men etterhvert var færre og færre som møtte.

4.2 Økt effektivitet

Hovedpunktene for møtestruktur og innhold er at det har blitt mer effektive møter da det i de fleste møter er en agenda som følges og snakk som ikke er jobbrelatert har blitt mindre. Egne møter har blitt satt opp, én til én, både for jobbrelatert snakk men også om hvordan det går eller på privaten. Denne praten får man gjerne i en liten kaffepause eller når medarbeider og leder går fra et møte til et kontoret når det har vært fysisk tilstedeværelse. Når det har vært virtuelt har det derfor vært viktig å prøvd å opprettholde det sosiale ved jobben, og derfor møter for å snakke både om jobb og privat. Så møtene holder seg til agenda og blir derfor mer effektive, mens det sosiale har kanskje blitt satt litt mer på prøve. Det som kommer veldig tydelig fram hos alle lederne er at møtene har blitt mer effektive. Noen av informantene sier:

”Generelt så har vi blitt ram på det å gjennomføre effektive møter da, for de blir fryktelige effektive når det er digitalt.”

”Vi har veldig høye møteaktivitet, og de er veldig effektive.”

Mange av informantene mener det har vært mange positive sider ved å ha virtuelle møter. En fordel er at selve møtene er mer effektive, men den største fordelen er at møtene er mer effektive i med tanke på at man sparer tid på reising. Som én av informantene sier:

”Og man blir jo effektiv i kraft av at det er et teamsmøte fordi at du forflytter deg ikke, ikke sant? Du bruker ikke tid på å kjøre fra én lokasjon til en annen. Sånn sett så blir det jo mer effektivt. ”

Det at ledere slipper reising har hatt en positiv effekt med tanke på at den aktuelle organisasjonen ikke kun befinner seg på én lokasjon men flere, og at det da har blitt et mindre tydelig skille mellom de ulike lokasjonene. Effektiviteten for selve møtene kommer av at de holder seg mer til agendaen og at det er blitt mindre snakk. Dette gjelder spesielt for møtene hvor det er en større gruppe til stede. Når det er få til stede til det kunne være noe mer rom for snakk utenom agendaen. Det blir nevnt av én informant at virtuelle møter hvor det hovedsakelig kun skal deles informasjon med andre fungerer svært godt, mens det er noe mer utfordrende dersom det kreves at saker skal diskuteres mellom alle medarbeidere.

Lederne har vært oppmerksomme på at under de virtuelle møtene med sine medarbeidere så har det vært utfordrende å få til noe smalltalk, slik at det dermed har blitt for det meste effektive møter med kun jobbrelatert snakk. Unntaket er for møter med få involverte og hvor de gjerne kjenner hverandre,

her har det vært mer rom for litt snakk utenom selve agendaen. Samtaler mellom ledere og medarbeidere én til én har også vært en møteplass hvor det er enklere og mer rom for snakk ikke relatert til jobb. Det at den eneste møteplassen for å møtes under pandemien har vært virtuelt har dette ført til flere møter, spesielt for ledere. Selv om møtene har vært mer effektive så har antallet økt såpass at noen ledere har sagt at hele dager hvor de kun går fra det ene møtet til det andre.

4.3 Flere møter, mindre tilgjengelighet

Bortimot alle av lederne som er intervjuet sier at de har under pandemien hatt mer effektive møter, men også flere møter enn før. En grunn for at det er blitt flere møter er at ledere er nødt til å snakke med hver og en av sine ansatte i tillegg til å holde møter og være med på møter i organisasjonen. En ny ting for ledere nå er at de er tilgjengelige for møter tidligere og senere på arbeidsdagen når møtene skjer virtuelt. Det at ledere slipper å reise dersom det er møter andre steder enn på kontoret eller om det er kurs et annet sted i landet som de skal på, så vil de kunne være tilgjengelige i en lengre periode av arbeidsdagen. Fremfor å skulle fly til Oslo for eksempel om morgenen, og dermed bruke noen timer på det, så trenger de bare å ha pcen klar foran seg når arbeidsdagen starter. Dette har gjort at møtene starter tidligere og kan vare til senere på dagen. Selve arbeidsdagen med møter har derfor blitt lengre.

Med en timeplan full av møter blir det færre muligheter for å få kontakt med sin leder. Selv om enkelte ledere har mål om å møte hver av sine medarbeidere én gang i uken, er det ikke alltid de rekker det. Når ledere sitter og jobber på hjemmekontor så blir det ofte at møtene kommer tett i tett, og at de da ikke får til å være så tilgjengelig som de ønsker. To av informantene nevner hvor tettpakket en dag kan være med møter:

”... Så i hvert fall i første omgang når det var nedstengt, så var det var jo teamsmøter hele dagene, så da kunne man egentlig bare skifte fra det ene møtet til det andre, så det er jo ganske intenst da. Og når du er på hjemmekontor, så er det litt sånn at du vet ikke når du har lunsjpause og ikke, og du vet nesten ikke når arbeidsdagen slutter, for du er oppi det hele tiden.”

”Generelt så har vi blitt ram på det å gjennomføre effektive møter da, for de blir fryktelige effektive når det er digitalt. Så møtefrekvensen generelt har jo økt noe voldsomt under pandemien.”

En mulighet for medarbeidere til å ta kontakt med lederne sine har vært i lunsjpausen, men med hjemmekontor kan lunsjpausen bli forskjøvet på grunn av møter, i tillegg til at ledere faktisk er hjemme. Med lunsjpause kan medarbeidere bare stikke hode innom døra til kontoret, men det har ikke vært mulig med hjemmekontor. Siden ledere har vært i svært mange møter og at dermed medarbeidere ikke har hatt like lett for å kunne ta kontakt med sin leder, vil autonomien til medarbeiderne spille inn for hvor godt de får jobbet i en virtuell arbeidsdag.

4.4 Behov for høy grad av autonomi

Det at man er autonom betyr at man er selvstyrende. Dette er en sentral del når det kommer til det å drive en organisasjon fra hjemmekontor. Hvor autonome medarbeidere er vil kunne gi utslag for hvor mye og hvor bra en jobb blir gjort. Det som kommer fram i intervjuene er at det er en vesentlig forskjell på de som er unge og nye i jobben i motsetning til de som er mer erfarne og har jobbet lengre. Den gruppen som skiller seg mest ut er nyansatte og lærlinger. Én av informantene sier dette om lærlinger:

”Og så er det klart dette med lærlinger. Lærlinger og pandemi og hjemmekontor. Ja det er nok ikke noe optimalt nei, for å være helt ærlig. Dem og er jo ulike, men dem har jo altså. De er jo under opplæring. De har jo behov for en del støtte. Ikke minst de skal settes i å gjøre arbeidsoppgaver som kanskje er ganske ukjent for dem, og dem er jo avhengig av å ha en støttespiller bak seg.”

Disse gruppene vil ha mange spørsmål og vil være nødt til å lære seg mye på kort tid. Dette gjør at de ikke er særlig autonome når de starter i ny jobb. Selv om nyansatte kan være erfarne fra andre jobber, så vil de fortsatt ha noe lavere grad av autonomi, og dermed trenge hjelp. Ofte vil dette være kun korte spørsmål som krever korte svar, og dermed i utgangspunktet ikke vil være noe problem dersom deres ledere/kollegaer sitter i samme gang og som regel er tilgjengelige. Men den store utfordringen her vil være at de ikke nødvendigvis sitter i umiddelbar nærhet, og at et kort spørsmål som kan ta ett minutt å svare på, blir noe som må planlegges som et møte på teams. Det er naturligvis mulig å sende en chat eller en sms, men her risikerer man også og bli ventende en stund og kanskje ikke få et like godt svar som man ville fått om medarbeidere og deres ledere kunne snakke med hverandre på teams.

Det som oppstår når nye ansatte eller lærlinger trenger hjelp, men ikke har kollegaer eller leder tilgjengelig, er at de kan bli sittende å vente. Den store forskjellen fra de mer erfarne medarbeidere vil da være at de både vet mer, og dermed har mindre spørsmål i utgangspunktet, men de vil også kunne jobbe med andre ting mens de venter på svar. Lederne som er intervjuet sier at de aller fleste av sine medarbeidere har en høy grad av autonomi. Det er naturligvis forskjeller på individer som gjør at enkelte både krever mer, men som også ønsker hjelp og kontakt fra sin leder. Andre klarer seg veldig fint på egenhånd og har ikke nødvendigvis det samme behovet for noen å snakke med. Dette gjør at leder får en skjev fordeling når det kommer til å bruke like mye tid på hver ansatt. Det som kommer frem fra flere av informantene er at de aller fleste av sine medarbeidere har høy grad av autonomi. Noen av informantene sier:

”...så har jo alle ansatte høy grad av autonomi sånn at de vet hva man skal gjøre av. Det er ikke sånn at jeg lesser på med oppgaver til dem, også sitter de å venter på at ting skal skje. Så de er veldig selvstendige, jeg har veldig selvstendige medarbeidere. Det har vært veldig bra under korona.”

”Skal man skal kalle det senior, eller man skal kalle det fast ansatt da, men altså de som har vært i arbeidslivet og som kjenner litt spillereglene og har en sånn ja, de har jo grei formening om hva som forventes av dem og hva de skal gjøre i løpet av en dag og har konkrete arbeidsoppgaver og tar tak i ting nå er litt sånn selvgående.”

Dette gjør at de fleste av medarbeiderne har vært svært selvstendige og at leder mener at dette har vært veldig bra når det har vært hjemmekontor. Dersom mange av medarbeiderne skulle hatt lav autonomi ville det ikke vært sikkert om leder hadde hatt tid til å følge opp hver enkelt tilstrekkelig. For å kunne bruke tiden ledere har tilgjengelig for sine medarbeidere på best mulig måte vil bruken av virtuell kommunikasjon være viktig å få til. For å kunne oppnå et så godt grunnlag som mulig for kommunikasjon og oppfølging av sine medarbeidere, vil den tekniske kompetansen til ledere være avgjørende.

4.5 Viktighet av teknisk kompetanse

Før at et virtuelt team skal fungere vil det tekniske ha mye å si. Dersom ledere ikke får til å dele sitt dokument med sine medarbeidere eller at medarbeiderne ikke har kamera tilgjengelig gjør at motivasjon kan falle og resultater ikke bli best mulig. Ledere fikk under pandemien testet sin tekniske kompetanse når det kommer til bruken av skype og Microsoft Teams. Dette sier en av informantene om den tekniske kompetansen til ledere:

”Om vi ikke hadde det sånn helt på startstreken, så har vi i hvert fall opparbeidet det underveis. Det er helt åpenbart. Ja, hvis du tenker tilbake på alle de problemene vi hadde i starten, som sikkert ikke gikk på vår kompetanse, men det rett og slett svakhet med det systemet vi hadde når vi var på fika med lyder, som lyd som ikke virker og bilder som ikke kom og. Så har nok vår tekniske kompetanse økt, men i tillegg så har nok systemene blitt med mye mer solid og brukervennlig. Så i dag er det nok en nivået der blitt ganske bra ja.”

De fleste lederne beskriver starten som noe utfordrende, mens fåtallet syntes at det gikk helt fint. Teams var noe som svært få hadde benyttet seg av før pandemien, og var derfor nytt for de fleste. Alle lederne fikk til å bruke det til en viss grad, men å utnytte dens potensial var krevende i starten. Læringskurven var bratt for de fleste, men lederne mener at det gikk relativt kort tid før de behersket teams på en god nok måte til å kunne utøve digital ledelse godt. Etter hvert som ledere og deres medarbeidere prøvde og feilet litt underveis, fant de til slutt ut hvilke metoder som fungerte best for dem. Det at involverte i et teamsmøte har flere skjermer tilgjengelig samtidig, og et headset som fungerer, samtidig som alle skjønner hvordan man deler sin skjerm med de andre i møtet, var ting som ganske raskt ble funnet ut var viktig for at opplevelsen av møtene skulle bli bedre.

5 Diskusjon

Det å skal utøve transformasjonsbasert ledelse med tanke på kommunikasjon og oppfølging har hatt enkelte utfordringer i den hybride arbeidshverdagen. Oppfølging av hver enkelt medarbeider har blitt mer utfordrende, mens kommunikasjonen kan ha blitt noe endret i form av at kommunikasjonen når leder og medarbeider møtes, fort kan bli agendastyrt og veldig effektiv. Videre i diskusjonskapitlet blir det sett på fire forskjellige deler; å kommuniserer digitalt for transformasjonslederen, å møte behovet for oppfølging, transformasjonslederen og å motivere virtuelt.

Resultatene som kommer frem under møtestruktur og innhold er at møtene hovedsakelig har blitt mer styrt av den agendaen som er satt for møtet. Dette gjør at strukturen er blitt strammere og det er blitt noe mindre innhold i form av smalltalk og diskusjon. Forskjellen fra før pandemien startet er ikke så stor med tanke på at det for ledere har vært og er mange møter i løpet av en dag. En stor forskjell blir at ledere slipper å gå mellom ulike møterom. Dette gjør at ledere mister den lille pausen mellom møtene hvor det er mulig å slå av en liten prat med noen av medarbeiderne sine. En annen endring er at det for ledere er vanskeligere å fange opp kroppsspråket og holdninger til medarbeiderne sine på virtuelle møter sammenlignet med fysiske møter. Dette har gjort at det er vanskeligere for ledere å fange opp om medarbeidere trives på jobb i like stor grad som før hjemmekontor. Her har ledere vært flinke til å ha møter med hver og enkelt av sine medarbeidere jevnlig for å sørge for at alle trives på jobb og er motiverte. Når det har vært fysisk oppmøte på kontoret har det vært enklere å se om enkelte medarbeidere sliter med motivasjon, og det blir dermed lettere å kunne hjelpe disse medarbeiderne raskere. Med de virtuelle møtene blir det vanskeligere å fange opp, og det blir kanskje ikke sett før neste medarbeidersamtale, som kan ta fra noen få dager til opp mot flere uker.

5.1 Å kommunisere digitalt for transformasjonslederen

Kommunikasjon er den største utfordringen for å implementere virtuelle arbeidsforhold (Aropah et al., 2020). Ledere i mange organisasjoner fikk en brå overgang når det ble bestemt at hjemmekontor måtte brukes. Dette gjorde at fysiske møter ble virtuelle. Det at møter ble flyttet over til teams gjorde at ledere og medarbeidere måtte tilpasse seg den nye hverdagen. Men hadde egentlig lederne god nok teknisk kompetanse til å kunne gjennomføre gode møter på teams? Ut i fra intervjuene tyder en del på at den tekniske kompetansen for ledere i starten ikke var god nok. Bruken av teknologi er forbundet med utfordringer, hvor medarbeidere ikke er motiverte til å bruke teknologi som verktøy til å samarbeide eller at det er frykt for å kommunisere ved bruk av teknologi (Schulze, 2017). Dersom ledere sliter med bruken av teknologi og dermed får vanskeligheter med kommunikasjon, vil dette virke negativt på medarbeidernes motivasjon. De føler kanskje at det går en del tid bort dersom det blir utfordringer med kommunikasjonen på teams, og dette kan skape et irritasjonsmoment. Dette har altså vært en potensiell utfordring for alle ledere.

For å være en god transformasjonsbasert leder må de kunne gjennomføre effektive møter samtidig som de må klare å balansere tiden til e-poster, videomøter og kommunikasjon (Aropah et al., 2020). Det som lederne sier i denne studien er at deres tekniske kompetanse nok ikke var god nok helt i starten men at de hadde en bratt læringskurve og at kompetansen relativt raskt ble god nok til å kunne gjennomføre gode møter. Selv om flere av lederne sier at den tekniske kompetansen nok burde økes for å kunne utnytte de digitale tjenestene fullt ut, mener alle får til å bruke tjenestene på en god nok måte til å kunne gjennomføre enkle møter. Selv om det store omfanget av hjemmekontor har vært noe midlertidig, så vil fortsatt hjemmekontor være noe som kommer til å være i den nye normale arbeidshverdagen. Teknisk kompetanse hos ledere vil derfor være avgjørende for å kunne gjennomføre gode møter i fremtiden. En leder som sliter med det tekniske i virtuelle møter, om det er kamera eller mikrofon, vil kunne ta bort fokuset fra god

kommunikasjon og god oppfølging vil da bli vanskeligere. Det å ha minst mulig distraksjoner og unødige utfordringer knyttet til teknologien vil derfor gjøre det lettere for leder å kommunisere godt og følge opp sine medarbeidere. For å kunne øke kompetansen vil kurs både for ledere og medarbeidere være aktuelt. Dette for å ha best mulig grunnlag for at ledere og medarbeidere skal kunne kommunisere og samarbeide på en så god måte som mulig når de møtes virtuelt.

Lederne har under pålagt hjemmekontor raskt klart å få en god nok kompetanse for å holde møter og kommunisere på en god måte virtuelt. Situasjonen med pålagt hjemmekontor kom ganske brått på, så vil være vanskelig å skylde på at ledere ikke var godt nok forberedt. Ingen hadde sett for seg denne situasjonen, og hjemmekontor var noe som var svært lite utbredt før pandemien, så behovet for denne typen kompetansen har ikke vært like stort som det er nå. Men at kompetansen for alle kan og burde økes vil kunne være til god hjelp for hjemmekontor i fremtiden.

5.2 Å møte behovet for oppfølging

Tom Georg Olsen mener at transformasjonslederen har fokus på å skape autonomi, altså selvstyring eller selvbestemmelse, for sine medarbeidere (Osnes, 2021). Med hjemmekontor har både den fysiske og den psykiske avstanden hatt en negativ effekt på relasjonskvaliteten i arbeidslivet, og for å kunne redusere dette vil nivået av transformasjonsledelse for lederne være avgjørende (Aropah et al., 2020). I tillegg mener Aropah at ledere som utøver transformasjonsbasert ledelse og som tydeliggjøre sin visjon for fremtiden, kan sette medarbeidere i stand til å ta ansvar for å nå denne visjonen. Hovedessensen her er altså at en god transformasjonsleder ønsker at sine medarbeidere skal ha eller få en høy grad av autonomi. Det som kommer frem av resultatene er at de fleste av medarbeiderne til lederne i den studerte organisasjonen er autonome. Det vil altså si de fleste får til å jobbe på egen hånd uten særlig hjelp fra sin leder.

Den store utfordringen som vises i studien er at medarbeidere med lav autonomi gjerne sliter litt mer og derfor krever litt mer tid for sin leder eller veileder. De som trenger mest hjelp, og dermed har lavest autonomi er nyansatte og lærlinger. Lærlinger i form av at de ikke har noe arbeidserfaring fra før og vil dermed naturligvis ha mindre kunnskap og skal lære seg mye på relativt kort tid. I tillegg er de i et ungt stadie hvor de kan være usikre på seg selv og dermed ikke nødvendigvis har den store troen på at alt det de gjør er rett. Nyansatte som gjerne er erfarne fra arbeidslivet har ofte noe høyere autonomi, men kommer til en ny arbeidsplass hvor de må lære nye rutiner og systemer som brukes. Dersom de i tillegg skal komme til en ny plass hvor de ikke har noe nettverk fra før eller at det kan være en ny kultur. Derfor vil det her være viktig for en leder å bruke mer tid på nettopp disse, slik at deres autonomi blir høyere. Det lederne sier er at de har brukt mer tid på nyansatte og lærlinger. En av informantene sier at hen har en del lærlinger og velger å prioritere en del tid på dem. Her har også fysiske møter vært svært høyt prioritert. Dette for å bygge en god relasjon mellom leder og medarbeider. Resultatet av lav autonomi fører til at enkelte blir sittende å vente på hjelp, noe som gjør at arbeidet mindre effektivt.

Det vil naturligvis være ulik autonomi for hver enkelt av de ansatte, og det vil derfor være viktig for en transformasjonsleder å kjenne hver av sine ansatte slik at de får en oversikt over hvem som eventuelt trenger noe mer hjelp. I tillegg til at noen er ekstroverte mens andre er introverte så gjør dette at de krever forskjellig mengde oppmerksomhet fra leder. Dersom lederen klarer å se hver enkelt ansatt så vil hen ha et godt utgangspunkt for å kunne klare å motivere og inspirere hver av sine medarbeidere. For å holde motivasjonen oppe vil det være avgjørende for leder å se hver sine medarbeides behov slik at de kan hjelpe dem videre på veien til det høyeste nivået av Maslow's behovspyramide, som vist i figur 2 (Allen, 2005).

Resultatene viser at alle lederne er bevisst på at nyansatte og lærlinger trenger krever med tid og hjelp og at disse blir høyt prioritert. Det at

nyansatte har hatt det krevende vises i et av intervjuene hvor én ble ansatt da det var relativt strenge regler angående hjemmekontor. Denne nyansatte syntes det ble for krevende i et nytt miljø hvor hen ikke hadde noe nettverk fra før og hvor alle kollegar fra jobb kun ble møtt på virtuelle møter. Dette førte til at hen først flyttet hjem til sin hjemplass, for her hadde hen et nettverk hvor hen kunne være sammen med noen kjente på fritiden. Hva som er mulig for ledere å gjøre når det er strenge regler fra myndighetene om hva som er lov å gjøre både når det gjelder på jobb men også privat, er begrenset. Dette gjør at det har vært svært krevende for ledere å kunne utgjøre en stor forskjell for dem som trenger litt ekstra hjelp. Når det har vært en virtuell arbeidshverdag er det begrenset hva lederne har fått til av relasjonsbygging med tillit til sine nye medarbeidere. Det har altså vært krevende å bygge tillit, som igjen kan gjøre det vanskelig å kunne samarbeide effektivt. Den gjensidige tilliten mellom leder og medarbeider har derfor vært vanskelig å bygge, noe som igjen går utover medarbeidernes evne og vilje til å utføre oppgaver (Bergh, 2020). Mangel på tillit gjør det også mer krevende å spørre andre medarbeidere og leder om hjelp. Noe som kjennetegner arbeidslivet i Norge er at det er bygget mye på tillit, og at tilliten er helt i verdenstoppen. Det at tilliten er såpass høy i utgangspunktet har gjort utgangspunktet for å lede enklere for lederne.

Sett under et med tanke på resultater og teori, vises det at lederne som er intervjuet har gjort en relativt god jobb, alt tatt i betrakning. Lederne har hatt mange autonome medarbeidere som har gjort deres jobb enklere, men de medarbeiderne som har vært mindre autonome har gjort det krevende å være leder når det har vært en virtuell arbeidshverdag. Utfordringen for ledere med å følge opp sine medarbeidere i den digitale arbeidshverdagen handler om at de har mange å følge opp, hvor det kan bli utfordrende å få tid til alle. De som trenger mer oppfølging kan bli sittende å vente dersom leder eller andre kollegaer ikke er tilgjengelige, noe som vil kunne gå utover motivasjon.

5.3 Å motivere virtuelt

En av de største fordelene med de virtuelle møtene er at de er som regel mye effektive. Spesielt rene informasjonsmøter går svært effektivt, siden møtene som tidligere nevnt holder seg til agenda, samtidig som smalltalk før og etter er blitt mindre utbredt. Når agendaen er over, er møtet som regel over og hvert medlem forlater teamsmøte, mens det før gikk å snakke litt sammen både før møtet, men også etter møtet på vei tilbake til kontoret. Møtene nå er satt til spesifikke tidspunkt, som før hjemmekontor for så vidt, men de virtuelle møtene åpner for innslipp når møtene starter. På kontoret må alle være på møterommet innen tiden og kommer derfor gjerne noen minutter før. Med denne nye måten å møtes på blir det fort svært effektivt men også at medarbeidere og ledere ikke får det samme personlige forholdet. Her vil det altså være viktig for leder å ha effektive møter når det passer seg, men også ha romslighet i form av at det er mulig å snakke litt sammen både om det er noe jobberelatert eller noe annet. En forskjell som flere av lederne har sett er at møter med mange medlemmer, og dersom medlemmene ikke er spesielt godt kjent, så holder møtene seg oftere til agenda. Medlemmene blir da oftere mer formelle og møtene blir mer effektive. I møter med færre medlemmer er det enklere å komme til ordet, og oftere så kjenner medlemmene hverandre da det ofte er medarbeidere som kjenner hverandre bedre som møter hverandre.

For den transformasjonsbaserte leder er det viktig å ivareta det sosiale og personlig forholdet med sine medarbeidere. Dette for å holde motivasjonen til medarbeiderne oppe. I tillegg må leder ta seg tid til å se hver enkelt medarbeider slik at de føler seg sett og verdsatt. Dersom de ikke føler seg sett og verdsatt kan dette virke negativt på motivasjonen. Enkelte medarbeidere ser lederne oftere enn andre naturligvis, grunnet møter på prosjekt som jobbes på i tillegg til medarbeidersamtaler. Men det som kommer fram er at det ikke er like lett å få tid til å møte alle i løpet av uken. Ledere har ofte mange møter som gjør at de ikke får tid. På kontoret var det mulig å ta fem eller ti minutter dersom leder og medarbeider hadde tid mellom møter. I de virtuelle møtene er det satt en tid og hvor det da vil se ut som at leder er

opptatt med møter, selv om møtet kanskje er ferdig fem minutter tidligere. Å avtale et virtuelt møte blir kanskje da noe mer omstendelig enn å se om døra står åpent til leders kontor.

En god transformasjonsbasert leder har som oppgave å få sine medarbeidere til å heve seg over sin egeninteresse ved å endre deres moral, interesser, verdier og motivere dem til å prestere bedre enn først forventet (Aropah et al., 2020). For å få med sine medarbeidere er det viktig med en leder som bryr seg og som er til stede. Det er viktig at leder ikke blir for distansert til sine medarbeidere, for dersom leder blir oppfattet som passiv eller autoritær så vil dette få negative konsekvenser, som lavere trivsel på jobb samt lavere kvalitet på arbeidet som blir gjort (Einarsen et al., 2010). Med situasjonen som har vært med hjemmekontor hvor ledere hatt svært mange virtuelle møter hver dag. Her kan det stilles spørsmål om ledere har vært nok tilgjengelige for sine medarbeidere, noe som kan ha gått utover leders mulighet for oppfølging av sine medarbeidere.

Som nevnt tidligere så er det ikke alltid lederne har fått møtt sine medarbeidere så ofte som de har ønsket, så her er det nok flere medarbeidere som kunne ha ønsket seg mer kontakt med sin leder. Dersom leder blir mindre tilgjengelig og forsvinner litt for sine medarbeidere vil de kunne føle seg mindre verdsatt og mindre som en del av det kollektivet som skal jobbe mot det samme målet. Når det i tillegg ikke blir noen av de klassiske fem minuttene ved kaffemaskinen eller i gangen, så mister medarbeidere mye av det sosiale ved jobben. Dette vil kunne gå hardt utover motivasjonen til medarbeiderne, som igjen vil kunne gå utover mestring og gi dårligere resultater på utført arbeid. Dette vil henge sammen med organisasjonstilhørigheten. Dersom transformasjonslederen distanseres fra sine medarbeidere, og ikke klarer å få medarbeiderne til å føle seg sett og verdsatt vil organisasjonstilhørigheten bli svakere. Her må altså transformasjonslederen inkludere og motivere medarbeiderne, få de til å føle seg sett og samtidig gi dem utfordringer slik at de utvikler seg. Det vil være vanskelig å si om medarbeiderne synes at det har

utfordrende med tanke på tilgjengelighet siden det er kun ledere som er intervjuet og ikke medarbeiderne. Men det vil være naturlig å tenke her at siden alle av lederne sier at de sitter i svært mange møter hver dag når det har vært hjemmekontor, så vil tilgjengeligheten vært noe redusert.

5.4 Transformasjonsledelse i den digitale arbeidshverdagen

For å kunne klare å kommunisere og følge opp sine medarbeidere på en god måte som transformasjonsledere er det flere ting som er viktige. Å ha det tekniske på plass slik at det å gjennomføre møter går slik de skal uten unødige distraksjoner. Dette for å ha fullt fokus på jobben. Så må leder klare å få alle medarbeidere til å føle seg sett og verdsatt. Det som går igjen for møtene, er at de oftere er blitt mer effektive og mer agendastyrt. Det at møtene er effektive vil ha sine fordeler med at både ledere og medarbeidere sparer tid, men det vil også kunne gå negativt utover det sosiale. For å opprettholde det sosiale ved jobben er det hos flere avdelinger blitt avholdt møter hvor det ikke skal snakkes om jobberelaterte ting, men om både privatliv og det som måtte ønskes. Dette for å få en liten pause fra jobben og kunne bygge gode relasjoner mellom medarbeidere og ledere. Her har det vært en forskjell på ledere, hvor noen har vært svært delaktig i å få til en slik løsning for mens andre mener det dette er et felles ansvar for alle i avdelingen. Her vil det være viktig for en god transformasjonsbasert leder å få alle med, slik at det virtuelle teamet bygges opp og får gode relasjoner. Leders ansvar for å lage et kollektiv som jobber for det samme er viktig å skape "vi" følelsen, som nevnt sammen med organisasjonstilørighet. Et godt team som kjenner hverandre godt og bygger gjensidig tillit, bruker mindre tid på bekymre seg over andres atferd og det blir enklere for medarbeidere å spørre andre om hjelp. Resultatet blir at gruppen samarbeider bedre og blir mer effektive (Bergh, 2020).

Viktige ting å huske på som transformasjonsbasert leder er å klare å motivere, stimulere, ha omtanke og være inspirerende (Sander, 2020). Målet for en god transformasjonsleder vil altså å være en inspirerende og trygg leder som medarbeidere har tillit til, som klarer å motivere, stimulere og se hver enkelt medarbeider. For å klare å gjøre dette i den digitale arbeidshverdagen kreves det gode relasjoner mellom leder og medarbeidere. Leder ønsker å skape et godt lag som skal strekke seg etter et utfordrende mål de ønsker å oppnå. Å få til dette vil kunne være utfordrende siden alle medarbeidere sitter hjemme å jobber alene. Å klare å være tilgjengelig for sine medarbeidere for leder kan være utfordrende, siden de sier at dagene deres ofte er fylt opp med møter. Her må altså ledere planlegge sine dager godt slik at de får tid til å se alle sine medarbeidere så ofte som mulig egentlig. Selv om det bare er snakk om fem minutter, så vil disse være viktige for medarbeiderne. De vil da se at leder fortsatt ser dem og verdsetter dem. For ledere å ta igjen de klassiske fem minuttene som de mister når arbeidsdagen blir digital vil kunne være svært viktig for å klare å opprettholde en god relasjon og det å få til å bygge et samlet lag som skal jobbe sammen mot samme mål. Hva som skal til for å inspirere og motivere hver enkelt vil være individuelt, så det er viktig for en transformasjonsbasert leder å kjenne til hver medarbeider slik at leder vet hva som kreves for å skape motivasjon, inspirasjon, det å øke trivsel på jobb og skape tillit.

6 Konklusjon

Sett alt under ett, så har ledere gjort en jobb med å kommunisere og følge opp sine medarbeidere under den virtuelle arbeidshverdagen. Selv om det ble en svært brå overgang fra fysiske til virtuelle møter, så fikk lederne til å bruke de digitale kommunikasjonsplattformene på en tilfredstillende måte. I starten var det litt prøve og feile for å finne ut hva som fungerte best, men det ble relativt raskt funnet ut hvordan å gjennomføre møter på en god måte skulle gjøres. Det er vanskelig å legge for mye skyld på leder, at de ikke hadde den teknologiske kompetansen, siden hjemmekontor var noe som var mye mindre utbredt før pandemien, og derfor ikke det samme behovet for denne kompetansen. Men lederne har taklet overgangen veldig fint, utgangspunktet tatt i betrakning. Den teknologiske kompetansen kan likevel heves for flere av lederne fremover slik at alle får utnyttet alle de digitale verktøyene som er tilgjengelig. Dette kan gi enda bedre muligheter for kommunikasjon i møter. Det å ta vare på sine medarbeidere har til tider vært svært utfordrende for lederne. Når lederne ikke ser sine medarbeidere hver dag, vil det være vanskelig å fange opp holdninger og kroppsspråk, i motsetning til fysisk oppmøte på kontoret. Dette har gjort at lederne har vært påpasselige med å ha møter for å spørre hvordan medarbeiderne har det på jobb. Dette har krevd at ledere gjerne må sette opp møter for dette jevnlig for å passe på at ingen faller utenfor. På kontoret kunne ledere lettere lese sine medarbeidere og gjerne spørre dem om de trengte en samtale, mens de gikk tilbake til kontoret deres etter et møte.

Det å klare å motivere og inspirere sine medarbeidere har vært utfordrende i den grad at man ikke har den fysiske tilstedeværelsen, og at man gjerne mister mye av det sosiale ved jobben. Møtene har blitt mer effektive, noe som er positivt, men dette har gått utover relasjonen mellom leder og medarbeider. Grunnen for at møtene har blitt mer effektive er at de har holdt seg til agenda, og at det har vært lite smalltalk. Når møtet er i gang, så gjennomføres møtet, og etter møtet så logger leder og medarbeidere seg av.

Dette har gjort at de klassiske fem minuttene før og etter et møte, og ved kaffemaskinen forsvinner. Det at leder har vært nødt til å ha møter med hver ansatt jevnlig gjør dette har leder har hatt svært mange møter i den digitale arbeidshverdagen.

Lederne har vært flinke med å kommunisere med sine medarbeidere og hatt møter med dem jevnlig. Alle møtene har derimot gjort at ledere kan sitte i møter hele dagen, som går utover tilgjengeligheten til lederne. For at ikke leder skal forsvinne er det derfor viktig at de viser seg for sine medarbeidere helst så ofte som mulig. For å klare å skape den gode lagfølelsen og organisasjonstilhørighet må derfor leder forsvinne, som enkelte ganger har skjedd, hvor leder ikke har rukket å sett sine medarbeidere så ofte som de har ønsket. Mesteparten av tiden har dette gått helt fint og lederne har klart å følge opp og vært tilgjengelig for sine medarbeidere på en god måte. Autonomi har vært avgjørende for å få gjort sine arbeidsoppgaver. For lærlinger og nyansatte er det en vanskelig situasjon, hvor lederene har vært nødt til bruke mer tid på dem. Dette har lederene vært svært flinke til og valgt bevist å prioritert tid på dette. De aller fleste medarbeidere har høy autonomi, så det er fåtallet som har krevd mer oppfølging enn medarbeiderne som har vært i jobben i flere år.

Det å skulle bedrive transformasjonsbasert ledelse virtuelt har gitt utfordringer men også muligheter. Utfordringene kan være å motivere, å skape en like god lagfølelse eller å få organisasjonstilhørighet. Mulighetene kan være at det er lettere å få inkludert alle med tanke på at avstander og tidsbegrensninger har blitt mindre betydelige faktorer. Det som er viktig for en transformasjonsbasert leder vil være å klare å balansere det effektive mot relasjonsbygging som skjer ved det sosiale, på en god måte. Samtidig så må leder fortsette å være tilgjengelig for sine medarbeidere slik at medarbeiderne ikke føler seg utelatt men inkludert. Dette for å skape organisasjonstilhørighet og lagfølelse. Dette vil kunne bidra til økt motivasjon og bedre prestasjoner fra hver medarbeider.

7 Avslutning

7.1 Styrker og svakheter

Denne studien har en god validitet og en tilfredstillende reliabilitet. Dette er et nytt og svært aktuelt tema, som gjør problemstillingen relevant. Metoden for studie er gjort på en god og strukturert måte for å kunne skape best mulig resultater. For at det ikke skulle bli for et for stort og bredt tema, er det valgt å prioritere det å se på lederens atferd og ikke hvordan medarbeiderne har opplevd situasjonen. Videre kunne man valgt å sett på effektivitet eller hvordan hjemmekontor har påvirket arbeidsmetoder både ledere og medarbeidere, men i denne oppgaven blir det to hovedtema som skal undersøkes, kommunikasjon og oppfølging fra lederens perspektiv. Ideelt sett så kunne man tenkt seg at mange bedrifter, og dermed mange ledere burde ha blitt intervjuet, men i denne oppgaven vil det være én organisasjon som har blitt sett på og da fem ledere.

7.2 Videre forskning

Dersom forsker hadde hatt lengre tid på oppgaven ville det vært interessant å sett videre på hvordan medarbeiderne til lederne har opplevd situasjonen. Det ville vært interessant å se på flere ledere i forskjellige organisasjoner, for å se om de har gjort ting på en annen måte eller har andre erfaringer med kommunikasjon og oppfølging. I denne oppgaven ses det kun fra leders perspektiv, så det å kunne se på medarbeidernes erfaringer til den virtuelle arbeidsdagen hadde vært svært aktuelt. Føler medarbeidere at de har blitt sett, verdsatt og motivert av leder? Har leder vært tilgjengelig? Har samarbeid fungert med teams eller har den virtuelle kommunikasjonen gjort det vanskelig å ha en god og konstruktiv diskusjon?

8 Referanser

- Allen, R. L. (2005). The influence of leadership on the motivation of virtual teams. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/influence-leadership-%20onmotivation-virtual-teams/docview/305345382/se-2?accountid=12870>
- Aropah, V. D. W., Sarma, M., & Sumertajaya, I. M. (2020). *Factors affecting employee performance during work from home*. International Research Journal of Business Studies.
- Bergh, J. (2020). Å bygge tillit som leder, koronatider eller ikke. <https://www.ledernytt.no/aa-bygge-tillit-som-leder-koronatider-eller-ikke.6304148-311239.html>. (accessed: 06.05.22)
- Einarsen, S., Skogstad, A., & Aasland, M. S. (2010). *The nature, prevalence, and outcomes of destructive leadership: A behavioral and conglomerate approach*. in b. schyns t. hansbrough (eds.), *when leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. IAP Information Age Publishing.
- Fløtten, T., & Jordfald, B. (2021). Den norske modellen er en supermodell. <https://supermodellen.no/>. (accessed: 20.05.22)
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). *Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues*. Journal of Applied Psychology.
- Gram, B. A. (2021). Norge fortsatt blant de ledende landene i europa på digitalisering. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/norge-fortsatt-blant-de-ledende-landene-i-europa-pa-digitalisering/id2886756/>. (accessed: 03.03.2022)
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse med fokuset på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget AS.
- Gupta, G. S. P. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: A qualitative study. journal of organizational change management. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>. 31(4), 778–794
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføres undersøkelser*. Cappelen Damm AS.

- Jaros, S. (2007). Meyer and allen model of organizational commitment: Measurement issues. *the icfai journal of organizational behavior*. (accessed: 22.05.2022, 6(4) 7-25).
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskadministrative fag*. Abstrakt forlag.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). *The forgotten ones? the validity of consideration and initiating structure in leadership research*. *Journal of Applied Psychology*.
- Kleming, I. M., & Nergård, S. E. (2017). Når troen på fremtiden svekkes. <https://munin.uit.no/handle/10037/11926>. (accessed: 19.05.22, s. 14)
- Lopez, A. (2020). *What is a virtual team*. <https://www.projectmanager.com/blog/what-is-a-virtual-team> (accessed: 24.04.2022)
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice (4th ed.)* Sage Publications, Inc.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt AS.
- Osnes, L. (2021). Transformasjonsledelse gir best resultat. <https://www.ledernytt.no/transformasjonsledelse-gir-best-resultat.6263544-112537.html>. (accessed: 26.04.2022)
- Paoli, D. D. (2014). Å lede folk du ikke ser. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/09/a-lede-folk-du-ikke-ser-/>. (accessed: 24.04.2022)
- Perera, A. (2021). What is the hawthorne effect. <https://www.simplypsychology.org/hawthorne-effect.html>. (accessed: 10.05.22)
- Pripp, A. H. (2018). Validitet. <https://tidsskriftet.no/2018/09/medisin-og-tall/validitet>
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). *Leader-member exchange (lmx) and culture: A meta-analysis of correlates of lmx across 23 countries*. *Journal of Applied Psychology*.
- Sagberg, I. (2021). Transformasjonsledelse. <https://snl.no/transformasjonsledelse>. (accessed: 19.05.22)
- Sander, K. (2020). Transformasjonsledelse. <https://estudie.no/transformasjonsledelse/>
- Schulze, S. K. J. (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for vir-

- tual collaboration. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041386616675522>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). *How bad are the effects of bad leaders? a meta-analysis of destructive leadership and its outcomes*. *The Leadership Quarterly*.
- Solberg, A. J., Olhmer, I., & Wærness, M. (2020). Hvordan få nytte av fordelene og hindre ulempene. <https://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/deloitte-virtuell-ledelse-mars-2020.pdf>
- Sønnesyn, A. S. (2021). Dette må til for å være en god leder. <https://www.finansforbundet.no/folk-og-fag/min-karriere/dette-ma-til-for-a-vaere-en-god-leder/>. (accessed: 19.05.22)
- Svartdal, F. (2021). Hawthorne effekt. <https://snl.no/Hawthorne-effekt>. (accessed: 12.05.22)
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Varmdal, T. (2017). Datakvalitet. https://www.kvalitetsregistre.no/sites/default/files/workshop_statistikernettverk_datakvalitet.pdf
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). *Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research*. *Group Organization Management*.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations, 8th edition*. Prentice Hall.

9 Vedlegg

A Intervjuguide

Spørsmål intervju masteroppgave

Hvilken stilling har du? Hvilke arbeidsoppgaver har du? Hvordan så en vanlig arbeidsdag ut før hjemmekontor?

Hvordan og hvor ofte kommuniserer du med dine ansatte? (er de alltid tilgjengelig online, hvordan har kommunikasjonen endret seg (mer effektiv, kun jobbrelatert snakk))

Har oppfølging av ansatte vært utfordrende? (hjelp med arbeid, om de har det bra på jobb, forskjellig oppfølgingsbehov for de ansatte, ansettelse av nye, gjør de ansatte jobben sin, fange opp ansattes behov, stor forskjell på relativt nye og erfarne ansatte, ønsker man seg mer selvstendige ansatte, tilrettelegging)

Greier ledere å skape et godt arbeidsmiljø? (føler ansatte seg sett og verdsatt, får de utfordringer som gjør at de ønsker å fortsette i jobben, motivere ansatte, vanskelig å beholde ansatte, får man til noe som helst sosialt)

Har det vært en ensom periode, hvor man kanskje ikke har hatt de samme mulighetene for lederkollegaer å snakke med? (fått snakket med andre ledere om utfordrende situasjoner, har det vært noen å snakke med på jobb)

Har lederne hatt god nok teknisk kompetanse til å gjennomføre hjemmekontor? (har man bare lært mens man prøver, er dette noe som det trengs forbedring på, om det blir vanlig med hjemmekontor etter pandemien trengs det da et kompetanseløft her?)

Hva vil du si er de største forskjellene du som leder har merket på dine arbeidsmetoder? (kommunikasjonen er endret, mer effektive møter, det sosiale, all jobbing er digitalt, metoder for oppfølging)

B Meldeskjema NSD

Vurdering

Referansenummer

385365

Prosjekttittel

Hvordan har koronapandemien endret arbeidsmetoder ledere i bedrifter bruker for kommunikasjon og oppfølging av ansatte?

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektperiode

10.01.2022 - 24.05.2022

Dato 24.02.2022

Type Standard

Kommentar

Personverntjenester har en avtale med den institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandling av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet den 24.02.2022 med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

