



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	30-04-2021 09:00	Termin:	2021 VÅR
Sluttdato:	14-05-2021 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
Intern sensor:	Kari Heggholmen		

Deltaker

Navn:	Dlevan Baker
Kandidatnr.:	208
HVL-id:	579717@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Administrasjon og ledelse
Gruppenummer: 19
Andre medlemmer i gruppen: Malene Teigland Dybuig, Ane Anu Sælen Halvorsen, Tasha Amanda Kilbride, Agnese Sila

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei



**Høgskulen
på Vestlandet**

BACHELOROPPGAVE

Ledelse fra hjemmekontor under Covid-19 pandemien

Remote leadership during the Covid-19 pandemic

Dlevan Baker
Malene Teigland Dybvig
Ane Anu Sælen Halvorsen
Tasha Amanda Kilbride
Agnese Sila

Økonomi og Administrasjon
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Veileder: Kari Heggholmen
14.05.2021

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en lang utdanning for mange av oss. Det har vært en spennende, men utfordrende reise, spesielt med tanke på den pågående Covid-19 pandemien, og restriksjonene det har medført.

Gruppen har taklet flere utfordringer, og vi har omstilt oss fra uke til uke. Vi har vært igjennom alt fra smitte innad i gruppen, til stengte skoler, hjemmeværende små barn og flere runder med karantene. Dette har ført til utallige timer på den digitale plattformen Zoom. Innad i gruppen har det vært stor takhøyde, mye omsorg og forståelse for hverandres ulike hjemmesituasjoner. Da de fleste av oss har en jobb, har vi også hatt en tidskabal som måtte legges opp.

Det er flere som fortjener en takk.

Vi vil starte med å takke alle ledere som har stilt på intervju, og delt sine erfaringer fra deres hverdag, og hvordan det har vært å lede fra hjemmekontor under Covid-19 pandemien.

Kari Heggholmen, vår studieveileder, mentor og cheerleader. Gjennom utallige dialoger over Zoom har du inspirert oss, heiet på oss og sett lyset når vi har vært selvkritisk til eget arbeid. Du har veiledet og motivert oss gjennom konstruktive tilbakemeldinger, refleksjon, humor og et smittende godt engasjement. Vi verdsetter energien din, og ser på det som et privilegium at du har tatt deg tid til oss. Tusen hjertelig takk, Kari!

Vi vil også takke familie og venner som har vært våre klipper og støttespillere gjennom disse årene, spesielt det siste semesteret.

Helt til slutt må vi takke hverandre for samarbeidet. Det har vært lange dager, mye latter og frustrasjon, men dette semesteret hadde ikke vært det samme uten hver og en av oss.

Dlevan Baker
Malene Teigland Dybvig
Ane Anu Sælen Halvorsen
Tasha Amanda Kilbride
Agnese Sila

Bergen, 08.05.2021

Sammendrag

Covid-19 pandemien har ført til hjemmekontor for flere arbeidstakere i ulike sektorer. For ledere har dette i praksis ført til uplanlagt fjernledelse.

I denne bacheloroppgaven har vi gjennomført en kvalitativ studie hvor vi går i dybden på ledelsesbegrepet. Oppgaven har et eksplorativt forskningsdesign, hvor innsamling av data har vært gjennom dybdeintervjuer av ledere fra ulike bransjer. Formålet med oppgaven er å få innsikt i utøvelse av ledelse i den pågående Covid-19 pandemien.

Ledelse handler om å være, gjøre og lære, og den utøves i kontekst i en gitt situasjon, i dette tilfellet en pandemisituasjon. Overgangen fra tilstedeværende til digital kommunikasjon, har påvirket utøvelse av ledelse. Når de fysiske møteplassene med medarbeiderne uteblir, må det skapes rom for digital samhandling og fellesskapsfølelse. Her må lederen ta en aktiv rolle.

Ledelse i en pandemisituasjon dreier seg om å være et medmenneske. Man må også motivere, se, kommunisere, ivareta og gi tillit til medarbeiderne.

Summary

In response to the Covid-19 pandemic, many workplaces throughout various industries transitioned their workforce to home offices. As a result, leaders were increasingly tasked with adapting to the new remote management style required.

In this bachelor thesis, we conducted a qualitative study in which we explore the concept of leadership. The goal of this study was to gain a better understanding the unique challenges faced by leaders and gain insights from their experiences with remote management during the Covid-19 pandemic. This was accomplished through in-depth interviews with several leaders from a wide spectrum of industries.

Leadership is about being, doing and learning, and it is applied in context in a given situation, in this case a pandemic situation. The transition to all digital communication has significantly shifted the paradigm for how to exercise effective leadership. Space must be created for digital interaction and a sense of community, when the physical meeting places are absent. Here the leaders must take active roles. Leadership in a pandemic is about empathizing with the novel hardships that one's employees face. A leader must simultaneously motivate, acknowledge, take care of, communicate with and trust their employees.

INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING	7
1.1 HVA VISER FORSKNINGEN OM FJERNLEDELSE I NORGE?	9
1.2 OPPGAVENS STRUKTUR	9
2.0 TEORETISK BAKTEPPE	10
2.1 HVA ER LEDELSE?	10
2.1.1 Fjernledelse.....	10
2.1.2 Transformasjons- og relasjonsledelse.....	11
2.2 HVA ER KOMMUNIKASJON?	15
2.2.1 Kommunikasjonens funksjoner.....	15
2.2.2 Verbal/ikke verbal kommunikasjon	16
2.2.3 Formell og uformell kommunikasjon	17
2.3 HVA ER MOTIVASJON.....	18
2.3.1 Selvbestemmelsesteori.....	18
3.0 METODE	20
3.1 FORSKNINGSDESIGN	20
3.2 VALG AV METODE	20
3.3 DATAINNSAMLING.....	21
3.3.1 Intervjuguide	22
3.3.2 Utvalg.....	22
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene.....	23
3.4 TRANSKRIBERING OG ANALYSE AV DATAMATERIALET	24
3.5 EVALUERING AV METODE.....	25
3.4.1 Reliabilitet	25
3.4.2 Validitet.....	26
3.6 PERSONVERN OG ETISKE HENSYN.....	26
4.0 ANALYSE	28
4.1 HVORDAN HAR OVERGANGEN FRA TILSTEDEVÆRENDE- TIL DIGITAL KOMMUNIKASJON VÆRT?	29
4.1.1 Fra tilstedeværende til digital kommunikasjon	29
4.1.2 Deloppsummering	32
4.2 HVORDAN SKAPE ÅPEN DØR FRA HJEMMEKONTOR?.....	33
4.2.1 Fra åpen dør til kommunikasjon fra hjemmekontor.....	33
4.2.2 Kommunikasjon som bygger relasjon	35

4.2.3 Forsøk på å skape digital åpen dør.....	36
4.2.4 Skape åpen dør ved å være tilgjengelig.....	37
4.2.5 Deloppsummering	38
4.3 HVORDAN HAR TILLITSFORHOLDET VÆRT, NÅR LEDER IKKE ER FYSISK TIL STEDE?.....	39
4.3.1 Tillit i ledelse.....	39
4.3.2 Involvering og selvstendighet.....	40
4.3.3 Tillit og læringsmiljø.....	42
4.3.4 Deloppsummering	43
4.4 HVORDAN IVARETAR LEDER SINE MEDARBEIDERE UNDER PANDEMIEN?	44
4.4.1 Kjennskap til medarbeidere	44
4.4.2 Kjennskap til utfordringer på hjemmebanen.....	45
4.4.3 Deloppsummering	47
4.5 HVORDAN MOTIVERE UNDER PANDEMIEN?.....	48
4.5.1 Skape motivasjon ved å erkjenne situasjonen og gi tilbakemeldinger	48
4.5.2 Skape motivasjon ved å late som at alt går bra.....	50
4.5.3 Skape motivasjon ved å gi verktøy	51
4.5.4 Terskelen for å problematisere det som ikke fungerer	52
4.5.5 Deloppsummering	53
5.0 AVSLUTTENDE DISKUSJON OG KONKLUSJON	54
5.1 KONKLUSJON - VI TREKKER TRÅDENE.....	54
5.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	56
REFERANSELISTE.....	57
LITTERATURLISTE	57
NETTSIDER	58
VEDLEGG	58

Figuroversikt

Figur 1.1 Ledelse i Covid-19 pandemien (Egenprodusert)

Figur 2.1 Lærende lederskapssirkel (Heggholmen 2014)

Tabell 3.1 Beskrivelse av utvalg

Figur 4.1 Ledelse i Covid-19 pandemien (Egenprodusert)

Figur 4.2 Ledelse i Covid-19 pandemien; Kommunikasjon (Egenprodusert)

Figur 4.3 Ledelse i Covid-19 pandemien; Åpen dør (Egenprodusert)

Figur 4.4 Ledelse i Covid-19 pandemien; Tillit (Egenprodusert)

Figur 4.5 Ledelse i Covid-19 pandemien; Ivaretagelse (Egenprodusert)

Figur 4.6 Ledelse i Covid-19 pandemien; Motivasjon (Egenprodusert)

Figur 5.1 Ledelse i Covid-19 pandemien (Egenprodusert)

1.0 Innledning

11 mars 2020 ble Covid-19* erklært av Verdens helseorganisasjon (WHO) som en pandemi, grunnet rask og ukontrollert spredning av sykdommen verden over. Den 12 mars 2020, innførte den norske regjeringen de sterkeste og mest inngripende tiltakene i Norge i fredstid. (Regjeringen 2020)

Dette førte til besøksrestriksjoner samt isolering fra omverden, for å prøve å redusere smitten. Flere instanser som barnehager, frisørsalonger og andre virksomheter med én-til-én-kontakt, måtte periodevis stenge ned. Videre ble det innført hjemmekontor for alle som kunne jobbe hjemmefra. De ulike tiltakene blir justert og endret ved jevne mellomrom. (Regjeringen 2020)

I praksis har denne situasjonen ført til uplanlagt fjernledelse. Utøvelse av fjernledelse under covid-19 pandemien er et dagsaktuelt tema som vi finner interessant, og ønsker å få innsikt i. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan lede medarbeidere fra hjemmekontor under Covid-19 pandemien?

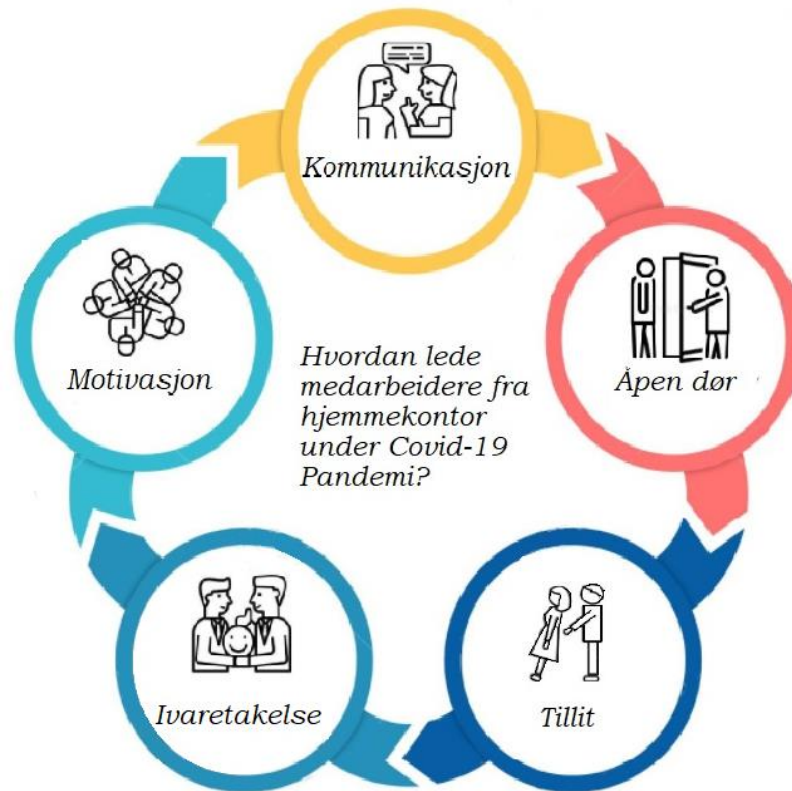
Vår oppgave går i dybden på ledelesbegrepet. Her utforsker vi utøvelse av ledelse i den pågående pandemien, hvor den kjente arbeidshverdagen er endret. Vi undersøker dette gjennom *leders perspektiv*, og vårt fokus retter seg mot ledernes erfaringer ved å lede fra hjemmekontor, uavhengig av bransjer.

Kommunikasjon og endring i kommunikasjonsform påvirker utøvelsen av ledelse. I oppgaven fokuserer vi på temaer som kommunikasjon, relasjon, tillit, ivaretagelse og motivasjon, hvor vi undrer oss over:

- *Hvordan har overgangen fra tilstedeværende- til digital kommunikasjon vært?*
- *Hvordan skape åpen dør fra hjemmekontor?*
- *Hvordan har tillitsforholdet vært, når leder ikke er fysisk til stede?*
- *Hvordan ivaretar leder sine medarbeidere under pandemien?*
- *Hvordan motivere under pandemien?*

* Covid – 19 er en sykdom som påvirker luftveiene og skyldes Sars-CoV-2, på folkemunne kalt coronavirus

Disse må sees som delkapitler, som vi anser som avhengig av hverandre. Temaene som vi belyser i illustrasjonen (figur 1.1), vil navigere oss til en innsikt i; hvordan lede medarbeidere fra hjemmekontor under covid-19 pandemien.



Figur 1.1 Ledelse i Covid-19 pandemien

1.1 Hva viser forskningen om fjernledelse i Norge?

I 1998 jobbet 5% av arbeidsstyrken fra hjemmekontor en eller flere dager i uken. I HR-Norges undersøkelse i 2013 svarte 20% av respondentene at deres leder hadde en annen lokasjon enn dem selv. I 2018 slo Fafo rapporten «Fleksibel arbeidstid. En analyse av ordninger i norsk arbeidsliv» fast at 1/3 del av arbeidsstyrken kan benytte seg av fleksibelt arbeidssted, og at ca 40% kan arbeide fra hjemmekontor ved behov eller fast. Med økende teknologisk utvikling, digitalisering og fusjonering er derfor fjernarbeid blitt en mer aktuell arbeidsform (Bakke mfl. i Molstad og Aspeli 2020: 19-20).

Det finnes relativt lite teori og forskning på fjernledelse i Norge. År 2010 ble det skrevet en masteroppgave om fjernledelse i Skatteetaten. Funnene viste til at medarbeidere som var fjernledet, trivdes og presterte aller best. Masteroppgaven fikk både nasjonal og internasjonal oppmerksomhet og funnene ble videre brukt i en internasjonal forskning. I 2020 kom boken “Fjernledelse – Fred, frihet og ensomhet?” som var skrevet av de samme forfatterne. Boken har en praksisnær tilnærming og tar utgangspunkt i forfatternes egne og andres forskning, og erfaring innen fjernledelse. (Molstad og Aspeli 2020: 18)

1.2 Oppgavens struktur

Videre består oppgaven av fire hoveddeler. I kapittel 2.0 *teoretisk bakteppe*, redegjør vi for oppgavens teoretiske rammeverk. I kapittel 3.0 *metode*, forteller vi om vår metodiske tilnærming og prosess. Kapittel 4.0 *analyse*, er delt inn i fem delkapitler hvor vi presenterer våre funn i lys av teorien. I kapittel 5.0 *avsluttende diskusjon og konklusjon*, vil vi se tilbake på hovedfunnene fra analysen, for å svare på problemstillingen. Til slutt kommer vi med forslag til videre forskning.

2.0 Teoretisk bakteppe

For å besvare problemstillingen vår; hvordan lede medarbeidere fra hjemmekontor under Covid – 19 pandemien, vil første del av det teoretiske rammeverket handle om ledelse, med hovedvekt på transformasjons- og relasjonsledelse. Videre ser vi nærmere på ulike former og funksjoner for kommunikasjon og motivasjon. Disse tematikkene vil danne det teoretiske bakteppet for drøfting av hovedfunnene i analysedelen.

2.1 Hva er ledelse?

Ledelsesbegrepet har mange nyanser hvor utøvelse av ledelse varierer. Ledelse innenfor en organisasjon handler om å få medarbeidere til å arbeide mot organisasjonens mål, gjennom motivasjon og trivsel i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2019: 404). Med utgangspunktet i situasjonsteori, kan man ikke hevde at det finnes en rett måte å lede andre på, “hva som er rett og galt, effektivt og ineffektivt avhenger av den situasjonen lederen er i til enhver tid, altså hvem og hva som skal ledes og hva som skal oppnås, i tillegg organisatoriske betingelser (Luthans og Stewart, Thompson i Torsteinsen 2017: 37)”. Ifølge Strand (2018) handler ledelse også om å kunne håndtere usikkerhet, paradokser og tvetydigheter, samt mestre symbolske uttrykk for legitim makt.

2.1.1 Fjernledelse

Ledelse fra hjemmekontor handler om fjernledelse. I teorien skiller man mellom fjernledelse og fjernarbeid. Fjernarbeid beskriver en arbeidsform der arbeidet utføres utenfor arbeidsgiverens lokaler. Det finnes tre hovedgrupper for fjernarbeid; hjemmebasert fjernarbeid der arbeidet utføres fra hjemmet, kontorbasert fjernarbeid, hvor arbeidet utføres i lokaler utenfor organisasjonens hovedkontor, og mobilt fjernarbeid. Den sistnevnte handler om arbeid uavhengig av lokasjon. Man er gjerne ute hos kunder eller på reise. En kan utføre fjernarbeid i alle de tre hovedgruppene fast eller sporadisk. En type fjernarbeid utelukker dermed ikke en annen. (Molstad og Aspeli 2020: 21-22)

Med fjernledelse menes det ledelse av medarbeidere som arbeider på en annen lokasjon enn sin leder. Molstad og Aspeli (2020: 33) argumenter for at fjernledelse må bli sett som én ledelsesform og ikke som en egen ledelsesteori eller lederstil. Det betyr at hvordan man utøver fjernledelse baserer seg på den lederstilen hver og en leder har.

2.1.2 Transformasjons- og relasjonsledelse

Det er transformasjonsledelse som ofte blir nevnt i den nyere internasjonale forskningen innen tema fjernledelse (Molstad og Aspeli 2020: 34). Samtidig må det påpekes at det er snakk om fjernarbeid, som hovedsakelig er en fast ordning. Transformasjonsledelse anses som en menneskeorientert ledelse, og knyttes sterkt mot visjoner og verdier. Den baserer seg på fire komponenter; idealisert innflytelse (karismatisk ledelse), inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke (Bass 2008: 620 - 622).

Ledere som utøver transformasjonsledelse, har karisma, er visjonære og fremstår som tydelige samt verdidrevne rollemodeller. De har høye forventninger til medarbeiderne sine, samtidig som de støtter og gir tillit. En transformasjonsleder tar også individuelle hensyn i form av støtte og utviklingsbehov hos de man leder. De har tro på sine medarbeidere og fokuserer på det beste i folk. (Bass i Martinsen 2019: 130)

Å gi individuell støtte står sentralt i teorien om transformasjonsledelse. Det handler både om å kunne forstå andres situasjon og hvordan de blir emosjonelt påvirket av situasjonen, samt lederens forsøk om å snakke om det. Leder må utvise høy grad av emosjonell intelligens som innebærer evnen til å oppfatte følelser og bruke dem til å øke evnen til tekning og problemløsning. Det handler også om å forstå egne og andres følelser, samt å mestre og kontrollere dem. (Glasø og Thompson 2013: 79-80)

Videre er også relasjonsledelse relevant for fjernledelse. Ifølge Spurkeland (2017), bygger teorien på to hovedpremisser. Det første premisset handler om å ha bevissthet om at man står i avhengighetsforhold overfor hverandre. Det andre premisset omhandler bevissthet om relasjonelt mot, som mot til å møte ulike mennesker selv under krevende situasjoner. (Spurkeland 2017: 49-58)

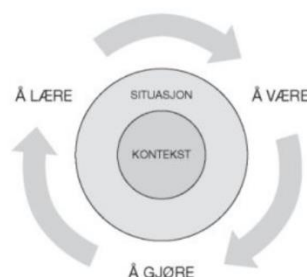
Kjernen i relasjonsledelse er at det er relasjonen til lederen som har påvirkningskraft, og ikke lederens formelle posisjon. Man kan si at relasjonsledelse dreier seg mer om klokskap enn innlærte strategier, og bærer preg av et humanistisk og etisk menneskesyn for påvirkning. Det legges i grunn at medarbeidere er organisasjonens viktigste ressurs og de ønsker å gjøre sitt beste for å nå de målene som ligger i organisasjonen. (Spurkeland 2017) Ledere må også ta i betraktning at medarbeideres prestasjon kan bli påvirket av andre forhold som ligger utenfor selvet arbeidet, og dermed ha et 24- timers perspektiv på ledelse. (Spurkeland 2017: 111)

“Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et fellesskap der rolla blir integrert i et større samspill” (Spurkeland 2017: 44). For å utøve relasjonsledelse kreves det at en leder er interessert i det menneskelige aspektet ved sine medarbeidere og inneha en høy grad av emosjonell modenhet. Spurkeland (2017: 28) taler for at “når relasjonen er på plass, trengs det lite kontroll og ledelse. Tillitsforholdet ordner det meste”.

Tillit kan forstås som “en psykologisk tilstand som involverer en intensjon om å akseptere sårbarhet, basert på positive forventninger til andres intensjoner eller atferd (Rousseau et. al. (1998) i Julsrud 2018: 25). Her ses tillit som en intensjonsbasert mental tilstand. Tillit kan også ses som en handling, som “å handle med få forholdsregler” (Grimen i Julsrud 2018: 25). Likevel omfatter det et forhold mellom minst to parter (Julsrud 2018: 25-26), hvor partene stoler på hverandre. Dermed er tillit en viktig bærebjelke i relasjon (Spurkeland 2017: 194).

Lærende Lederskapsirkelen

Pandemien har utfordret ledere til å finne nye måter å lede på, da innførte restriksjoner har medført en brå overgang til hjemmekontor. Vi tar for oss Heggholmens (2014.) *Den lærende lederskapsirkelen* Sirkelen representerer hvordan ledelse er en livslang læringsprosess. (Heggholmen 2014: 20)



Figur 2.1 Den lærende lederskapsirkelen (Heggholmen 2014)

I den innerste sirkelen finner vi *kontekst*, som består av rammebetingelsene struktur, kultur og omgivelser (Heggholmen 2014: 21). Struktur kan deles inn i to deler: den formelle og den strukturelle. Den formelle struktur i en organisasjon gir retningslinjer og holdepunkter for arbeid. Eksempel på dette er hvordan oppgaver skal fordeles, koordineres, og styres. (Jacobsen og Thorsvik 2019: 69). Den fysiske strukturen til en organisasjon er bygningen, den fysiske utformingen av lokaliteter og omhandler alt fra arkitektur til innredning av rom (Jacobsen og Thorsvik 2019: 102).

Kultur sier noe om de opplevelsene, tanker og meninger som er felles for flere personer innad i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2019: 123). Omgivelser rundt organisasjonen er alle forhold utenfor virksomheten som påvirker den. Dette kan være alt fra kunder, nasjonale regler og hendelser, til internasjonale hendelser (Jacobsen og Thorsvik 2019: 192-193). Disse rammebetingelsene er i konstant endring og det påvirker *situasjonsbildet* til organisasjonene.

Den kontinuerlige læringsprosessen handler om å være, å gjøre og å lære. Ledelse handler om å være et menneske, og lederen i seg selv er et viktig verktøy. Alle mennesker er unike. Ledere har ulike personligheter, egenskaper, verdier, menneskesyn og utdanning. Som leder får man mye makt, de må derfor være bevist på seg selv og hva man står for, for å utøve godt lederskap. (Heggholmen 2014: 20-21)

Ledelse handler også om å gjøre. Lederen har en rekke ansvarsområder og de har ansvar for at oppgaver blir gjennomført for å nå organisasjonens mål og visjoner. Dette innebærer også å følge opp medarbeidere og team, og sørge for et godt arbeidsmiljø. (Heggholmen 2014: 21)

Å lære er en prosess der leder må reflektere og ha dialog med seg selv og andre for kontinuerlig utvikling (Heggholmen 2014: 21). Wig (2018: 163) poengterer at man må skape et trygt og støttende læringsmiljø, hvor det er rom for å gjøre feil for å lære.

Å lede medarbeidere med coachende lederstil

Når man leder fra hjemmekontor, vil Heggholmens (2014) *connection, caring, cheering* og *challenging* være særlig aktuell. En coachende lederstil handler om å utvikle enkeltmedarbeidere og bidra til læring. Dette kan gjøres ved å gi tilbakemeldinger, være åpen, vise nysgjerrighet og lytte til medarbeidere. Leder kan for eksempel gi konstruktive tilbakemeldinger for å utvikle selvtillit, vekst og mestringstro (Heggholmen 2014: 94-95)

Connecting kan beskrives som å skape en forbindelse mellom leder og medarbeider. Dette kan gjøres via tilstedeværelse gjennom å se, lytte og snakke med medarbeider. Noe som innebærer å ha dialoger seg imellom, der fokusert- og introvert lytting er essensielt. Her må leder bruke intuisjonen sin for å finne ut hva medarbeidere egentlig prøver å formidle. (Heggholmen 2014: 99 – 105)

Som leder er det viktig å vise omsorg og bry seg (*caring*). Måten medarbeidere blir møtt på i arbeidslivet påvirker livene deres, og effektiviteten man har på jobb blir påvirket av privatlivet. Leder må derfor lytte og være støttende, ha empati og vise forståelse for både hjemme- og jobbsituasjonen til sine medarbeidere. (Heggholmen 2014: 109-110)

Cheering handler om å inspirere de rundt seg. For å kunne heie på medarbeidere gjennom elementer som vi-følelse og anerkjennelse, må leder også være inspirert. Heggholmen (2014) påpeker at det er muligheter for å bruke «fake it til you make it» strategi. Men en slik tilnærming, vil ikke vare over tid. For å virkelig inspirere medarbeidere i lengden må en leder være ekte. Det vil si å finne inspirasjon og entusiasme for å heie på medarbeiderne rundt seg. (Heggholmen 2014: 111)

Challenging innebærer å utfordre medarbeidere til å utvikle seg. Her er tilbakemeldinger et viktig element, noe som også bidrar til å skape og opprettholde medarbeidernes motivasjon. Medarbeidere blir mer åpen for konstruktiv kritikk dersom dialogene innledes med noe positivt. Samtidig skal leder være tydelig om forventninger og krav til medarbeidere.

2.2 Hva er kommunikasjon?

Kommunikasjon er et viktig ledelsesverktøy og påvirker alle deler av en organisasjon. Når leder ikke er fysisk til stede, vil det ha en innvirkning på kommunikasjonen mellom leder og medarbeider.

Kommunikasjon kan sees som en prosess hvor en eller flere personer overfører informasjon til en annen person eller gruppe, der mottakeren får en viss forståelse av informasjonen og meningen bak budskapet (Kaufmann og Kaufmann 2015: 395). Informasjon kan bli tolket ulikt, grunnet ulike utgangspunkt, kommunikasjonskanaler, eller kultur (Jacobsen og Thorsvik 2019: 268). Man skiller mellom verbal og ikke-verbal kommunikasjon, den kan ha skriftlig eller muntlig form.

2.2.1 Kommunikasjonens funksjoner

Ledere bruker mesteparten av arbeidstiden sin til kommunikasjon. Det er derfor viktig å vite hvordan det påvirker menneskene i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2015) nevner fire funksjoner kommunikasjon har i en organisasjon. Den kan skape kontroll gjennom påvirkning, motivasjon, forsterke sosialt samspill og er nyttig for tilbakemelding.

Kommunikasjon kan skape *kontroll gjennom påvirkning*. Lederen kan føre kontroll med sine medarbeidere, og koordinere arbeidsoppgaver ved hjelp av organisasjonens kommunikasjonskanaler. Ledere og medarbeidere kan også påvirke hverandre gjennom uformell kommunikasjon, som ved erting, avvisning og mobbing. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 409)

Motivasjon er en nødvendighet i en organisasjon, og leder benytter gjerne ulike former for kommunikasjon som middel for å nå medarbeiderne sine. Dette kan blant annet gjøres gjennom klargjøring av oppgaver eller medarbeidersamtaler. Ledernes og medarbeidernes motivasjon kommer til syne gjennom følelsesmessige uttrykk, og vil kunne formidle viktige sider ved deres motivasjonsnivå til hverandre. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 409)

En av de viktigste funksjonene til kommunikasjon, er å forsterke *sosialt samspill* og samarbeid mellom ulike avdelinger og grupper, og mellom ledere, medarbeiderne og gruppe-medlemmene i organisasjonen. *Tilbakemelding* gjennom kommunikasjon regulerer atferd, og påvirker de ansattes lærdom, reduserer usikkerhet og dekker et naturlig kontaktbehov. Tilbakemelding styrker også motivasjonen hos medarbeiderne, og skaper læring. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 409)

2.2.2 Verbal/ikke verbal kommunikasjon

I kommunikasjon finnes det et verbalt og et non-verbalt språk som utvikler seg parallelt med hverandre. Den verbale kommunikasjonsmåten er den mest benyttede formen, og har ulike funksjonsegenskaper og informasjonsfylde. Kommunikasjon ansikt til ansikt antas å være en god måte å overføre budskap på, og kan minimere tid, misforståelser og gir mulighet for raske tilbakemeldinger og effektiv beslutningstaking. Ved hjelp av to-veis kommunikasjon, kan man håndtere flere holdepunkter samtidig, som f.eks. kroppsspråk og toneleie, og tilpasse fremtoning til mottakeren. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 401-402)

En annen form for kommunikasjon er skriftlig og ofte formidlet enveis gjennom brev og e-post. Den kan være effektiv, nå mange, og blir ansett som en god informasjonskanal, selv om toveis-kommunikasjon er den mest nøyaktige og foretrukne formen. Den skriftlige formidlingen passer best for rutinemessig kommunikasjon, eller når man skal nå en større gruppe mottakere. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 401)

Kommunikasjon gjennom elektroniske/data-verktøy, også kjent som databasert kommunikasjon, kan være en effektiv kommunikasjonsmetode for virksomheter. Den er mye brukt ved fjern- og hjemmekontor, og er en kommunikasjonsmåte som kan ha klare fordeler. Formidling av informasjon går raskere, men medarbeidere kan oppleve informasjonsoverbelastning ved f.eks. mange mail. De må da bruke tid på å sortere ut relevant informasjon. En annen effekt av overbelastning er mangelen på sosial kontakt som er et resultat av mer tid foran pcen. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 401-403)

Ikke-verbal kommunikasjon handler om å formidle et budskap uten ord. All atferd er kommunikasjon, og man signaliserer budskap til andre ved måten vi kler oss på, gjennom øyekontakt, kroppsspråk og lignende. Ikke-verbale tegn kan være effektive ved formidling av følelser, og det gir indirekte uttrykk for menneskers bakenforliggende opplevelser, holdninger og emosjoner. Den kan være spontan og ikke-spontan, og bevisst eller ubevisst. Den gir mye informasjon, noe som kan både forstyrre og klargjøre et budskap. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 404-405)

2.2.3 Formell og uformell kommunikasjon

Formell kommunikasjon er budskap som formidles gjennom offisielle kanaler og følger en formell myndighetsstruktur. Uformell kommunikasjon derimot, er spontan, improvisert formidling av informasjon og som går utenom de offisielle kanalene. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 410) Den uformelle kommunikasjonen kan handle om alt fra høflighetsutsagn og småprat om vær og vind, til deling av personlige og arbeidsrelaterte temaer. Samlebegrepet småprat, dekker ulike typer for uformell kommunikasjon, og dens funksjoner som ledelsesverktøy kan lett undervurderes. (Aadland og Askeland 2017:246)

Den formelle kommunikasjonen utgjør organisasjonens «skjelett», mens den uformelle blir betegnet som selve «sentralnervesystemet» i organisasjonen. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 411)

2.3 Hva er motivasjon?

Som leder i en pandemisituasjon er det viktig å opprettholde sin egen og medarbeidernes motivasjon, til tross for at man nå er fysisk adskilt. Kaufmann & Kaufmann (2015: 113) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å få et mål».

Mennesker kan oppleve både indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon handler om engasjement i oppgaven i seg selv, i motsetning til ytre, hvor incentiver kommer utenifra. Det er ofte påvirket av selvbestemmelse (autonomi) og kompetanse for oppgaven, og av samhørighet med personer som er viktig for arbeidet. Belønning, spesielt gjennom verbal tilbakemelding, kan være gunstig for indre motivasjon dersom det anses som viktig for mottakerens oppfatning av egen kompetanse. Siden indre motivasjon stammer fra arbeidsoppgavene i seg selv, er det ikke alltid nødvendig med motivasjonelle tiltak for å fremme folks motivasjon (Martinsen 2012: 220)

Samtidig bør man ta hensyn til at det er individuelle variasjoner i menneskenes potensial for å bli motivert. Ved hjelp av kunnskap om disse individuelle variasjonene, vil leder kunne vite mer presist hvordan man kan motivere hver enkelt. (Martinsen 2019: 356)

2.3.1 *Selvbestemmelsesteori*

Ifølge selvbestemmelsesteori handler indre motivasjon om tre grunnleggende behov mennesker har; autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Autonomi handler om selvbestemmelse og opplevelsen av å ta egne valg. Det legges i grunn at en selv kan initiere og regulere atferd. (Deci og Ryan (2008) i Aadland og Askeland 2017: 228). “Når handlingen er selvbestemt og fri fra press vil den indre motivasjonen være til stede” (Aadland og Askeland 2017: 228). I jobbsammenhenger kan det innebære å ha mulighet til å ha innvirkning på arbeidssituasjonen.

Det andre grunnleggende behovet omhandler kompetanse ved opplevelse av mestring. Kompetanse kan beskrives som kunnskap og ferdigheter hvor det bør være en balanse mellom oppgavens utfordringer og evne til å mestre dem. Det bygger på en forståelse at mennesker utforsker og er lærevillige. Ved å oppleve mestring, kan arbeidet man utfører bli spennende og gøy, noe som igjen fører til at den indre motivasjon øker. (Aadland og Askeland 2017: 229)

Det siste behovet for indre motivasjon, er behovet for sosial tilhørighet. Personlig kontakt og interaksjon med andre som bryr seg og vil hverandre vel, skaper en følelse av tilhørighet. Ved å ha trygge relasjoner og opplevelse av å høre til en gruppe eller enhet vil det styrke den indre motivasjonen. Disse tre behovene anses som viktig for mennesket, da de bidrar til vekst og utvikling. Om disse ikke dekkes tilstrekkelig, eller ved fravær, vil den indre motivasjonen undergraves. (Aadland og Askeland 2017: 227-232)

3.0 Metode

I dette kapitlet redegjør vi for hvilken metode vi har valgt for å besvare vår problemstilling; *Hvordan lede medarbeidere fra hjemmekontor under covid-19 pandemien?* Vi forteller så om framgangsmåten av innsamling av data og hvordan vi har arbeidet med dataene gjennom semesteret. Avslutningsvis vil vi evaluere valg av metode i lys av validitet og reliabilitet, samt oppgavens forpliktelser i henhold til personvern og etiske hensyn.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskriver hvordan hele analyseprosessen blir lagt opp, slik at man kan svare på hovedproblemstilling på best mulig måte. Vi skiller mellom tre ulike hovedtyper for forskningsdesign: eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak – virkning) (Gripsrud 2016: 46-47).

Vi anser vårt forskningsdesign som eksplorativt, da ledelse fra hjemmekontor under Covid-19 pandemien er enda lite forsket på. Dette ble underbygget ved litteratursøk vi gjorde i prosjektets oppstartsfasen. Etersom vi ikke fant tilstrekkelig data om tilsvarende studier, måtte vi benytte oss av egen datainnsamling.

3.2 Valg av metode

Det finnes to tilnæringer av valg av metode: kvantitativ og kvalitativ. I denne oppgaven er problemstillingen undersøkt ved bruk av kvalitativ metode, for å gå i dybden. Vi ønsker innsikt i ledernes erfaringer ved å lede fra hjemmekontor under Covid-19 pandemien. Ved en kvantitativ tilnærming ville vi fått data av et stort utvalg, som lar seg lettere generalisere. Kvantitativ metode egner seg lite til å gå i dybden på et fenomen. Ved et større forskningsprosjekt kunne vi ha benyttet oss av en kombinasjon av disse.

Med bakgrunn i vårt tema og problemstilling, samt valg av forskningsdesign, ønsket vi å samle inn data ved hjelp av fokusgrupper og dybdeintervjuer. For å få frem diskusjon rundt lederne erfaringer ved å lede fra hjemmekontor, ønsket vi å benytte oss av fokusgruppe. Fokusgruppe er en tidseffektiv innsamlingsmetode, men har blant annet en svakhet ved at lederne kan påvirke hverandre i det de forteller. Dybdeintervju derimot, gir oss mulighet til å gå i dybden på de ulike tematikkene vi ønsket å se nærmere på. Et dybdeintervju er et intervju som gjennomføres i en en-til-en-situasjon, hvor intervjuobjektets personlige erfaringer, meninger og lignende er av interesse. I dybdeintervju kan det også komme frem informasjon som lederen ikke ville delt i en fokusgruppesammenheng (Johannessen 2016: 146-147)

3.3 Datainnsamling

Når vi skal samle inn data og dokumentasjon er det nødvendig at det gjenspeiler virkeligheten, og at dataene som er samlet inn er relevant og pålitelige for vår problemstilling. Forskerens spørsmål til respondenten utgjør hvilke datagrunnlag vi får. (Grønmo 2004: 159) Det er viktig å ta en grundig avveiing av hvilke kriterier som stilles til utvalg, utvelgingsstørrelser, hvilke prinsipper skal ligge til grunn for utvelgingsprosessen og hvordan vi skal rekruttere informantene (Johannessen 2008: 38)

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) har kvalitativt intervju som formål å få frem beskrivelse fra informantenes hverdag. Ved bruk av metoden kan vi fortolke betydningen av den informasjon som blir formidlet. (Kvale og Brinkmann i Johannessen: 2016: 145)

I vår forskningsprosess ble det anvendt et semi-strukturert intervju, hvor vi tok utgangspunkt i en intervjuguide, der rekkefølgen på temaer og spørsmålene varierte. (Johannessen 2016: 147-148)

3.3.1 Intervjuguide

Å utforme intervjuguide er en del av forberedelsen til datainnsamlingen. Vi utarbeidet en intervjuguide basert på ulike temaer vi ønsket å undersøke i vår oppgave (vedlegg 1). Guiden er strukturert med elleve hovedspørsmål, hvor de første fire er innledningsspørsmål, som omhandlet informantenes rolle, arbeidsoppgaver, virksomhet og generelt hvordan pandemien har vært for deres arbeidssted. Innledningsspørsmålene ble etterfulgt av seks spørsmål som gikk i dybden på ulike aspekter ved ledelse, som vi ønsket å undersøke nærmere. Vi avsluttet intervjuguiden ved å spørre ledere om hvordan de ser for seg veien videre. Intervjuguiden ble utformet med åpne spørsmål, hvor vi hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom vi ønsket mer utdypende svar.

Etter utforming av intervjuguiden, avholdt vi et prøveintervju med en ekstern part. Vi ønsket å sjekke om spørsmålene var forståelig for mottaker. På denne måten fikk vi også et tidsestimat til intervjuene. Etter prøveintervjuet ble intervjuguiden justert, for å så bli sendt til NSD.

3.3.2 Utvalg

Med en ferdigstilt intervjuguide var neste steg å finne aktuelle intervjuobjekter til å delta i studien. Vi ønsket i utgangspunktet å undersøke ledernes erfaringer ved å lede fra hjemmekontor, og medarbeidernes erfaringer med å bli ledet fra hjemmekontor. Vi innså tidlig at arbeidet ville blitt for omfattende i forhold til tiden vi hadde til rådighet. Vi begrenset oss derfor til å intervjuere ledere. For å få et bredt spekter av informasjon, ønsket vi å intervjuere ledere fra differensierte bransjer. Det ble benyttet egne nettverk for å finne ledere med erfaring fra ledelse fra hjemmekontor. Vi endte opp med 6 ledere fra ulike bransjer som ønsket å delta.

Informanter	Rolle	Bransje / sektor
Leder 1	Rådmann	Kommune i Norge
Leder 2	Avdelingsleder	Kommunal helsetjeneste
Leder 3	Styrer	Barnehage
Leder 4	Daglig leder	Rådgivende ingeniørselskap
Leder 5	Daglig leder	Opplæringskontor
Leder 6	Team- og prosjektleder	IT – konsulentselskap

Tabell 3.1: Beskrivelse av utvalg

I analysen vil vi henwise til informantene som Leder 1-6.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

På bakgrunn av Covid-19 restriksjonene ble både vi, og våre informanter begrenset til digitale verktøy, dette fikk også konsekvenser under gjennomføring av datainnsamling. Under intervjuene benyttet vi oss av den digitale plattformen Zoom. Ved å gjennomføre intervjuene digitalt fikk vi mulighet til å intervjuere ledere som befinner seg på et annet sted i Norge. Samtidig er vi bevisst over at vi mister en del av den nonverbale kommunikasjonen, samt den uformelle interaksjonen ved at intervjuene gjennomføres digitalt.

Intervjuene ble gjennomført i mars 2021, etter godkjenning fra NSD i februar. Før gjennomføring av intervjuene fikk informantene informasjon (vedlegg 2) på e-post om prosjektet, hvordan intervjuene skulle gjennomføres samt samtykkeerklæring (vedlegg 3).

Opprinnelig plan var å gjennomføre to dybdeintervjuer og ett gruppeintervju. Dette måtte vi endre på, da uforutsette hendelser førte til at lederne ikke hadde mulighet til å samles på angitt tidspunkt. Noe som førte til at vi bestemte oss for å gjennomføre seks dybdeintervjuer istedenfor.

Siden vi kom i kontakt med lederne ved bruk av våre egne nettverk, tok vi noen forhåndsregler. Dersom lederne hadde en direkte familiær eller vennskapelig tilknytning til et gruppemedlem, skulle dette gruppemedlemmet ikke ha en aktiv rolle under intervjuene. Det samme gjaldt transkribering av intervjuene. Vi ble enige om å ha en som intervjuer, en assistent og en som transkriberer intervjuet. Vi rullerte på disse rollene. I noen intervjuer var resterende gruppemedlemmer observatører.

Hvert dybdeintervju varte mellom 25 og 60 minutter. Vi prøvde å legge opp til en god balanse hvor intervjuet var delvis strukturert, men samtidig bar preg av en uformell samtale. Strukturen på intervjuet bidro til mindre tidskrevende analysearbeid. Samtidig var vi bevisst på å fange opp all relevant informasjon.

Av gruppemedlemmene var det fire av fem som intervjuet, dette skyldes praktiske årsaker samt ønske om å erfare hvordan det er å intervjuer. I ettertid ble det tydelig at våre ulike personligheter spiller inn på samspillet med informantene. Kommunikasjonsstil, nervøsitet og graden av tidligere erfaring kan dermed gjenspeile seg i datamaterialet.

3.4 Transkribering og analyse av datamaterialet

Etter gjennomføring av intervjuene, hadde vi seks videoopptak som ble transkribert ordrett innen en uke etter endt intervju. Fordelen ved videoopptak framfor kun lydopptak, er at vi kunne gå tilbake til opptak, for å fange opp den ikke-verbale kommunikasjonen.

Vår analyseprosess begynte med en strukturering av alle svarene under tilhørende tema i ett samlet dokument. Deretter analyserte gruppemedlemmene dokumentet hver for seg, og noterte det vi anså som funn. Vi ønsket å fange opp ulike innfallsvinkler, uten å bli farget av hverandre. Dette var spesielt viktig for å unngå at hele gruppen ble påvirket av et gruppemedlem som hadde kjennskap eller relasjon med en av informantene. Videre samlet hele gruppen seg for å diskutere de ulike funnene, hvor vi valgte ut hovedfunn som ligger til grunn for analysen.

3.5 Evaluering av metode

Etter valg av metode og gjennomføring av analysene, er det gunstig å reflektere over datamaterialets meningsinnhold. Et viktig mål er at datamaterialet anvendes til å belyse oppgavens problemstilling; *Hvordan lede medarbeidere fra hjemmekontor under covid-19 pandemien?* ved at dataene representerer faktiske forhold, og at det er bygget på vitenskapelige prinsipper for logikk og språkbruk. Dette danner et grunnlag for videre drøfting og argumentasjon. (Grønmo 2004: 218-220) Videre kommer vi til å gjøre en vurdering av validiteten og reliabiliteten i forbindelse med oppgaven.

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig datamaterialet er, og om metodene og undersøkelsene som er gjort kan etterprøves av andre, og med samme resultat. I kvalitativ forskning vil reliabilitet være vanskelig å måle, da kvalitativ metode ofte beror på datainnsamling som er vanskelig å etterprøve/replisere. (Johannessen 2016: 36-37)

Dermed er det utfordrende å identifisere om etterprøving av lederne sine opplevelser er mulig. Hvordan vi som forskere tolker dataene vil også ha innvirkning. Men ettersom vi var flere personer er dette med på å styrke reliabiliteten. Ved å sikre funn ved hjelp av video-opptak som ble lagret på en forsvarlig måte, kunne vi gå tilbake for å foreta kritisk gjennomgang av samme datamaterialet på forskjellige tidspunkt, som er med på å styrke reliabiliteten. Dette førte også til at transkriberingene ble ordrett, som øker påliteligheten til resultatene. Ved å intervjuere ledere fra differensierte bransjer fikk vi også et relativt bredt spekter av opplevelser. Samtidig er vi bevisst på at vi kunne intervjuet flere ledere.

Det er muligheter for at lederne sine svar ikke nødvendigvis var oppriktig. Med det, kan man undre over om lederne valgte å holde tilbake informasjon? Som nevnt tidligere, forsøkte vi å danne trygge omgivelser gjennom alle intervjuene; for at dette ikke skulle forekomme.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om hvor gyldig datamaterialet er, i forhold til vår problemstilling. Innen intern validitet ser man på om dataene er treffende eller relevante for det vi ønsker å undersøke, mens ekstern validitet går ut på om det er mulig å overføre dataene til andre sammenhenger (Grønmo 2004: 231).

I vårt forskningsstudium vil det være vanskelig å trekke slutninger om gyldigheten ved ekstern validitet, siden Covid-19 og restriksjonene medført, er en ekstraordinær situasjon. På en annen side har vi intervjuet ledere fra differensierte bransjer, dermed kun det anses som at resultatene av dette fører til en viss gyldighetsgrad for andre ledere? For å styrke validitet i utvalget vårt, var det en forutsetning at vi intervjuet ledere som var i en situasjon hvor de gikk fra nærledelse til fjernledelse, grunnet nasjonale restriksjoner for arbeidsplasser.

For å styrke den interne validiteten i studien vår, var det viktig for oss å kvalitetssikre hvert ledd. Forskningsprosjektet ble nøye planlagt, og vi brukte mye tid på å finne teori som kunne være relevant i forhold til problemstillingen vår. Deretter ble intervjuguiden utformet for å kunne samle inn data til de ulike temaene vi ønsket å se nærmere på. Siden vi hadde ganske åpne spørsmål, valgte vi å dekke et stort spekter av teorier, for deretter å eliminere de som viste seg å ikke være relevant for funnene. Ved å avholde et prøveintervju fikk vi også en ide om datamaterialet i forhold til vår problemstilling. Dette har vært med på å styrke validiteten.

3.6 Personvern og etiske hensyn

I forskning vil etiske problemstillinger oppstå når undersøkelsen/forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen (Johannessen 2006: 91). Vår forskning innebærer at vi måtte forholde oss til personvernopplysningsloven.

Da planleggingsfasen var ferdig, sendte vi inn søknad om godkjenning fra NSD (vedlegg 4). Der fikk vi godkjenning på at studien vår fulgte deres retningslinjer i forhold til prinsippene om lovlighet, rettferdighet og åpenhet, formålsbegrensning, dataminimering og lagringsbegrensning.

Vi utarbeidet også en mail med samtykkeerklæring som vedlegg (Vedlegg 3) Dette ble sendt til alle informanter i forkant av intervjuene. Den omhandlet blant annet beskrivelse av oppgaven vår, hva det innebærer å delta, forespørsel om opptak av intervju, personvernerklæring og lagring av personopplysninger, og kontaktinformasjon dersom noen har spørsmål eller ønsker å trekke seg fra intervju/studie. Samtlige informanter har levert underskrevet samtykkeerklæring før intervjuene ble gjennomført. Alle informanter fikk informasjon på slutten av intervjuet om at de kunne få tilsendt ferdigstilt oppgave når sensuren foreligger. Samtlige ønsket dette.

4.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere hovedfunn og se de i lys av det teoretiske rammeverket. Problemstilling for vår oppgave er: ***Hvordan lede medarbeidere fra hjemmekontor under Covid-19 pandemien?***

For å svare på den, ser vi nærmere på ulike aspekter ved ledelse. Vi under oss over hvordan pandemien har påvirket utøvelse av ledelse, nå når leder må fjernlede. Basert på dybdeintervjuene og det teoretiske bakteppe har vi valgt å dele inn analysen i fem underkapitler:

- Hvordan har overgangen fra tilstedeværende- til digital kommunikasjon vært?
- Hvordan skape åpen dør fra hjemmekontor?
- Hvordan har tillitsforholdet vært, når leder ikke er fysisk til stede?
- Hvordan ivaretar leder sine medarbeidere under pandemien?
- Hvordan motivere under pandemien?

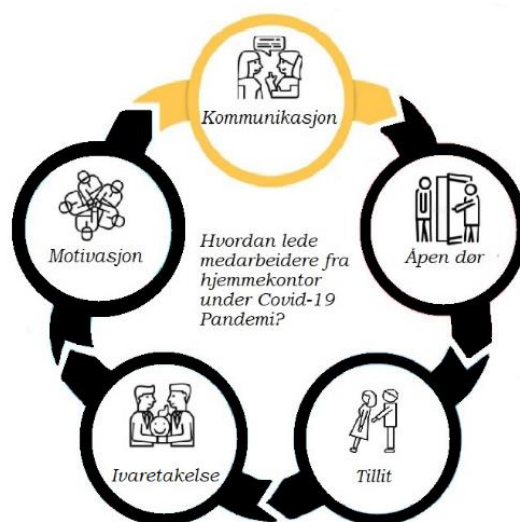
For å visualisere analysen har vi utarbeidet en modell (figur 4.1) som viser hvordan de ulike delkapitlene henger sammen. Modellen er utformet som en sirkel for at leser skal kunne følge strukturen i oppgaven, men de ulike delene påvirker også hverandre på tvers. Denne vil vi benytte gjennomgående i analysen for å illustrere hvor vi befinner oss i oppgaven.



Figur 4.1 Ledelse i Covid-19 pandemien

4.1 Hvordan har overgangen fra tilstedeværende- til digital kommunikasjon vært?

Overgangen til hjemmekontor har hatt en innvirkning på måten ledere kommuniserer med sine medarbeidere. Man har gått fra den tradisjonelle kontorhverdagen, med fysiske møter og samtaler under lunsjen, til å gå over til å kommunisere digitalt fra avstand. Ledelse utøves i kontekst (Strand 2018: 13, Heggholmen 2014: 21), og det har derfor vært naturlige forskjeller i svarene til ledere fra ulike sektorer. Lærende lederskap er en kontinuerlig prosess, hvor man må både være, gjøre og lære kontinuerlig, samtidig som man hele tiden må forholde seg til ulike situasjoner og kontekster som er i stadig endring (Heggholmen 2014: 21).



Figur 4.2 Ledelse i Covid-19 pandemien; Kommunikasjon

4.1.1 Fra tilstedeværende til digital kommunikasjon

Bruk og erfaringer med digitale verktøy har vært ulik mellom bransjene og lederne. For noen har den vært svært sporadisk, mens for andre har det vært en naturlig del av arbeidshverdagen. Da hjemmekontor rammet de fleste bransjer, ble ledere og medarbeidere tvunget til å benytte seg av digitale kommunikasjonsverktøy på daglig basis. Konsekvensen av dette, er blant annet en endring i hvordan leder og medarbeidere kan kommunisere med hverandre, siden den verbale kommunikasjonen i muntlig og skriftlig form nå blir avgrenset med en fysisk distanse.

Noen ledere har derfor gått igjennom en større omveltning enn andre, men felles for dem alle, er at de nå ikke kan lede ved fysisk tilstedeværelse.

Leder 1: Nei det er jo en litt spesiell situasjon, for vi er jo ikke vant til dette fra før, dette kom ganske brått på oss (...) så har jo vi måtte kommunisere på andre måter

Leder 3: i starten, da vi startet opp- da det ble lukket ned, så ble det en enorm omveltning for alle sammen egentlig

Etter å ha vært gjennom mange endringer på kort tid, opplever flere ledere at læringskurven ved bruk av digitale verktøy har vært bratt. Situasjonen har ført til at leder nå må lede ved bruk av plattformer enkelte ikke har benyttet seg av tidligere. Så hvordan har endringen i kommunikasjon påvirket dem?

Leder 1: (...) vi ser at det er blitt brukt sporadisk og det har vært noen har kanskje kvidd seg litt mer med å ta det i bruk, men så opplever vi at når plutselig ting skjer veldig raskt, og at alle blir nødt til å ta det i bruk så er læringskurven veldig bratt for de som ikke kunne det så godt. Det går ikke veldig lang tid før de mestrer det.

Leder 1 forteller her om sin arbeidsplass hvor de har hatt digitale verktøy en stund, og at de ikke har vært brukt i stor grad før pandemien inntraff. Det oppleves at flere ikke har like god kunnskap og erfaring med bruk av dem, og har dermed benyttet seg av andre former for kommunikasjon. Vedkommende forteller at da bruk av digitale verktøy ble en nødvendighet, ble det en bratt læringskurve for mange. Det er viktig for en fjernleder at en har gode kommunikasjonsferdigheter og at en kan ta digitale verktøy i bruk på en klok og bevisst måte for å lede medarbeiderne sine (Molstad og Aspeli 2020: 43).

Leder 1 opplever at både enkeltindividene og organisasjonen som helhet har lært mye ved å ta i bruk digitale verktøy. Leder 2 formidler at for dem har den største utfordringen vært å få ansatte over på digitale plattform.

Leder 2: Det har utfordret oss i forhold til det tekniske, veldig. (...) men nå har det blitt mye bedre, nå har vi fått utstyr på plass, det var kjempeproblem i starten av pandemien, når man ikke hadde utstyr til å kommunisere sammen. Så det har vært veldig bratt læringskurve.

Tidligere har arbeidsplassen til leder 2 vært svært samlokalisert, og det har vært felles møter hver uke. Restriksjonene reduserer mulighetene for fysisk samhandling på tvers av avdelingene. Det formidles at endringen for mange derfor har ført til større kunnskap om bruk av digitale plattformer, ny utforming av arbeidshverdagen, og det har gitt dem mulighet til å inkludere medarbeidere som tidligere ikke hadde hatt mulighet til å være med på møter.

Leder 5 forteller at til tross for at pandemien påvirket bedriften deres i stor grad og at de må endre seg fra uke til uke, har ikke det vært store utfordringer ved å ta i bruk digitale verktøy. Vedkommende meddeler at de har prøvd ut forskjellige verktøy for å finne noe som passer dem, og at både Zoom og Teams fungerer til ulike formål.

Leder 5: jeg synes de har vært veldig flinke og veldig positive, og greid å snu seg hver gang det har kommet nye innspill på hva vi skulle endre og gjøre annerledes

Vi ser her at endring ikke alltid er en negativ ting. Flere ledere forteller at læringskurven har vært bratt, og at det har både vært utfordrende og lærerikt. Til tross for dette, kommer det frem noen nyanser i svarene til lederne som vi ønsker å dra frem.

Noen bransjer har allerede godt implementerte digitale arbeidsmetoder, og har derfor ikke blitt påvirket i like stor grad som bransjer hvor det trengs mye fysisk tilstedeværelse. Konteksten til et IT-konsulentselskap er svært ulik fra konteksten til barnehage- og helse sektor. Dette gjenspeiler seg i bruk av de digitale kommunikasjonsverktøyene.

Leder 6: Det har vi på en måte alltid gjort da, siden vi sitter ute hos kunder. Så vi har alltid brukt veldig mye, ihvertfall meldingstjenester, (...) som et sånt kommunikasjonsverktøy, men vi har ikke hatt så mye videomøter med dem.

Leder 6 forteller at endringen ikke har påvirket arbeidet i særlig stor grad, da deres bransje ikke er like avhengig av tilstedeværende ledelse, og digitale verktøy allerede har vært en del av arbeidshverdagen. Det som for dem har vært den største endringen er altså det å jobbe fra hjemmekontor og å ikke kunne møtes fysisk, ikke overgangen til digitale verktøy i seg selv.

Ledere som leder med mye fysisk tilstedeværelse, forteller derimot at det ikke er like enkelt å kunne kommunisere med medarbeidere som tidligere, og at de noen ganger opplever dette som en utfordring i arbeidshverdagen. Den ikke-verbale kommunikasjonen gir viktig informasjon om hva man tenker om hverandre gjennom kroppsspråk, og man kan se hvilken

interesse mottakeren har for budskapet. Formidling av følelser kan dermed være begrenset (Jacobsen & Thorsvik 2019: 274-275). Enkelte ledere forteller blant annet at det kan være vanskelig å tyde hva personer sier når man kun ser halve ansiktet på en skjerm, og at noen oppleves lengre vekke.

Leder 3: (...) altså kroppsspråket sier fryktelig mye når du sitter sammen med mennesker – både øyekontakt og alt det – og man mister noe av det.

Leder 4 (...) Jeg ser deg. Jeg ser om du har reaksjoner på hva jeg sier i fjeset ditt.

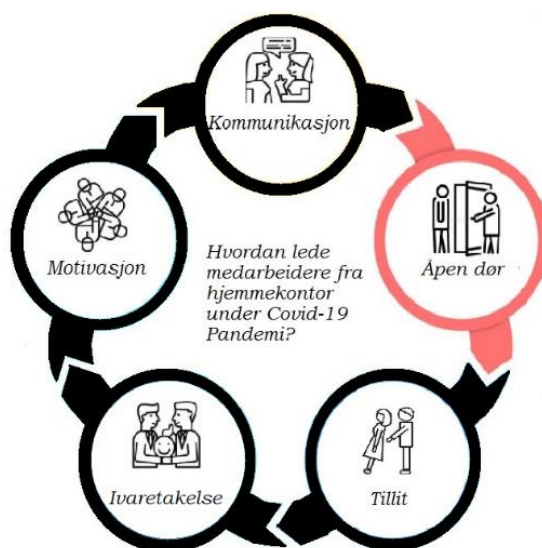
Leder 4 kjenner seg igjen i dette. Vedkommende forteller at det å kunne se ansiktsreaksjonene til medarbeidere kan hjelpe til å forhindre misforståelser. Det er lett å tolke feil eller misforstå den verbale kommunikasjonen, og budskapet kommer ikke alltid frem slik som man ønsker. Kroppsspråket har stor betydning for budskapet, da det forteller motparten hva du egentlig sier (Molstad og Aspeli 2020: 46).

4.1.2 Deloppsummering

For å kunne lede fra hjemmekontor, altså fjernlede, må leder for det første inneha ferdigheter om bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. For det andre må verktøyene implementeres i den daglige arbeidshverdagen og medarbeiderne må ta dem i bruk. Lederne opplever at læringskurven har vært bratt, men at medarbeiderne mestrer de nye kommunikasjonskanalene på kort tid. Likevel kan det være bransjeforskjeller, grunnet tidligere erfaringer. Det kommer også frem at mangel på tilstedeværende kommunikasjon for noen er utfordrende, fordi de mister mye av den non-verbale kommunikasjonen.

4.2 Hvordan skape åpen dør fra hjemmekontor?

Ledelse handler om samspill mellom leder og medarbeider. Når ledere nå skal lede fra avstand, vil deres samhandling bli påvirket av at lederen ikke er fysisk til stede, samt nye måter å kommunisere på. I dette delkapittelet ser vi nærmere på hva som skjer med kommunikasjonsmønsteret mellom leder og medarbeider, og hvordan det virker inn på deres relasjon.



Figur 4.3 Ledelse i Covid-19 pandemien; Åpen dør

4.2.1 Fra åpen dør til kommunikasjon fra hjemmekontor

Flere ledere forteller at de til vanlig har hatt «åpen dør» ledelse, der lederen har kontordøren åpen slik at medarbeiderne kan komme innom når de har spørsmål, slå av en prat eller trenger noe.

Leder 1: vi har (...) hatt daglig kontakt med de sånn fysisk, felles lunsj og du kan stikke innom for en prat noen minutter om det gjelder fag eller andre ting

Leder 3: Jeg har alltid døren åpen, har aldri lukket dør (kontoret), annet hvis det er noe- da vet de at jeg sitter i noe helt spesielt.

Leder 5: For jeg har en åpen dør på kontoret mitt selvfølgelig, og da er det sånn da kommer jo folk innom og forteller hva som har skjedd eller spør om ting

En annen leder praktiserte “åpen dør” ved å plassere seg strategisk i arbeidslokalet.

Leder 6: det jeg gjorde før, var gjerne at jeg satt meg kanskje i nærheten av kaffemaskinen (...) og være der når noen likevel står og tar en kaffe så kan jeg gå bort og prate med de og fange opp (...) uten å forstyrre.

Ledere forteller om en hverdag der de kunne gjøre mange avklaringer underveis. Muligheten for å stikke innom lederen har vært til stede når leder og medarbeider har vært samlokalisert. Terskelen for å ta kontakt har vært lav. Når man er fysisk til stede vil man lett få oversikt om lederen er tilgjengelig eller er opptatt i møte, i en telefon, ha samtale med noen andre eller er opptatt på en annen måte. Da kan medarbeidere i større grad vurdere om, og når de kan ta kontakt med lederen.

Mye av den daglige kontakten på arbeidsplassen bærer preg av uformell kommunikasjon. Den er spontan og muntlig. Kommunikasjon har en funksjon, og i dette tilfelle kan den bidra til å skape og/eller opprettholde motivasjon og forsterke sosialt samspill på arbeidsplassen. Den daglige kontakten gjør også at man kan komme med raske tilbakemeldinger; leder til medarbeider, eller medarbeider til leder. (Kaufmann og Kaufmann 2015: 407)

Når Norge stengte ble de fysiske kontorplassene erstattet med hjemmekontor. Noen medarbeidere måtte fremdeles være fysisk til stede på arbeidsplassene sine, som innen helse og etter hvert barnehager. Andre medarbeidere hadde hjemmekontor. Fjernledelse har altså ført til en endring i kontakten mellom leder og medarbeider. Tidligere «åpen dør», ble erstattet med kommunikasjon via mail, chat, telefon og gjennom andre digitale verktøy.

Flere ledere forteller at ved hjemmekontor får de mer ro for å arbeide. De sier at de ikke blir avbrutt på samme måte som når de var fysisk til stede på kontoret. Samtidig forteller de at de bruker mye tid på å nå de ansatte. Dette tolker vi som at medarbeidere har høyere terskel for å ta spontan kontakt med leder, når leder sitter på hjemmekontor.

Kan vi se et skift i samhandlingen mellom leder og medarbeider? Tidligere har det i større grad vært medarbeider som har tatt kontakt med leder. De har stukket innom kontoret og tatt

initiativ når det har vært behov for en samtale, en avklaring eller noe annet. Fjernledelse i en pandemisituasjon har derimot endret dette initiativet. Leder 3 sine svar underbygger at det er store endringer i hvem som nå tar initiativ. Mens leder 3 hadde hjemmekontor, var medarbeidere til stede på arbeidsplassen. Vedkommende forteller at man ikke er like lett tilgjengelig på samme måte som tidligere, de fysiske møtepunkter er forsvunnet, noe som gjør at leder nå må ta mer ansvar for å nå medarbeiderne sine. Det har ført til at enkelte ganger har lederen møtt medarbeidere fysisk på arbeidsplassen for å motivere dem. En annen leder forteller at det er lettere å skape forståelse begge veier når medarbeideren bare kan stikke innom kontoret når det trengs. Dette refererer til tilbakemeldingsfunksjonen i kommunikasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015: 407).

Felles for de fleste ledere er at de nå må være mer «på» og følge opp medarbeidere, siden informasjonsflyten er påvirket av fysisk avstand og digitale verktøy. For ledere handler det om å opprettholde det sosiale samspillet.

Leder 3: det er veldig viktig for meg å ikke miste de, de jeg ser minst- er det jeg prøver, at jeg tar kontakt med fra hjemmekontor.

Samspillet er avhengig av kommunikasjon. Når kommunikasjon med den enkelte uteblir, vil også samspillet utebli. Leder her forteller at vedkommende tar en aktiv rolle for å sikre kontakt med de medarbeidere som vedkommende ser minst. På denne måten tar lederen ansvar for samspillet mellom dem.

4.2.2 Kommunikasjon som bygger relasjon

Noen av ledere sier at de har fått bedre kontakt med enkelte av sine medarbeidere under pandemien. Hva har påvirket til dette? For det første handler det om at småpratene på kontoret er blitt erstattet med litt mer dyptgående samtaler, hvor lederen har avsatt tid til den enkelte medarbeider. De forteller at de er nødt til å stoppe opp og forsikre seg om at alle medarbeidere har det bra. Kontakten blir mer målrettet, samt den oppmerksomheten som gis. Slik disse to ledere beskriver her:

Leder 5: Jeg føler kanskje mest jeg har nærmere relasjon nå enn tidligere (...) jeg kanskje snakker mer med ansatte når de er på hjemmekontor enn når de er på jobben, for vi er jo litt fram og tilbake litt alle sammen hele tiden.

Leder 2: jeg følte at det har vært lettere å få kontakt med en og en, og kanskje være mer målrettet og gi mer oppmerksomhet til de ansatte

For det andre har pandemien rammet alle; både lederen og medarbeideren. Det kan ha tvunget lederen til å vise sine medmenneskelige sider i møte med sine medarbeidere. Når en selv kjenner på kroppen hvordan pandemien oppleves, er det lettere å møte andre med økt forståelse, i tillegg har både lederen og den medarbeideren noe felles.

Hvilken kommunikasjon bygger relasjonen? Heggholmens (2014) *connecting* beskriver å knytte sammen leder og medarbeider. Men for at dette skal skje, kreves det at leder “ser” sin medarbeider, lytter til sin medarbeider og snakker med sin medarbeider som en likeverdig (Heggholmen 2014: 99). Fysisk avstand krever at kommunikasjonen gjennomføres på en annen måte enn tidligere. Det er kvaliteten på denne kommunikasjonen som bygger en relasjon. For enkelte ledere har småpratene i travle dager blitt erstattet med dialog. Spurkeland (2017) sier at dialog er et sentralt verktøy for samhold og mellommenneskelige relasjoner (Spurkeland 2017: 66).

4.2.3 Forsøk på å skape digital åpen dør

Leder 6, som pleide å stille seg ved kaffemaskinen for å komme i kontakt med medarbeidere, forteller at verktøy som tidligere ble brukt nå er utilgjengelig, og at man derfor må finne andre måter å skape en “åpen dør” på. En løsning har vært uformell småprat i begynnelsen av digitale møter, og økt fokus på hver enkelt, slik at man kan fange opp om det er noen som detter ut eller ikke har på video.

Noen ledere opplever også at mangelen på «åpen dør» kan være noe stressende til tider. Avklaringer som tidligere kunne gjøres ved at medarbeider kom innom kontoret til leder, overføres nå til digitale kommunikasjonsplattformer i form av chattefunksjon.

Leder 4: så istedenfor at de ansatte gjerne stikker hode inn døren (...), du kan ha 5 forskjellige samtaler på 5 forskjellige chatter gående med forskjellige saker for alle 5 (...), det er kjempestress rett og slett.

Her forteller leder 4 at chattefunksjon, som også kan brukes til å avklare ting underveis, ikke har samme effekt som “åpen dør” ved fysisk tilstedeværelse. Samtidig kan også den skriftlige kommunikasjonen føre til ulik tolkning av budskapet. En mottaker kan tilføre en mening som avsender ikke kjenner seg igjen i. Ledere forteller at det kan potensielt oppstå misforståelser når kommunikasjonen bare blir skriftlig.

Leder 4 (...) jeg synes den er litt farlig den skriftlige for vi er alle på forskjellige nivåer når det gjelder å tolke det (...) det jeg opplever med det skriftlige på chat og mailkommunikasjon, er det lettere å få misforståelser.

Vi kan her se en forskjell i hvordan verbal og nonverbal kommunikasjon tolkes, noe som også kom frem tidligere i analysen.

4.2.4 Skape åpen dør ved å være tilgjengelig

Det er flere ledere som formidler at de prøver å skape følelsen av tilgjengelighet, selv når de ikke er fysisk sammen.

Leder 2: det å være tilgjengelig, være tilkoblet på det som skjer (...) og det har vært viktig for meg rett og slett fordi at jeg skal forstå de ansatte bedre

Leder 4: Jeg leder med at jeg er alltid er til stede, de ser hele tiden at jeg «på» hvis du skjønner, altså det at de føler en tilstedeværelse og selv om de ikke ser meg

Leder 4 refererer her til at vedkommende vises som tilgjengelig i de digitale kommunikasjonsverktøyene som Skype, Teams og lignende.

Fokus på tilgjengelighet kan også ha noen konsekvenser. Flere av ledere nevner at de må strukturere arbeidshverdagen sin på en annen måte, og de opplever at de også må være tilgjengelig i større deler av døgnet. En leder forteller at fjernledelse har skapt mulighet til å gjøre administrative oppgaver uten avbrudd, men at det også har skapt lengre arbeidsdager, siden vedkommende nå ikke avslutter dagen sin ved å forlate kontoret.

Leder 3: jeg merket at jeg var på i 12 timer på daglig fordi at det var noen som ønsket å ha kontakt tidlig om morgningen, andre om kvelden

Leder 5: (...) jeg har vært nødt til å følge med døgnnet rundt kan du si, jobbe enda mer lengre dager (...) Så jobben er heltidsjobb, hehe, ja heltidsjobb så det blir liksom lenger utover kvelden enn det kanskje var før

Dette står i kontrast til leder 6 som forteller at tiden man bruker på arbeidsrelaterte aktiviteter er blitt kortere nå som arbeidet må gjøres hjemmefra. Dette kan ses i sammenheng med forpliktelser på hjemmebanen.

Leder 6: den største utfordringen er at arbeidsdagen blir litt kortere (...). nå kommer ungene hjem fra skolen i to-tre tiden og forventer en eller annen form for oppmerksomhet, og jeg sitter på kjøkkenet eller på et av deres rom, så må jeg flytte meg rundt. Og svare på spørsmål og så når jeg sier «hysj, jeg er opptatt i møte», så visker de bare, det hjelper ikke at du visker, det forstyrrer likevel. Det er kanskje en av de største utfordringene å få familielivet inn i arbeidshverdagen.

Ledere, som alle andre er rammet av konsekvenser av Covid-19 pandemien.

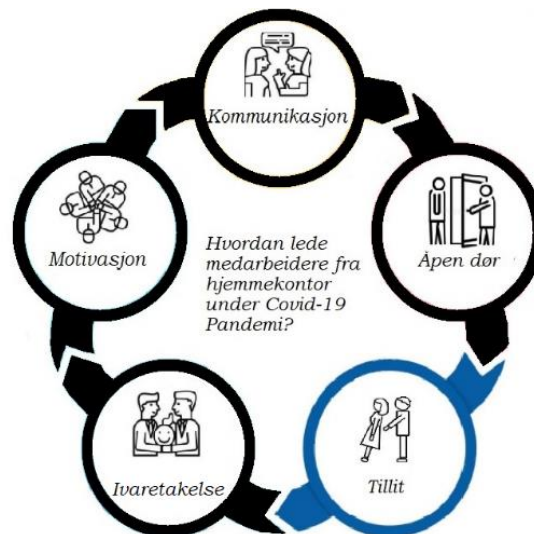
Hjemmesituasjonen spiller også en sentral rolle når det gjelder praktisering av hjemmekontor. Mens noen ledere opplever at de får lengre arbeidsdager med fokus på økt tilgjengelighet, kan andre oppleve at de blir utfordret på sin tilgjengelighet, grunnet forhold hjemme.

4.2.5 Deloppsummering

Ledelse handler om å gjøre, samt ta hensyn til sin kontekst og nye situasjoner som oppstår underveis. For ledere som har vært vant til å lede med “åpen dør” på kontoret, betyr dette at de må finne nye måter å skape rom for samhandling og tilgjengelighet. Da det ikke er mulig å bare stikke innom kontoret til leder, viser medarbeiderne høyere terskel for å ta kontakt. Samtidig vil relasjonen mellom leder og medarbeider påvirkes av kvaliteten i kommunikasjon.

4.3 Hvordan har tillitsforholdet vært, når leder ikke er fysisk til stede?

Tillit er limet i enhver relasjon, også mellom leder og medarbeider. Tillit kommer til uttrykk ved å gi medarbeidere rom for autonomi innen gitte rammer. I dette delkapittelet vil vi komme inn på hvordan tillitt har vært ved fjernledelse i en pandemisituasjon.



Figur 4.4 Ledelse i Covid-19 pandemien; Tillit

4.3.1 Tillit i ledelse

Ledere i vårt utvalg formidler at de har tillit til sine medarbeidere og at de leder ved å gi medarbeidere tillit.

Leder 1: jeg er veldig tilhenger av det som handler om tillitsbasert ledelse, og det som handler om relasjonsbasert ledelse og lite hierarkisk ledelse (...) det handler om tillit og frihet under ansvar

Leder 3: du kan aldri lede alle hele tiden, du må også lede gjennom andre

Leder 5: jeg er (...) flink til å gi muligheter og stole på de ansatte

Gjensidig tillitt er selve bærebjelken i relasjonsledelse (Spurkeland 2017: 194) og tillitt skapes av å utøve transformasjonsledelse (Glasø og Thompson 2013: 121). Samtidig må det nevnes at tillit kan også være situasjonsbestemt og variere i grad i ulike relasjoner (Julsrud 2018).

Vi har nevnt tidligere at før pandemien kunne mange avklaringer gjøres ved å stikke innom kontoret til lederen. Der ser vi en tendens til at medarbeidere har høyere terskel for å ta kontakt med sin leder, når lederen er på hjemmekontor. Hva skjer med tillitsforholdet når lederen ikke lenger er samlokalisert med sine medarbeidere? Har man tillitt til at arbeidsoppgavene blir løst og at nødvendige beslutninger blir tatt?

For noen av lederne er tillit sterkt integrert i deres ledelsesfilosofi.

Leder 1: Når man da går over til hjemmekontor, så har vi lagt vekt på at vi har tillit til at folk gjør så godt de kan, at folk jobber med det de skal og har valgt å ikke ha noe særlig inngripende kontroll på den måten at de må rapportere veldig på hva de har gjort.

Leder 1, som er tilhenger av relasjons- og tillitsbasert ledelse, formidler videre at vedkommendes lederstil er ganske lik som den var før pandemien inntraff. Dette er også andre ledere som uttrykker. Ifølge Spurkeland (2017) utvikles tillit over tid, gjennom felles erfaringer. Dette ser vi igjen i vårt datamateriell. Ledere som har jobbet lenge sammen med sine medarbeidere, uttrykker at de kjenner dem godt og har et tillitsforhold til dem. Nå når leder og medarbeidere er fysisk adskilt, vil de opparbeidede tillitsforholdene fortsatt være gjeldene i denne situasjonen.

4.3.2 Involvering og selvstendighet

Noen ledere forteller at de er veldig involvert i det som skjer på deres arbeidsplass. Det kan være på bakgrunn av personlig lederstil, men kan også ses i sammenheng med bransjer de operer i.

Leder 3: Så er det utrolig viktig å være til stede (...) å kunne guide og kunne veilede mitt personal, (...). Jeg er en person som liker å være veldig tett på.

Leder 3 beskriver sin lederstil som tilstedeværende og påkoblet, samtidig beskriver vedkommende sin rolle som en guide og veileder. Også leder 2 formidler at vedkommende er *tilkoblet på det som skjer*, som nevnt tidligere i oppgaven.

For noen av lederne kan erfaringer fra å være fysisk adskilt og lede fra hjemmekontor bidra til erkjennelse om å gi mer slipp på kontroll. Leder 2 deler at vedkommende prøvde å være mer “på” da pandemien sendte lederen til hjemmekontor, og hvordan vedkommende erfarte eget behov for å ha kontroll.

Leder 2: jeg har hatt nok mye mer kontrollerende rolle, for å beskrive det så ufint, og det handler om jeg liker å ha oversikt. Så det har presset meg litt til det «du har ikke full oversikt» og det har måtte jeg lære at det er greit. Jeg kan ikke ha 100% oversikt over hva som skjer.

Når man ikke er fysisk til stede, vil man ikke ha full oversikt over hva medarbeidere gjør til enhver tid. Samtidig må ikke forholdet mellom tillit og kontroll bare ses som to rake motsetninger, for relasjonen mellom leder og medarbeider er asymmetrisk når det kommer til makt (Julsrud 2018: 30). Ledere har mandat og ansvar for at deres virksomhet når de målene som er satt for dem (Heggholmen 2014: 21). En leder som er opptatt av kontroll vil likevel ha tillit til sine medarbeidere.

Flere ledere formidler at deres medarbeidere har tilegnet seg en større selvstendighet når lederen ikke har vært fysisk til stede. Terskelen for å spørre leder før man tar en avgjørelse, beskrives som høyere når leder er på hjemmekontor.

Leder 2: det var egentlig veldig sunt at jeg ikke var så godt tilgjengelig, for da måtte de tenke litt selv om ting som de burde tenke om selv

Leder 3: Jeg synes kanskje de har blitt mer selvstendig (...)

Situasjonen kan ha tvunget ledere til å gi mer slipp. Når medarbeidere viser at de mestrer arbeidsoppgavene og fatter de rette beslutningene, vil det også styrke tillitsforholdet mellom leder og medarbeider

Leder 2: Så det er også noe av det positive som har vært her, at jeg måtte anerkjenne det selv. Jeg må gi slipp litt mer, så kanskje det har gitt mer tillit til de ansatte. Fordi det har vist at det fungerer så godt.

Samtidig påpeker leder 3 at dager der vedkommende har kommet inn på arbeidsplassen, blir lederen i større grad brukt til å konferere med.

Leder 3: jeg merker at når jeg er der nå, og er mer til stede, så merker jeg at de bruker meg mer

Noe som igjen knyttes opp til fysisk tilstedeværelse og tilgjengelighet. Fjernledelse har altså ført til økt selvstendighet, nå når medarbeidere ikke bare kan stikke innom.

Leder 3: ikke fordi de ikke har lyst til det (ref. å være selvstendig), men (...) når man går forbi og knips så er man på samme rom, enn det at man må ringe opp spørre om du er ledig og må ringe opp igjen, så klart det er en annen terskel der.

Det må påpekes at økt tillit til medarbeidere, må likevel ikke bli forvekslet med at leder ikke er involvert. Leder 2 beskriver videre at medarbeidere tar mer ansvar, som har ført til større avgjørelsesgrunnlag; uten å alltid måtte forhøre seg med høyere ledd først.

Leder 2: jeg har vært kontakt med avdelingen 3, 4, 5 ganger i løpet av formiddag, så det er ikke det at jeg ikke er involvert i det som skjer, det er bare at det er på en annen måte

4.3.3 Tillit og læringsmiljø

Å gi medarbeiderne tillit handler også om å akseptere at noen ganger kan oppgavene løses på en annen måte enn det leder har sett for seg. Leder 1 formidler videre at de legger opp til høy grad av åpenhet i deres organisasjon og begrunner hvorfor tillit er en viktig verdi for dem.

Leder 1: Hvis det er litt mer sånn fryktbasert og folk er redd for å gjøre feil, så vil en også skjule de feilene som blir gjort og ikke nødvendigvis tørr å innrømme de. Mens vi har en veldig åpen linje der. Så i vår organisasjon er det lov å gjøre feil, men vi skal lære av de feilene vi gjør og være åpen om de. Det er ingen som på en måte blir halshugd.

Også leder 3 påpeker at ved å lede fra hjemmekontor, tar medarbeiderne flere selvstendige avgjørelser. Det kan oppstå situasjoner som kan være mindre heldig.

Leder 3: istedenfor for å sjekke alt, så gjennomfører de og tar vi det heller hvis det viser seg at det ikke var så lurt i ettertid, men de lærer også veldig mye av det

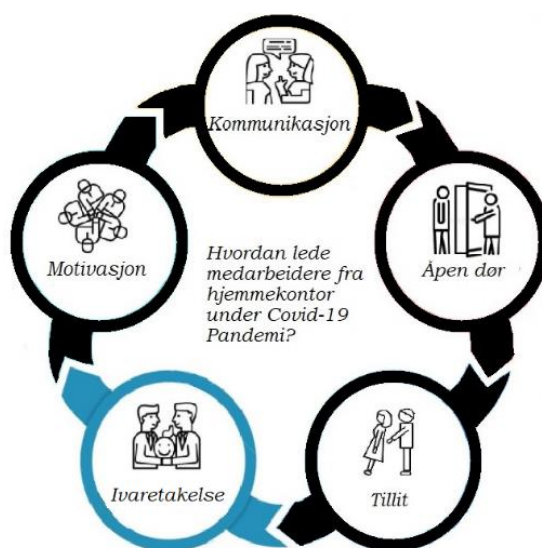
En gjensidig tillit mellom leder og medarbeider, åpner muligheter for at man kan innrømme feilene sine og dermed lære av dem. Læring gir nye innsikter både for leder og medarbeider, samt hele virksomheten, men det er en forutsetning at det legges til rette for trygt læringsmiljø (Wig 2018: 163). Med trygt læringsmiljø og konstruktive tilbakemeldinger, kan en leder utfordre sine medarbeidere til utvikling, det Heggholmen (2014: 105) kaller *challenging*.

4.3.4 Deloppsummering

Ledelse og tillit henger tett sammen. Alle lederne formidler at tillit er noe de praktiserer i deres lederskap, men for noen vil det likevel handle om å utfordre seg selv på å gi mer slipp på kontroll. Ledelse fra hjemmekontor skaper rom for økt autonomi hos medarbeiderne, og det kan oppstå læring i situasjoner hvor de tar selvstendige avgjørelser. For at det skal føre til utvikling, må trygghet og tillit legges til grunn.

4.4 Hvordan ivaretar leder sine medarbeidere under pandemien?

Vi bygger på et ledelsessyn hvor menneske er organisasjonens viktigste ressurs. Covid-19 pandemien med tilhørende restriksjoner, har ført til at ledere i vårt utvalg viser en økt omtanke for sine medarbeidere. Dette delkapittelet handler om å bry seg om folk man leder. Det å kjenne på ansvar for å ivareta sine medarbeidere under pandemien, har vært gjennomgående i vårt datamateriell.



Figur 3.5 Ledelse i Covid-19 pandemien; Ivaretakelse

4.4.1 Kjennskap til medarbeidere

Heggholmens (2014:109) *caring* omhandler viktigheten av å vise omsorg og å bry seg om folk. Ledernes omsorg kommer til uttrykk forskjellig. Mens en leder formidler at vedkommende skulle ønske at medarbeiderne ble vaksinert, viser en annen leder bekymring for medarbeiderne som nå er alene.

Leder 4: hadde det vært mulig så hadde jeg sendt de til bedriftslegen og betalt hva som helst for å få de vaksinert

Leder 6: Nå prøver jeg å passe på ... Altså følge opp alle sammen selvfølgelig, men er mest bekymret for de som gjerne helt alene.

Ivaretagelsen av den enkelte bygger på kjennskap til de man leder. Noen av lederne forteller at de har jobbet sammen med sine medarbeidere i flere år og dermed har et godt kjennskap til dem. Lederne forteller at denne kjennskapen gjør at de i større grad klarer å vurdere hvilke medarbeidere som trenger ekstra oppmerksomhet.

Leder 1: Vi kjenner folkene våre godt etter hvert, vi har jobbet i lag en del år og vet litt hvem som kanskje trenger litt ekstra oppfølging og hvem som klarer seg veldig godt selv.

Leder 3: Også tror jeg ganske god kjennskap til mine ansatte etter hvert, hvem som er hvem, og hvem som trenger hva, når, og ser ofte når jeg skal inn for å være tettere på.

Både relasjons- og transformasjonsledelse handler om individuell tilnærming til enhver medarbeider. Lederne formidler at de kjenner sine ansatte og dermed klarer å vurdere hvem og hvordan de skal ivareta. Denne kjennskapen bygger på en relasjon som har vært opparbeidet gjennom tid, og før pandemien inntraff. Når pandemien endret store deler av arbeidslivet, ville kjennskapen til ansatte bidra til at leder kunne ivareta enkeltes behov.

Men hva om man er ny i rollen som leder under pandemien? En leder i vårt utvalg forteller at organisasjonen deres planla en omorganisering før pandemien inntraff. Dette førte til at vedkommende fikk lederansvar for nye medarbeidere og måtte bli kjent med flere av dem fra hjemmekontor. Denne lederen forteller blant annet at vedkommende har kjennskap til hvordan de bor; om de bor alene eller sammen med noen, om de bor på liten hybel eller en større plass. Lederen formidler også at vedkommende har noen minutter med uformell prat før de begynner på enkelte møter. Dette viser en leders måte å skaffe seg kjennskap til sine medarbeidere fra hjemmekontor, ved å kartlegge hjemmesituasjonen, i tillegg til å bli kjent med dem på den mellommenneskelige planen. For kjennskap til sine medarbeidere har betydning for hvordan de kan ivaretas på best mulig måte.

4.4.2 Kjennskap til utfordringer på hjemmebanen

Lederne viser høy grad av empati for hvordan pandemien har påvirket den enkelte medarbeidernes liv. Medarbeideres hjemmesituasjon kan by på utfordringer, også når man skal prestere på jobb. For en periode var også landets barnehager og skoler stengt, og flere måtte kombinere jobb med å håndtere hjemmeværende små barn og hjemmeskole.

Leder 1: Barnehager ble stengt sant, (...) så de har både måtte sitte hjemme å jobbe og hatt hjemmeskole og hjemmebarnehage og, sant, så vi har hatt veldig tett dialog med de det gjelder for å trygge de på at de gjør så godt de kan i denne perioden. Og kan man si de normale arbeidskravene har vi måtte slakke litt på.

Det leder 1 forteller her viser en av utfordringene ved å lede medarbeidere i en uforutsigbar tid. En leder må balansere mellom å holde hjulene i gang, samt vise forståelse for krevende hjemmesituasjon, og trygge medarbeidere på at deres innsats er verdsatt. Å ha forståelse for hvilken situasjon medarbeidere befinner seg i, anses som viktig informasjon for å ta individuelle hensyn. Dette danner grunnlag for både ivaretagelse, samt forventninger til produktivitet.

Spurkeland (2017) sier at det er flere faktorer som kan påvirke medarbeidernes arbeidsinnsats. Hjemmesituasjonen er en av dem. Det er derfor nødvendig for ledere å interessere seg for hvordan medarbeidere har det hjemme. Det er ikke snakk om at lederens medarbeiderinteresse skal forveksles med usunn nysgjerrighet eller snusing i deres privatliv, men tvert imot at lederen er oppriktig interessert for sine medarbeideres ve og vel. Når man har kunnskap om hjemmesituasjonen, vil en leder kunne håndtere dette mer modent og klokt, enn ledere som foretrekker å se vekk fra medarbeiderens privatliv. (Spurkeland 2017: 111-112) På denne måten kan leder tilpasse kravene og oppfølgingen til den enkelte medarbeiders situasjon (jf. Transformasjonsledelse).

Det å være støttende og bry seg om sine medarbeidere, vil bidra til at man bygger trygghet i utfordringer de møter (Heggholmen 2014: 110). I den pågående pandemien er dette særlig aktuelt. Heggholmen skriver at "ledelse handler om å være et menneske" (Heggholmen 2014: 20). Leder har makt og er et viktig verktøy i seg selv. Dette kommer også til uttrykk i møte med medarbeidere og deres opplevelse av ivaretagelse. For det krever en høy grad av emosjonell intelligens (Glasø og Thompson 2013: 80, Heggholmen 2014: 110) og emosjonell modenhet (Spurkeland 2017: 222) for å være i stand til å vise forståelse og følge opp medarbeidere som befinner seg i en krevende situasjon.

4.4.3 Deloppsummering

Ledelse handler om å ivareta sine medarbeidere. Når man leder under Covid-19 pandemien, må leder ta hensyn til at innførte restriksjoner vil ha en innvirkning i medarbeideres liv, også utenom jobben. Ved å få oversikt over deres hjemmesituasjon og lære dem å kjenne, kan man vise forståelse for hvordan privatlivet påvirker deres arbeidshverdag.

4.5 Hvordan motivere under pandemien?

For å holde hjulene i gang i en organisasjon, også under en pandemien, er lederen avhengig av at medarbeidere ikke mister motivasjon. I analysens siste delkapittel ser vi nærmere på hvordan ledere motiverer medarbeidere når de fjernleder.



Figur 4.6 Ledelse i Covid-19 pandemien; Motivasjon

4.5.1 Skape motivasjon ved å erkjenne situasjonen og gi tilbakemeldinger

Hvor mye en leder fokuserer på motivasjon er veldig individuelt. Lederne i vårt utvalg vektlegger motivasjon i svært ulik grad, og med forskjellige tilnæringsmetoder. En av disse tilnæringsmetodene innebærer å benytte seg av kontinuerlig kommunikasjon og tilbakemeldinger som et middel for motivasjon.

Heggholmen (2014) forteller at for å ikke drepe motivasjon og drivkraft fra læring, er det viktig å se, erkjenne og utfordre medarbeiderne sine. Disse tre fokusområdene kan føre til økt motivasjon, selvtillit og entusiasme. Mangel på dem kan blant annet resultere i mangel på motivasjon til å lære og utvikle seg, treghet, sløvheter og minimal arbeidsinnsats (Heggholmen 2014: 83-84). Hjemmekontor gjør som nevnt tidligere i analysen, at lederne nå må kontakte medarbeidere gjennom digitale kommunikasjonskanaler, og de bruker derfor dette aktivt for å skape gode dialoger for å se individene.

Noen av lederne forteller hvordan de motiverer ved å fokusere på å erkjenne situasjonen man er i, og hvordan dette påvirker hverdagen. De nevner spesielt utfordringer rundt arbeidets art, endringer ved hjemmekontor og redusert sosialt samspill. Sosial tilhørighet, å bli sett, hørt og verdsatt, er med på å skape indre motivasjon (Aadland og Askeland 2017: 230-231). Lederne forteller at ved fokus på at man er sammen og deler samme frustrasjon, ønsker lederne å øke denne fellesskapsfølelsen og fokuset på samhold gjennom tilhørighet.

Leder 2: det å godkjenne at dette er noe skikkelig «dritt», og vi er kjempelei, vi ser ikke at det går fremover, men vi har en jobb, vi har en jobb som vi er trygg på å ha.

Leder 6: (...) fordi nå står vi i noe sammen- og det å stå mot noe felles mostand, og har fått en felles frustrasjon. Så jeg opplever at det mindre frustrasjon mot hverandre og ting som går galt hos oss i hverdagen er mot hele verden og pandemien.

Både Leder 2 og 6 opplever at ved felles frustrasjon skifter fokuset fra uoverensstemmelser eller konflikter som man tidligere hadde med hverandre, til en fellesskapsfølelse hvor man står sammen mot pandemien.

Et godt virkemiddel for å styrke kompetanseopplevelsen er ved å gi positive tilbakemeldinger. Dette vil kunne redusere usikkerhet, øke motivasjon, og føre til læring. (Kaufmann & Kaufmann, 2015: 129-130)

Leder 1: Nei, jeg tenker det er jo viktig at å gi positive gode tilbakemeldinger og det de holder på med, og gi de trygghet på en måte i forhold til at dette går greit

Leder 6: også startet vi også med en sånn ukens «kudus» i prosjektet, der vi hver fredag skrøt av noen, (...) Ta noen på fersken i å gjøre noe bra da, og vise at vi ser dere selv om vi sitter her, og alle sitter hjemme.

Både leder 1 og 6 forteller at de prøver anerkjenne de ansattes prestasjoner i stor grad, til tross for at de sitter hjemme. For å motivere fokuserer de på å gi trygghet gjennom positive tilbakemeldinger, ved å skryte litt ekstra.

Det presiseres at de ønsker å vise forståelse for deres hjemmesituasjon, og at det er nye faktorer som påvirker arbeidshverdagen deres. Gjerne veilede og gi tilbakemeldinger om det er arbeidsoppgaver som er vanskelig, og hva de burde vektlegge.

Leder 1: Vi får jo tilbakemeldinger fra noen at de synes som sagt, at de får ikke gjort alt like mye og sånn, og da har vi, jeg, lagt vekt på at man gjør så godt man kan, altså prioritere de viktigste oppgavene

Tilbakemelding ser vi igjen i Heggholmens (2014) *challenging*. Medarbeidere trenger tilbakemeldinger på arbeid og væremåte, og det er derfor viktig som leder at de føler at du vil dem vel. Man må kjenne dem nok til å få frem ønsket budskap, være bevisst på sin egen makt og lederrolle, og påse at tilbakemeldingene er konstruert til å motivere til innsats. Lederne må altså vurdere situasjonen de står i, konteksten, medarbeiderne sine og ut ifra dette tilpasse tilbakemeldinger. (Heggholmen 2014: 106-108)

4.5.2 Skape motivasjon ved å late som at alt går bra

En leder forteller at lederne i virksomheten prøver å flytte fokuset fra det som er tøft og vanskelig til noe positivt. Ved å fokusere på forhold som er innenfor ens kontroll, ønsker lederen å øke motivasjonen, og redusere negativitet blant medarbeiderne.

Leder 6: Litt sånn fake-it-to-you-make-it kanskje, hvis man har en dårlig dag eller syns det er litt tøft, så bare lat som du er mer happy enn det du er

Det samme ser vi igjen hos leder 4. Vedkommende forteller at det er stort fokus på optimisme og positivitet, fremfor fokus på det negative, men at det noen ganger kan bli litt for mye.

Leder 4: (...) jeg er synes vel kanskje at jeg overdrevent mye prøver å være optimistisk og i godt humør, mens jeg egentlig ikke er det, jeg vet ikke hvordan skal jeg si det, altså bare for å; dette går fint, dette er... egentlig synes jeg det ikke går så veldig fint altså, men jeg, men jeg bruker veldig mye energi på å ... vise en annen modus enn den jeg egentlig føler.

I Heggholmens (2014: 111) *cheering*, kan man bruke “fake it til you make it” strategi, altså å late som det går bedre enn det faktisk gjør, men denne strategien vil ikke lønne seg i lengden, da man bør inspirere med ekte engasjement.

Leder 6 forteller videre at lederne støtter seg på hverandre og deler felles frustrasjon seg imellom, men passer på at det ikke går nedover i organisasjonen.

Leder 6: vi var to prosjektledere som jobbet sammen med forskjellige faser i prosjektet egentlig. Vi snakket mye sammen, og vi kunne være åpne og fruste til hverandre (...) så visste vi at det forlater ikke rommet vårt, men utad så «ja hehe dette går bra, stå på».

4.5.3 Skape motivasjon ved å gi verktøy

Mens noen fokuserer på samhold, tilbakemeldinger og *cheering*, er det andre ledere som tar sikte på å motivere ved å gi medarbeiderne verktøy. Innsikt i deres arbeidshverdag gir lederen mulighet til å individualisere motivasjonsmetoden. Som leder har man stort utbytte av å ha et handlingsrepertoar av metoder, teknikker, teorier og kilder til inspirasjon som kan benyttes som verktøy for å hjelpe andre å lykkes (Heggholmen 2014: 94-95). Dette har blant annet blitt gjort ved å dele erfaringer, arbeidsmetoder og gi dem trygghet i valgene de tar. Vi ser også dette igjen i selvbestemmelsesteorien hvor lederne kan øke kompetanse og mestringsfølelsen til medarbeidere (Aadland og Askeland 2017: 229). Her gjøres dette ved å gi medarbeidere verktøy de kan bruke i jobbsammenheng for å mestre hverdagen.

Leder 6: Det jeg har gjort er å dele mine erfaringer og mine verktøy, hvordan jeg jobber, ehh spesielt kanskje hvis noen har følt at de kanskje har mye å gjøre, så har jeg kanskje prøvd å vise hvordan jeg tenker og hvordan jeg jobber, også spille litt på min egen erfaring da. Og så heller inspirere til å ta litt gode valg eller ta en pause og slappe av hvis det blir for mye.

Leder 3 bruker pedagogisk ledelse i stor grad. Vedkommende tar sikte på å motivere sine mellomledere ved å gi dem verktøy, slik at de kan bruke dem nedover i organisasjonen. Dette førte til at medarbeiderne undersøkte Covid-19 vennlige tiltak, noe som bidro til at flere gode løsninger ble implementert under nedstengningen. Utfallet ble økt kreativitet blant medarbeidere og det skapte en ny indre motivasjon.

Leder 3: Da måtte jeg bruke pedagogiske ledere en god del (...) Vi hadde daglig møter også hadde de igjen møte med sine ansatte (...) Også prøvde jeg å legge opp til at hva kan vi gjøre for å holde kontakten med barna og hva vi gjøre for å øke muligheten til å ha en dialog med enkelte familier osv. Det gjorde noe med kreativiteten hos mine ansatte (...) Og som jeg så som ga mest glede til personale og, at de synes det var veldig kjekt.

Ved coachende lederstil kan man stimulere medarbeiderne til læring og utvikling. Som leder må man være åpen, nysgjerrig, lyttende og gi tilbakemeldinger. Det å ikke bli utfordret, kan svekke kreativitet og redusere utvikling, både hos medarbeiderne og organisasjonen i seg selv (Heggholmen 2014: 83-95).

4.5.4 Terskelen for å problematisere det som ikke fungerer

Leder 4 forteller at det kan være utfordrende å motivere medarbeiderne under pandemien fordi det ikke alltid er like lett å fikse problemer eller ta opp temaer når man ikke lenger er fysisk samlokalisert.

Leder 4: Hvis du skal bruke denne tiden, denne pandemitiden, til å fikse problemer eller ta opp (...) jeg tror at terskelen for å problematisere arbeidssituasjon eller innsats eller var det noe som jeg som sjef er nødt til slå ned for, ikke sant? (...) du vet at det er en utf.. en spesiell utfordrende situasjon og at du vil ikke at de skal miste motivasjonen fordi du klarer ikke å observere de hver dag på kontoret sånn som du hadde gjort, i tilfelle negative reaksjoner.

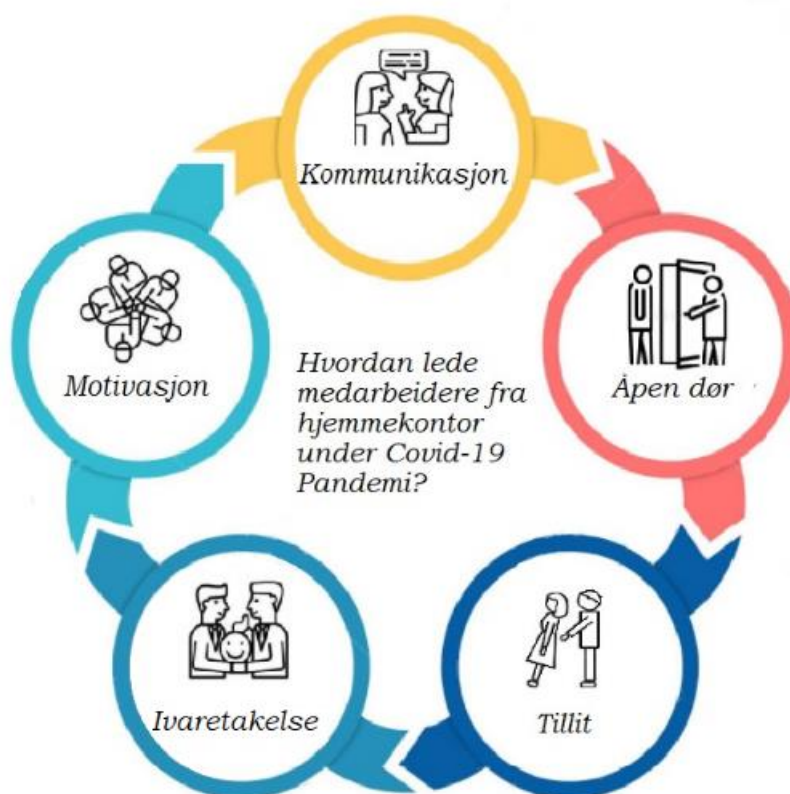
Man ønsker å hjelpe individene i organisasjonen til å utvikle sitt fulle potensial, og fokusere på å gi konstruktive tilbakemeldinger for å øke selvtillit og mestringstro (Heggholmen 2014: 94-95). Likevel står man i fare for at medarbeiderne mister motivasjonen fordi man nå er på hjemmekontor, hvor leder ikke får mulighet til å fange opp problemer i lik grad som tidligere.

4.5.5 Deloppsummering

Motivasjon er en sentral komponent ved utøvelse av lederskap, særlig ved fjernledelse i den pågående Covid-19 pandemien. For å fremme medarbeidernes indre motivasjon, kan leder styrke den sosiale tilhørigheten, gi tilbakemeldinger og dele verktøy. Man kan også late som det går bedre enn det faktisk gjør, men det er en strategi som ikke vil lønne seg i lengden. Samtidig bør man tenke nøye igjennom hvilke tilbakemeldinger som er nødvendige, da den non-verbale kommunikasjonen er vanskelig å fange opp.

5.0 Avsluttende diskusjon og konklusjon

I denne bacheloroppgaven går vi i dybden på ledelsesbegrepet. Formålet med oppgaven er å undersøke utøvelse av ledelse under Covid-19 pandemien. Vi valgte dermed å utforme følgende problemstilling; hvordan lede medarbeidere fra hjemmekontor under covid-19 pandemien? Vi belyser dette ved hjelp av de fem temaene som illustrert nedenfor i en selvprodusert modell;



Figur 5.1 Ledelse i Covid-19 pandemien

5.1 Konklusjon - vi trekker trådene

I vår forståelse av ledelsesbegrepet i en pandemisituasjon, legger vi i grunn Heggholmens (2014) lærende lederskapssirkel. Ledelse handler om å være, gjøre og lære, og den utøves i kontekst i en gitt situasjon. Ledelse under Covid-19 pandemien handler i stor grad om hvordan lederne håndterer å lede fra avstand, altså fjernledelse.

Kommunikasjon er et viktig ledelsesverktøy og ved fjernledelse spiller de *digitale* kommunikasjonsverktøyene en sentral rolle. Covid-19 pandemien har medført endring i kommunikasjonsform, men teknologi og avstand blir ikke betraktet som en spesielt stor utfordring, når de digitale løsningene hadde blitt implementert og tatt i bruk. Uansett vil ikke de digitale kommunikasjonsverktøyene erstatte de fysiske møtene mellom leder og medarbeider, da det er en del av den non-verbale kommunikasjonen som uteblir. Her kan også trekkes inn sosial tilhørighet, noe som utfordres spesielt ved fjernledelse.

Ved mangel på de fysiske møteplassene på arbeidsplassen, må det skapes digitalt rom for samhandling og imøtekommelse. Vi trekker linjer mellom fjernledelse og at ledelsen nå må være mer “*på*” ved; å ta kontakt, følge opp og være mer bevisst på elementer som kan spille inn på medarbeidernes arbeidshverdag. Ved å nå medarbeidere gjennom *digital åpen dør*, har dette bidratt til større kjennskap til dem, gjennom dyptgående samtaler, hvor ledere avsetter mer tid til enkeltmedarbeidere. Dette har ført til at lederne kan motivere, gi tilbakemelding, dele verktøy og tilrettelegge for individuelle behov hos medarbeidere.

Motivasjon henger sammen med relasjon og kommunikasjon i stor grad. For å kunne se, erkjenne og utfordre medarbeiderne sine har lederne knyttet tettere relasjoner gjennom digitale kommunikasjonskanaler. Relasjon til medarbeider bygger på gjensidig kommunikasjon, der tillit er en grunnleggende verdi. Fjernledelse har ført til at leder ikke kan kontrollere alle avgjørelser som blir tatt, og når man leder med tillit fører dette til selvstendigjøring hos medarbeidere.

Covid- 19 pandemien har også brakt et sterkere fokus på ivaretagelse i ledelse. Det handler om å ha forståelse for at medarbeiderne kan oppleve pandemien ulikt, noe som igjen kan prege deres prestasjon i jobbsammenheng. Det som er særegent med ledelse i en pandemisituasjon, er at ledelse uten omsorgsperspektiv anser vi som umulig.

Ledelse fra hjemmekontor under Covid-19 pandemien har ført til en bratt læringskurve for ledere når de ble tvunget til å lede i en ny og svært spesiell situasjon. Dette har utfordret flere aspekter innenfor ledelse. Ledelse er umulig uten samspill, og samspill er umulig uten kommunikasjon. Ledelse i en pandemisituasjon dreier seg om å være et medmenneske. Det handler om å gjøre en rekke oppgaver som å motivere, se, kommunisere, ivareta og gi tillit. Hovedsakelig handler det om å lære, for *ingen* av oss har gjort dette før.

5.2 Forslag til videre forskning

Covid-19 pandemien har pågått i over ett år, og i skrivende stund er det fremdeles usikkerhet rundt hvor lenge den vil vare. På bakgrunn av oppgaven vår og situasjonen i verden, er det flere forhold som vi anser som interessant å undersøke videre.

Våre forslag til videre forskning er;

- *Hva er medarbeidernes erfaringer fra å bli ledet under Covid-19 pandemien, og samsvarer dette med ledernes oppfatninger?*
- *Hva trenger medarbeiderne fra ledelsen i en pandemisituasjon?*
- *Hva er langtidseffekten av å lede under covid-19 pandemien?*

Referanseliste

Litteraturliste

Andersen, O.J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H., 2017. *Ledelse og skjønnsutøvelse: analyse, intuisjon, forhandlinger*, Bergen: Fagbokforl.

Bass, B.M. & Bass, Ruth R, 2008. *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications 4th ed.*, New York: Free Press.

Glasø, L. og Thompson, G., 2013. *Transformasjonsledelse*, Oslo: Gyldendal akademisk.

Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R., 2016. *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* 3. utg., Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Grønmo, S., 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen: Fagbokforl.

Heggholmen, K., 2014. *Fra drittdårlig til lærende lederskap*, Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2019. *Hvordan organisasjoner fungerer* 5. utgave., Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L., 2008. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* 3. utg., Oslo: Abstrakt forl.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L., 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* 5. utg., Oslo: Abstrakt.

Julsrud, T.E., 2018. *Organisatorisk tillit: grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid*, Bergen: Fagbokforl.

Kaufmann, G. & Kaufmann, Astrid, 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse* 5. utg., Bergen: Fagbokforl.

Martinsen, Ø., 2012. *Perspektiver på ledelse*. 3 utgave., Oslo: Gyldendal

Martinsen, Øyvind L. et al., 2019. *Perspektiver på ledelse* 5. utgave., Oslo: Gyldendal.

Molstad, M.H. & Aspeli, A.K.G., 2020. *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* 1. utgave., Oslo: Gyldendal.

Spurkeland, J., 2017. *Relasjonsledelse* 5. utg., Oslo: Universitetsforl.

Strand, T., 2018. *Ledelse, organisasjon og kultur* 2. utg., Bergen: Fagbokforl.

Wig, B.B., 2018. *Lærende organisasjoner: på vei mot organisasjon 5.0*, Oslo: Gyldendal.

Aadland, E. & Askeland, H., 2017. *Verdibevisst ledelse*, Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Nettsider

Regjeringen: *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset (Pressemelding)*. Hentet 29.april 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-tiltak/id2693327/>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv

Vedlegg 3 – Samtykkeskjema

Vedlegg 4 – Godkjenning for behandling av personalopplysninger

Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål

1. Kan du fortelle litt om hvor du/dere jobber, og hvilken stilling du/dere har?
2. Hvilke hovedoppgaver har du/dere i den stillingen?
3. Hvor mange medarbeidere har du og hvordan jobber de?
4. Hvordan har pandemien vært for deg og ditt arbeidssted?

Primærspørsmål

5. Hvordan leder du/dere fra hjemmekontor?
6. Hvilken relasjon har du til dine medarbeidere?
7. Hvordan kommuniserer du/dere med dine/deres medarbeidere fra hjemmekontor?
8. Hva gjør du/dere for å motivere deg/dere selv?
9. Hva gjør du/dere for å motivere dine/deres medarbeidere?
10. Hva har du/dere lært av dine/deres erfaringer av å lede fra hjemmekontor?
11. Hvordan ser du/dere for deg/dere veien videre?

Samtykkeerklæring for informanter tilhørende bacheloroppgave

Beskrivelse av bacheloroppgaven

Vi er fem studenter ved Høgskolen på Vestlandet, fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap som skriver bacheloroppgave i Økonomi og Administrasjon, tredje året. Vi har som formål å undersøke «*Hvordan lede fra hjemmekontor i en pandemi situasjon*». Temaer som vil bli berørt innebærer motivasjon, læring, relasjon og ledelse. I forbindelse med dette søker vi deltakere som har mulighet til å dele sine erfaringer innenfor denne tematikken.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du har mulighet til å delta som informant i forbindelse med denne oppgaven, innebærer det deltakelse via et intervju over Zoom i fokusgruppe/dybdeintervju. Informasjonen fra intervjuet vil bli brukt i oppgaven for å beskrive deres erfaringer. Det er frivillig å delta og det er mulig å trekke seg underveis. Dette kan gjøres ved å sende en epost eller SMS til kontaktperson. Deltakerne i fokusgruppe har taushetsplikt ovenfor resten av deltakerne.

Forespørsel om opptak av intervjuet

Vi ønsker å ta opptak av intervjuet for å kunne behandle informasjonen i etterkant i forbindelse med oppgaven. Veileder og bachelorgruppens medlemmer vil kunne ha innsyn i hvem som blir intervjuet og eventuelle notater. Det er kun vi som skriver bacheloroppgaven som skal se opptaket.

Personvernerklæring

Oppgaven er anonymisert. Vi vil dermed behandle deres personvernopplysninger i tråd med personregelverket. Dere vil bli referert til som respondenter med tilhørende tall verdi for å skille informantene.

Hvor lenge lagrer vi personopplysningene dine?

Opptaket vil bli slettet når bachelorprosjektet anses som avsluttet. Levering 14 mai 2021 hvor tre uker sensurfrist vil forekomme. Bachelorprosjektet anses som avsluttet 27.06.21. Notater hvor personvernopplysninger eksisterer og samtykkeerklæring vil bli makulert på samme tidspunkt.

Ytterligere informasjon

Ønsker du mer informasjon eller har noen spørsmål ta gjerne kontakt med gruppens kontaktperson.

Navn: Ane Sælen Halvorsen

Tlf: 46 44 04 63

Epost: aneanuhalvorsen@gmail.com

Med vennlig hilsen

Ane Sælen Halvorsen
Tasha Kilbride
Agnese Sila
Malene Teigland Dybvig
Dlevan Baker

Samtykkeerklæring

Jeg har lest og forstått informasjon over. Jeg har fått anledning til å stille spørsmål ved uklarheter. Jeg gir mitt samtykke til:

- Å delta i et intervju
- Å bli tatt opptak av ved intervjuet
- At mine svar kan oppbevares og behandles til prosjektet er avsluttet
- Taushetsplikt ved gruppeintervju

Sted og dato

Signatur av deltaker

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Bacheloroppgave

Referansenummer

949793

Registrert

16.02.2021 av Agnese Sila - 110369@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kari Heggholmen, Kari.Heggholmen@hvl.no, tlf: 93431881

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Agnese Sila, agnese.sila@gmail.com, tlf: 90777785

Prosjektperiode

01.03.2021 - 27.06.2021

Status

17.02.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

17.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema med vedlegg 17.2.2021. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Invitasjon må aksepteres av prosjektansvarlig innen syv dager.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 27.6.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke 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

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

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

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

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa

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