



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

Startdato:	29-04-2022 09:00 CEST	Termin:	2022 VÅR
Sluttdato:	13-05-2022 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
Flowkode:	203 ØMF190 1 MA1 2022 VÅR		
Intern sensor:	Tina Åsgård		

Deltaker

Naun:	Markus Sunde Fossnes
Kandidatnr.:	429
HVL-id:	586477@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

Gruppenaun: (Ikke satt)
Gruppenummer: 17
Andre medlemmer i gruppen: Markus Nedreberg Gjerde, Håvard Osland Sagmo, Bjørnar Espevoll Skjold

Jeg godkjenner autalen 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? *

Ja, Tide AS



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Fjernledelse i Tide
Remote leadership in Tide

Bjørnar Skjold
Håvard Sagmo
Markus Fossnes
Markus Gjerde

Administrasjon og ledelse
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Veileder: Tina Åsgård
Innleveringsdato: 13.05.2022

Bacheloroppgave / Hovedprosjektoppgave - Referanseside

<i>Tittel på Norsk: Fjernledelse i Tide</i> <i>Tittel på Engelsk: Remote leadership in Tide</i>	<i>Dato:</i> 13.05.2022
<i>Forfattere:</i> Bjørnar Skjold, Håvard Sagmo, Markus Fossnes og Markus Gjerde	<i>Antall sider uten vedlegg: 67</i> <i>Antall sider med vedlegg: 75</i>
<i>Veileder:</i> Tina Åsgård	<i>Institutt/Campus: Bergen</i>
<i>Fordypning: Administrasjon og ledelse</i>	
<i>Merknader:</i>	
<i>Kontakvirksomhet:</i> Tide AS	

Sammendrag:

Verdenssamfunnet blir stadig mer sårbar for uforutsette hendelser på grunn av økt globalisering. Covid-19 pandemien er et godt eksempel på dette. I nærmere to år har smitteverntiltak og restriksjoner utfordret organisasjoners evne til å lede sine ansatte. Ledere verden over har derfor sett seg nødt til å utforske nye lederstiler, ledelsesformer og metoder.

Bacheloroppgaven har som formål å formidle hvordan pandemien har påvirket utøvelsen av Fjernledelse i Tide. Med utgangspunkt i problemstillingen har vi redegjort for relevant teori og brukt dette for å underbygge og analysere de empiriske dataene. Innsamlet data baserer seg på kvalitativ metode, da i form av dybde- og fokusgruppeintervjuer og kvalitativ innholdsanalyse.

Analysen viser tydelige tegn på at pandemien har påvirket utøvelse av fjernledelse i Tide. Funn viser at pandemien har utfordret hvordan leder på ulike nivåer i organisasjonen arbeider med å skape, opprettholde og påvirke kommunikasjon, relasjoner, kultur og mestring. Videre synliggjør studien klare forskjeller i hvor stor grad ansattgrupper, ledelse og verneombud har merket effektene, samt forskjeller og ulikheter i de ulike synspunktene.

Stikkord:

Fjernledelse	Kommunikasjon	Relasjoner	Organisasjonskultur	Mestring
--------------	---------------	------------	---------------------	----------

Summary:

The world community is becoming increasingly vulnerable to unforeseen events due to increased globalization. The Covid-19 pandemic is a good example of this. For almost two years, infection control measures and restrictions have challenged organizations' ability to lead their employees. Leaders around the world have therefore found themselves forced to explore new leadership styles, forms and methods.

The purpose of this thesis is to convey how the pandemic has affected the exercise of remote leadership in Tide. Based on the problem, we have accounted for relevant theory and used this to substantiate and analyze the empirical data. Collected data is based on a qualitative method, in the form of in-depth and focus group interviews and qualitative content analysis.

The analysis shows clear signs that the pandemic has affected the exercise of remote leadership in Tide. Findings show that the pandemic has challenged how leaders at various levels in the organization work to create, maintain and influence communication, relationships, culture and coping. Furthermore, the study highlights clear differences in the extent to which employee groups, management and safety representatives have noticed the effects, as well as differences in the various points of view.

Keywords:

Remote leadership	Communication	Relations	Organizational culture	Coping
-------------------	---------------	-----------	------------------------	--------

Forord

Bacheloroppgaven markerer slutten på vår treårige utdanning innenfor økonomi og administrasjon, med fordypning i administrasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet. Oppgaven er skrevet av Bjørnar Skjold, Håvard Sagmo, Markus Fossnes og Markus Gjerde, i samarbeid med Tide AS. Tema og problemstilling for casestudien er utformet sammen med Tide og på bakgrunn av vår interesse for HR-faget.





I løpet av det siste halvåret har vi fått kjenne på hele følelsesregisteret. Glede, mestring, usikkerhet og motgang er bare noen eksempler. Vi har erfart både fordeler og ulemper ved det å skrive som gruppe. Å ha en eller flere “sparringspartnere” har skapt trygghet og gjort at vi har kunnet spille på hverandres styrker. I motsatt ende har det vært utfordrende å måtte ta hensyn til individuelle ferdigheter, jobb og covid-19 sykdom. Tross dette har samarbeidet fungert godt og vi er utrolig stolte over resultatet vi har klart å produsere.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Tina Åsgård for vanvittig god hjelp og veiledning underveis. Uten hennes faglige råd, kunnskap og kompetanse på området ville ikke resultatet blitt slik som vi ønsket.

Vi ønsker også å rette en stor takk til Tide for et godt samarbeid gjennom det siste året. Direktør for menneske og kultur, hovedverneombud og mellomleder har kommet med gode, og verdifulle svar som har beriket oppgaven. Vi vil og takke alle sjåfører, mekanikere, renholdere og administrasjonsmedarbeidere som har deltatt på fokusgruppeintervjuene. Uten deres gode svar ville ikke oppgaven vært gjennomførbar, vi er derfor svært takknemlig for deres bidrag!

Til slutt ønsker vi å rette en takk til våre familier, venner og kjærester for deres tålmodighet og forståelse. Deres støttende og motiverende ord har betydd mye, og hjulpet oss i perioder hvor vi har opplevd motgang.

Bergen, 13.05.2022

 Bjørnar Skjold	 Håvard Sagmo	 Markus Fossnes	 Markus Gjerde
---	---	---	--

Innholdsfortegnelse

Forord	3
1.0 Innledning.....	6
2.0 Teori	8
2.1 Fjernledelse.....	8
2.2 Krom-modellen	8
2.2.1 Kommunikasjonsperspektivet	10
2.2.2 Relasjonsperspektivet.....	13
2.2.3 Organisasjonskulturperspektivet	15
2.2.4 Mestringsperspektivet	19
2.3 Selvbestemmelsesteori.....	21
2.3.1 Tilhørighetsbehovet.....	21
2.3.2 Autonomibehovet	22
2.3.3 Kompetansebehovet	23
3.0 Metode	24
3.1 Forskningsdesign	24
3.2 Utvalg.....	25
3.3 Datainnsamling.....	25
3.3.1 Kvalitativ innholdsanalyse	26
3.3.2 Intervjuguider	27
3.3.3 Dybdeintervju.....	28
3.3.4 Fokusgruppeintervju	28
3.4 Evaluering av metode	29
3.5 Etisk og juridisk ansvar	31
4.0 Funn og analyse.....	33
4.1 Kommunikasjon.....	33
4.1.1 Kommunikasjonen i Tide.....	33
4.1.2 Har pandemien påvirket kommunikasjonen i Tide?	37
4.1.3 Oppsummering	40
4.2 Relasjon.....	40
4.2.1 Relasjoner i Tide	41
4.2.2 Hvordan har pandemien påvirket relasjonsbygging i Tide?	44
4.2.3 Oppsummering	48
4.3 Organisasjonskultur.....	49
4.3.1 Organisasjonskulturen i Tide	49
4.3.2 Hvordan har pandemien påvirket kulturen?	54

4.3.3 Oppsummering	56
4.4 Mestring	56
4.4.1 Mestring i Tide	56
4.4.2 Hvordan har pandemien påvirket mestring?	60
4.4.3 Oppsummering	62
5.0 Konklusjon	63
Bibliografi	65
Vedlegg 1 – Godkjent NSD søknad	68
Vedlegg 2 – Intervjuguide dybdeintervju	70
Vedlegg 3 – Intervjuguide fokusgruppeintervju	71
Vedlegg 4 – Informasjonsskriv	72
Vedlegg 5 – Avdelingskart	75

1.0 Innledning

Spredningen av korona og påfølgende smitteverntiltak innført av norske myndigheter fra 12. mars 2020 har fått stor innvirkning på arbeidsmarkedet, både for arbeidsgivere og arbeidstakere (Statistisk sentralbyrå, 2021 a). Organisasjoner og virksomheter verden over har blitt tvunget til å gjennomføre store organisatoriske endringer. Flere har mistet jobben, blitt permitterte, fått endrede arbeidsoppgaver og arbeids-lokasjon. Tall fra SSB og NAV viser blant annet en dobling i antall arbeidsledige fra 2,3% i 2019 til 4,6% og 4,4% for 2020 og 2021 (Statistisk sentralbyrå, 2022 a) (NAV, 2020). Videre viser statistikk at det i 2020 var 40 000 flere ansatte med regelmessig hjemmekontor enn året før (Statistisk sentralbyrå, 2021 b). Pandemien har også ført til begrensede muligheter for å omgås hverandre. Dette har påvirket arbeidsmiljø og muligheten til sosialisering, både på privaten og i jobbsammenheng. Samtidig har det medført endringer i hvordan ledere leder og kommuniserer med sine ansatte, samt evnen til å opprettholde relasjoner, kultur, mestring og motivasjon.

En av næringene som ble hardt rammet under covid-19 pandemien var kollektivbransjen (Transport, 2021). Myndighetenes smittevernråd om å ikke reise kollektivt, så langt det var mulig, førte til en kraftig nedgang i bruken av alle typer kollektivtransportmiddel. Tall fra SSB viser en gjennomsnittlig nedgang i alle transportformer på 37,4% fra 2019-2020 (Statistisk sentralbyrå, 2022 b). Samtidig ble kapasiteten opprettholdt ettersom kollektivtrafikken ble definert som en samfunnskritisk funksjon (Transport, 2021). Det er dermed tydelig at pandemien har ført med seg en rekke økonomiske følger. Spørsmålet vi kan stille oss er hvordan pandemien har påvirket interne faktorer som kommunikasjon, motivasjon, trivsel og kultur blant ledere og medarbeidere i bransjen?

For å undersøke dette nærmere tok vi kontakt med en av de største aktørene på markedet, Tide Buss. Tide Buss er Norges nest største busselskap og har i senere tid etablert seg som en av de største bussaktørene i Danmark (Tide Buss, 2022). Tide kjører buss på offentlige og kommersielle kontrakter i både Norge og Danmark. Selskapet har over 5 000 medarbeidere, 2.000 busser og en årlig omsetning på over 3.8 milliarder kroner.

Bachelorgruppen har tidligere hatt et samarbeid med Tide i forbindelse med semesteroppgave i faget Human resource management (HRM). Vi valgte derfor å ta opp kontakten med vår kontaktperson i selskapet for å forhøre om de var interessert i å videreføre samarbeidet. I

tillegg til den eksisterende kjennskapen til virksomheten, var Tides organisatoriske struktur svært interessant. Selskapet har foruten ledelsen, fire ulike ansattgrupper; sjåfører, mekanikere, renholdsarbeidere og administrasjonsmedarbeidere. Denne klare inndelingen gav oss muligheten til å få innsikt i ulike synspunkter fra de ulike ansattgruppene og synspunkter fra personer i lederposisjoner. Samtidig gav det oss muligheten til å kunne sammenligne synspunktene, og på den måten identifisere forskjeller og ulikheter mellom ledelsen og den operative kjernen, og på tvers av de ulike ansattgruppene. En sammenligning av ulike synspunkter fra ulike ansattgrupper er interessant fordi vi kan forvente at pandemien har påvirket gruppene på ulike måter. Gjennom å belyse dette, styrkes helhetsforståelsen for pandemiens virkninger i arbeidslivet for ulike yrkesgrupper.

Fjernarbeid vil si arbeid som utføres utenfor arbeidsgivers lokaler (Molstad & Aspeli, 2020, s. 21). Som beskrevet innledningsvis har pandemien, på bakgrunn av myndighetenes påbud om hjemmekontor, ført til økt grad av fjernarbeid. Dette har videre ført til at mange ledere har måttet ty til fjernledelse. Her skiller Tide seg ut. Selskapet praktiserer allerede fjernledelse i stor grad, da de har avdelinger som arbeider fra ulike geografiske lokasjoner. Til tross for dette kan pandemien likevel ha endret hvordan, og i hvilken grad ledelsen utøver fjernledelse. Vi utformet derfor følgende problemstilling:

«Hvordan har pandemien påvirket utøvelsen av fjernledelse i Tide?»

Vi skal i oppgaven først redegjøre for relevant teori som belyser problemstillingen. Deretter skal vi begrunne våre metodiske valg, hvilke data vi vil hente inn, samt hvilke metoder vi vil anvende for å hente inn og analysere dataene. Videre skal vi presentere funn og analysere innsamlet data, før vi til slutt oppsummerer og konkluderer oppgavens problemstilling på bakgrunn av våre funn.

2.0 Teori

Det teoretiske rammeverket, med utgangspunkt i problemstillingen, utgjør fundamentet i den videre analysen av funn i casestudien av Tide. Kapittelet deles inn i to hoveddeler; KROM-modellen og selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien er ikke en teori innenfor fjernledelse, men en motivasjonsteori. Begrunnelse for valget er at teoriens tre behov samsvarer med relasjons- og mestringsperspektivet i KROM-modellen. Dermed styrkes det teoretiske rammeverket i oppgaven.

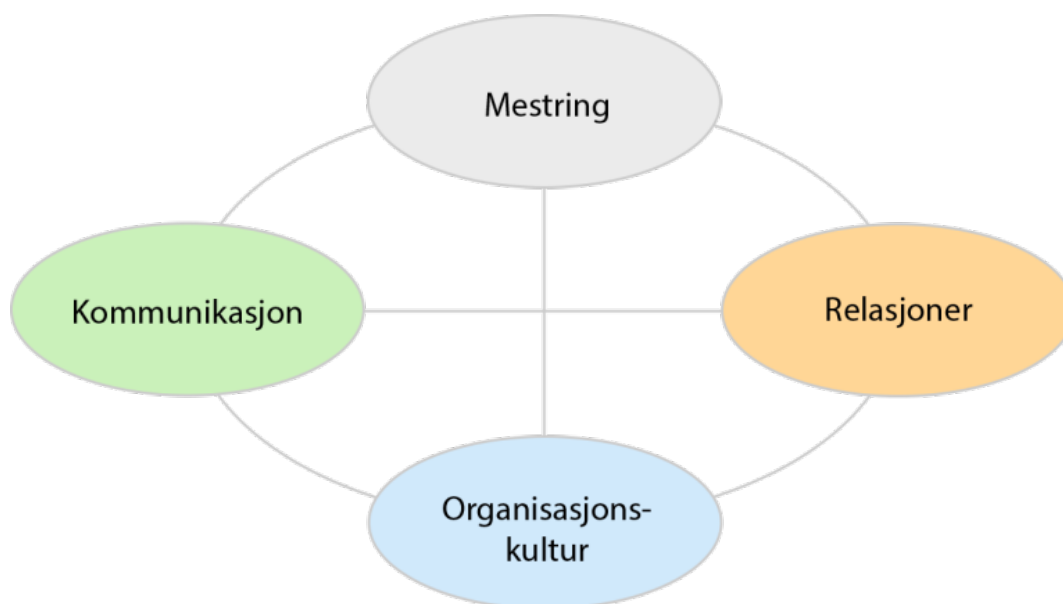
2.1 Fjernledelse

Fjernledelse handler om å lede medarbeidere som har sitt kontor eller arbeidssted på et annet geografisk sted enn der lederen har sin daglige arbeidsplass (Statens arbeidsgiverportal, 2022). Molstad og Aspeli (2020, s.33) fremhever at fjernledelse ikke er en egen ledelsesteori eller lederstil, men en ledelsesform der elementer fra ulike teorier spiller inn. Hvordan man fjernleder avhenger dermed av hva slags lederskap en velger å utøve. Eksempler på dette kan være tillitsbasert ledelse, mestringsorientert ledelse og verdibasert ledelse.

Fjernledelse er ikke nytt i verdenssammenheng, det har allerede blitt praktisert i lang tid for medlemmer i bransjer med mobilt arbeidssted (Molstad & Aspeli, 2020, ss.18-21). Derimot har fjernledelse fått stadig høyere aktualitet i samfunnet. Et mer individualistisk arbeidsliv har gjort at medarbeidere presser frem individuelle ordninger som hjemmekontor, mens økt globalisering og liberalisering har gjort det mulig å opprette kontorer for å utnytte kompetanse og markeder over hele verden. Sammen med den teknologiske utviklingen i verden har dette gjort det enklere å lede medarbeidere uavhengig av lokasjon. Pandemien har preget verdenssamfunnet de siste to årene, og har forsterket aktualiteten til fjernledelse som ledelsesform. Molstad & Aspeli har utarbeidet en modell, KROM-modellen, som oppgaven vår kommer til å ta utgangspunkt i.

2.2 Krom-modellen

KROM-modellen tar for seg fire sentrale perspektiver som ledere bør fokusere på for å lykkes med fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020, s. 43). Disse perspektivene er kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring.



(Molstad & Aspeli, 2020, s. 43)

- **Kommunikasjon:** Når medarbeidere skal ledes over ulike geografiske steder, må en fjernleder ha gode kommunikasjonsferdigheter. Kommunikasjon, og bevisst bruk av kommunikasjonskanaler, står derfor sentralt ved dette perspektivet.
- **Relasjoner:** For å kunne samhandle og lede andre er relasjoner helt nødvendig. Relasjonsperspektivet handler om hvordan relasjoner bygges, styrkes, vedlikeholdes og betydningen av dialog og tilbakemeldinger i hverdagen.
- **Organisasjonskultur** og sosial tilhørighet står sentralt i dette perspektivet. Kultur påvirker alle medlemmer av en organisasjon. Der det er normalt å ha kollegaer på ulike geografiske lokasjoner, vil fjernledelse være en del av kulturen. I den sammenheng fremheves leders viktige rolle som kulturbærer og kulturpåvirker
- **Mestring:** Ved mestringsperspektivet er det viktig å være kjent med hva som er avgjørende for at medarbeidere mestrer – og hvordan du kan være en mestringsorientert fjernleder til beste for dine medarbeidere og virksomheten. Å få bruke og videreutvikle egen kompetanse i jobben er helt nødvendig for å lykkes og står sentralt i dette perspektivet.

(Molstad & Aspeli, 2020, s. 43)

Kommunikasjon, relasjonsbygging, organisasjonskultur og mestring er ikke bare viktig i forbindelse med å lykkes med fjernledelse. De er også helt sentrale momenter i det å skape, opprettholde og påvirke organisasjonstilhørighet, tillit, lojalitet og engasjement innad i en organisasjon. Dette underbygges av Malhotra (2021), som fremhever arbeid med tilhørighet som en sentral utfordring for fjernledelse. Det er også viktig å få frem at perspektivene henger

sammen, understøtter og forsterker hverandre (Molstad & Aspeli, 2020, s.89). Dette vil si at ledere ikke bare kan fokusere på et perspektiv, de må jobbe med alle.

2.2.1 Kommunikasjonsperspektivet

Innenfor KROM-modellen står kommunikasjon og bevisst bruk av kommunikasjonskanaler sentralt i perspektivet (Molstad & Aspeli s. 44). Fjernledere må ha gode kommunikasjonsferdigheter og bruke digitale verktøy klokt og bevisst når medarbeidere ledes på ulike geografiske steder. For bacheloroppgaven vil det være sentralt å se på kommunikasjonsperspektivet i forhold til fjernledelse.

Kommunikasjon og kommunikasjonsformer

Kommunikasjon er kanskje den viktigste egenskapen menneskene har tilegnet seg og utviklet gjennom evolusjon. Kommunikasjon er mer en prosess enn en konkret tilstand, som knytter mennesker sammen i tid og rom (Molstad & Aspeli, 2020, s.44) «Med kommunikasjon mener vi den prosessen som finner sted der en person, gruppe eller organisasjon (avsender) overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottakeren får en viss forståelse av budskapet» (Molstad & Aspeli, 2020, s.44). Det eksisterer flere ulike former for kommunikasjon. Vi skiller mellom enveis eller toveis, verbal eller ikke-verbal og formell eller uformell kommunikasjon.

Kommunikasjon som foregår kun en vei eller hvor «avsender» kun skal formidle et budskap til «mottaker», kalles enveiskommunikasjon. Når mottaker er inkludert og gis anledning til å svare, er kommunikasjonsprosessen toveis (Molstad & Aspeli, 2020, s.45).

Verbal kommunikasjon kjennetegnes ved at informasjon overføres gjennom det som er skrevet i ord eller det som faktisk sies. Ikke-verbal kommunikasjon er hvordan vi formidler informasjon uten tale- eller skriftspråk (Molstad & Aspeli, 2020, ss.45-46). I mange tilfeller identifiserer vi det som kroppsspråk. Den verbale og ikke-verbale kommunikasjonen pågår samtidig og utvikler seg parallelt. Forskning viser at 70% av kommunikasjon mellom mennesker kommer fra ikke-verbalt kroppsspråk. Det vil si at cirka 30% av kommunikasjonen utgjør de konkrete ordene vi faktisk sier når vi skal formidle et budskap.

Uformell kommunikasjon kan karakteriseres som «småprat». Denne kommunikasjonen kan ha viktige funksjoner mellom kollegaer, og skape samhold i en bedrift (Molstad & Aspeli, 2020, s.47). Den uformelle kommunikasjonen omhandler kommunikasjon uten noen form for regler. Formell kommunikasjon derimot, har som regel et konkret mål eller et budskap som ønskes å formidles. Et typisk scenario hvor formell kommunikasjon finner sted er f.eks. på møter, i offentlige dokument eller brev. En slik kommunikasjon inneholder regler og foregår ofte skriftlig og ikke-verbalt (Wade, 2021).

Kommunikasjonen mellom kollegaer i samme avdeling eller på samme hierarkiske nivå, kalles horisontal kommunikasjon. Kommunikasjonen som foregår mellom ledere og medarbeidere på ulike nivåer kalles vertikal kommunikasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, ss.280-281) peker studier på at det er mer utstrakt kommunikasjon mellom ansatte innen samme formelle organisasjonsenhet. Studiene peker også på at mengden kommunikasjon avtar om man krysser de formelle organisatoriske grensene som skiller de ulike nivåene i en hierarkisk struktur.

Mennesker som er samlet i samme organisatoriske enhet og som har tilsvarende like arbeidsoppgaver, har som regel felles interesser og erfaringer som gjør det enklere å kommunisere (Jacobsen & Thorsvik, ss.280-281). De vil også ofte inneha lik kompetanse i form av utdanning, noe som gir et felles språk, sett av symboler og muligheter for å kommunisere uten store misforståelser. Kollegaer i samme enhet vil også møtes fysisk samlet på ett sted, og dermed ha kontakt ansikt til ansikt i arbeidshverdagen. I et arbeidsmiljø preget av felles interesser vil det ofte utvikle seg personlige relasjoner gjennom tillit, hvor man kan hente sosial støtte fra hverandre samt tilfredsstille behovet for sosial kontakt.

En kommunikasjonsprosess kan foregå i ulike former og kanaler. Avsender bestemmer seg for kommunikasjonskanal og leverer budskapet til mottaker. Mottakeren dekode informasjonen, og gir deretter tilbakemelding (Molstad & Aspeli, 2020, s.48). I en slik prosess kan det oppstå støy. I kommunikasjon er støy en fellesbetegnelse på alt som hindrer budskapet i å oppfattes slik det var ment (Aaberge & Baker, 2018). Noen eksempler på støy er; dårlig nettverk som kutter lyden i en digital samtale, uvant dialekt eller fysiske distraksjoner. En kommunikasjonskanal er et resultat av beslutning som avsender har tatt. Molstad & Aspeli (2020, ss.50-51) har valgt å gruppere kommunikasjonskanaler i fire

hovedgrupper: Skriftlige dokumenter, elektroniske kanaler, geografiske møteplasser og ansikt til ansikt.

Kommunikasjonskanalene egner seg til ulike typer budskap og formål. Rik informasjon er en viktig faktor for valg av kanal. «En kanal formidler rik informasjon når den kan overføre mange ulike signaler samtidig, og gir raske tilbakemeldinger, gir mulighet for å benytte «naturlig» (muntlig) språk og gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre» (Molstad & Aspel, 2020, s.50). Det er derfor viktig å velge riktig kommunikasjonskanal slik budskapet blir presist og ikke misforstått eller forvrengt.

Ledelse er kommunikasjon

Kommunikasjon og ledelse er to begreper som går hånd i hånd. De er så tett sammenvevde at man kan si at ledelse er en form for kommunikasjon. Sammen med kommunikasjon handler ledelse om hvordan man endrer usikkerhet til mening, både for medarbeidere og for ytre samarbeidspartnere (Brønn & Arnulf, 2019, s.145).

Når ledere går fra “hands on” ledelse til fjernledelse, forandres forholdet mellom avsender og mottaker og den menneskelige atferd blir påvirket av signal som sendes. Signalene overføres over kommunikasjonskanaler som stort sett er digitale. Kommunikasjonskanalene påvirker hvordan budskapet oppfattes og tolkes (Pettersen & Solstad, 2020, s. 213).

Kjennetegnet ved de nye digitale kommunikasjonskanalene er at kommunikasjonen kan skje uavhengig av tid og rom (Pettersen & Solstad, 2020, s. 214) Kommunikasjonskanalene har gjort det enklere å sende flere meldinger vertikalt i en organisasjon. Risikoen er at mengden og frekvensen av informasjon kan medføre til informasjonsoverflod eller digital overflod (Pettersen & Solstad, 2020, s. 214). Kommunikasjonskanalene har egenskapen til å filtrere budskap som sendes. De har også ulik evne til å håndtere flere signaler samtidig, noe som krever vesentlig kompetanse og kunnskap av avsender. Den økte bruken av digitale kommunikasjonskanaler ser ut til å øke sjansene for ulike fortolkninger av budskapet, siden nærheten forsvinner. Fjernledelse kan i verste fall føre til økt usikkerhet og tvetydighet i en organisasjon, på grunn av flere tolkningsmuligheter, “støy” i kommunikasjonskanalene og svekket frekvens i direkte samhandling mellom leder og medarbeidere (Pettersen & Solstad, 2020, s. 213). En kjent problematisering blant forskere er at ledere og medarbeidere ikke treffes i det daglige, som setter begrensninger på kommunikasjonen og ledernes evne til å

lede. Pettersen & Solstad (2020, s. 212) hevder blant annet at medarbeidere føler seg mer sosialt knyttet ledere som er i fysisk nærhet.

2.2.2 Relasjonsperspektivet

Relasjoner er helt nødvendig for å kunne samhandle med andre mennesker, og blir sett på som en av grunnmurene i ledelse. Relasjoner handler om forholdet mellom leder-medarbeider, og påvirker både følelser, motivasjon, samarbeidsvilje og stemninger i virksomheten. (Molstad & Aspeli, 2020, s.54). Relasjonsperspektivet tar utgangspunkt i hvordan relasjoner bygges, styrkes og vedlikeholdes på avstand.

Hvordan utvikle gode relasjoner?

Det er viktig for en fjernleder å være bevisst på hvilken betydning relasjoner har for den daglige samhandlingen. For å kunne bygge gode relasjoner må det prioriteres tid til å bygge, styrke og vedlikeholde dem (Molstad & Aspeli, 2020, s.55). Skal påvirkningen ha positiv effekt, er relasjonen nødt til å være god og jobbes med kontinuerlig. Det betyr at man må bli kjent med hele mennesket. Sentrale aspekter for at relasjonen skal oppleves som god, er tillit og trygghet. Gjennom positive tilbakemeldinger vil relasjonen kunne bidra til økt selvtillit og mestring. Samtidig vil anerkjennelse og respekt bidra til å tilfredsstille menneskers behov for å bli sett, hørt og verdsatt.

Hvordan sikre god kvalitet i relasjonen?

Relasjonskvaliteten kan variere fra medarbeider til medarbeider (Molstad & Aspeli, 2020, s.57). Dette gjelder også for leders bevissthet rundt relasjonskvaliteten til deres medarbeidere. En leders evne til å bli kjent med hele mennesket, gjennom kartlegging av viktige fakta og særtrekk, vil påvirke relasjonskvaliteten. Tillit er et sentralt begrep i denne prosessen ettersom det er den som bærer relasjonen i møte med vanskelige situasjoner i hverdagen (Molstad & Aspeli, 2020, s.58). Ved å ha oversikt over relasjonen du har til dine medarbeidere, vil du lettere kunne oppfatte hvilke relasjoner som er av høy, moderat og lav kvalitet.

Mange ledere kjenner til om relasjonskvaliteten er god eller dårlig, andre kjenner ikke til det (Molstad & Aspeli, 2020, s.57). Som nevnt tidligere kan gode relasjoner bidra til økt mestring og motivasjon. Det er derfor viktig at en fjernleder kjenner relasjonen til sine medarbeidere. Gode og sterke relasjonelle bånd kan videre ha stor innvirkning på organisasjonstilhørighet, fordi man i større grad involveres i et sosialt miljø, som skaper trygghet.

Tillit er bærebjelken i gode relasjoner

Tillit blir sett på som bærebjelken i gode relasjoner (Molstad & Aspeli, 2020, s.62). Den bygges over tid og handler om å stole, støtte og ville hverandre vel. Viktige tillitsskapende egenskaper inndeles slik: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Aksept og tillit er gjensidig avhengig av hverandre i etableringen av gode relasjoner (Molstad & Aspeli, 2020, s.62). For å kunne utøve ledelse trenger lederen en positiv relasjon til sine medarbeidere. Positive relasjoner vil skape tilhørighet, likeverd og gjensidig tillit.

Mennesker har et grunnleggende behov for aksept, anerkjennelse og å bli verdsatt. For å få dette bekreftet har mennesker også et sterkt behov for å få tilbakemeldinger fra sine omgivelser. Ved å rette fokuset på tilbakemeldingskulturen vil lederen kunne bidra til en positiv utvikling, tillit og sterke relasjoner hos sine medarbeidere. En leders forventninger vil kunne forme medarbeidernes atferd. Høye forventninger vil ofte gi bedre prestasjoner, mens lave forventninger vil gi svakere prestasjoner. En leder som tror på sine medarbeiders evner til å mestre kan ha større effekt enn at medarbeider tror det selv, noe som indikerer betydningen gode relasjoner har for motivasjon og mestring (Molstad & Aspeli, 2020, s.63).

Dialog som viktig verktøy

Det er gjennom samtaler og samhandling med andre mennesker, at relasjoner skapes. Et viktig verktøy for å bygge relasjoner, er dialog. Dialog er en samtale hvor målet er å forstå den andre, og begynner som oftest i møte med et annet menneske (Molstad & Aspeli, 2020, s.59). Et sentralt moment i dialogen mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, er evnen til å gi tilbakemelding. For medarbeidere som fjernledes, er tilbakemeldinger svært viktig. Ikke bare for egen mestringsfølelse og motivasjon, men også for å vite om det du gjør samsvarer med det som forventes av deg. Det er like viktig å gi tilbakemeldinger, som å få. Positive tilbakemeldinger vil oppleves anerkjennende, konstruktive vil bidra til læring og utvikling, mens ingen tilbakemelding vil over tid være psykisk nedbrytende (Molstad & Aspeli, 2020, s.61)

Relasjonsorientert ledelse

Relasjonsorientert ledelse handler om leders evne til å vise genuin interesse for medarbeideres tanker, ideer, følelser og motiver (Molstad & Aspeli, 2020, s.63). Å være en relasjonsorientert leder kan være krevende fordi mennesker har ulike personligheter og relasjoner til hverandre.

Det krever styrke og mot for å løse opp negative relasjoner mellom leder og medarbeidere. I slike situasjoner kan det være krevende å finne den riktige emosjonelle balansen som for nære relasjoner kan innebære. Det er derfor viktig å være profesjonell, selv om man kjenner hverandre godt. Leder-medarbeider-relasjonen kan ikke bli for nær ettersom grensen for den personlige relasjonen vil forsvinne helt. Samspillet og påvirkningen mennesker har på hverandre, betyr mye for produktivitet, arbeidsmiljøet og tilhørighet (Molstad & Aspeli, 2020, s.63). Ved å ha tilstrekkelig selvinnsikt, nødvendig kunnskap og evnen til å forstå andre og seg selv, vil man kunne lykkes med å bygge gode relasjoner.

2.2.3 Organisasjonskulturperspektivet

Begrepet organisasjonskultur eksisterte knapt i litteraturen før begynnelsen av 1980 tallet (Bang, 2013). Bøkene *Corporate cultures* og *In search of excellence* satt begrepet for alvor på dagsordenen, ettersom de pekte på organisasjonskultur som svaret på hvorfor noen organisasjoner lykkes og andre mislykkes. Siden den gang har det blitt gjennomført en rekke forskningsprosjekter på området, noe som har resultert i en mange ulike definisjoner på organisasjonskultur. De mest kjente er definisjonene til Professor Edgar H. Schein, Deal & Kennedy og Geert Hofstede (Bang, 2013). Vi har i oppgaven valgt å se til Henning Bang, som i senere tid har oppsummert de mange definisjonene til en definisjon;

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.»

(Molstad & Aspeli, 2020, s. 67)

Organisasjonskulturen sier noe om hvem vi er, hvordan vi oppfattes, hvordan virksomheten fungerer og hvordan den fremstår (Molstad & Aspeli, 2020, s.71). Kultur er et produkt av samhandling i en virksomhet (Bang, 2013). Dette vil si at det er gjennom interaksjon og samhandling mellom en organisasjons medlemmer og deres omgivelser, at kulturen utvikler seg (Egerdal, 2019, s.42). De kulturelle oppfatningene handler ikke bare om samhandling. Den legger også grunnlaget for hva medlemmene definerer som rett og galt, viktig og uviktig, sant og usant i organisasjonen.

Gode og dårlige kulturer

Organisasjonskultur eksisterer i alle virksomheter og organisasjoner i dagens samfunn, og påvirker både ledere og medarbeidere (Molstad & Aspeli, 2020, s.64). Når vi snakker om

kultur vises det i mange tilfeller til gode og dårlige kulturer, men hva vil dette si? Er det mulig å skille god og dårlig kultur? Hva skal til for å karakterisere en kultur som god eller dårlig? Det finnes mange ulike synspunkter på gode og dårlige kulturer.

Hennestad (2015, s.29) fremmer at gode organisasjonskulturer kjennetegnes av å være sterke, homogene og preget av opplevd fellesskap, identitet og felles forståelse. Dette bidrar til å skape harmoni, konsensus og klarhet, som blir sett på som bra for en organisasjon. Videre hevder han at kulturer som ikke klare å oppnå dette, blir sett på som dårlige. Hvilke konkrete kriterier som skal til for å definere en kultur som dårlig eller god er derimot vanskelig fastsette. Dette ettersom kultur henger sammen med organisasjonens strategiske ønsker, omgivelser og krav (Hennestad, 2015, s.30). Men fra et generelt ståsted fremmer Hennestad at kultur kan ses på som gode dersom den samsvarer med en organisasjons mål og omgivelser, og dersom den har en understøttende innflytelse på beslutninger og atferd.

Bang derimot, hevder at det er meningsløst å snakke om gode eller dårlige kulturer ettersom en kultur som fungerer godt i en type omgivelser eller i en avdeling, ikke nødvendigvis fungerer i en annen omgivelse eller avdeling (Bang, 2011, s.116). Han mener vi heller bør karakterisere kulturer som funksjonelle eller dysfunksjonelle. Dette vil si at vi må se kulturen i lys av ulike kontekster som eksempelvis oppnåelse av organisasjonens mål, økt trivsel, kreativitet og læringsutbytte.

En utfordring, som spesielt retter seg mot organisasjoner hvor ledelse foregår virtuelt, er mangel på tillit (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.149). En god, sterkt og integrert kultur er viktig for å utvikle tillit. Mennesker som deler samme verdier, normer og felles erfaringer, vil ofte ha høy tillit til hverandre. Høy grad av tillit styrker intern kunnskapsutveksling og samarbeid. Jamfør Jacobsen og Thorsvik (2019, s.149) er det mye som tyder på at organisasjoner som i stor grad samhandler digitalt, i mindre grad klarer å skape en felles kultur, og at mangel på tillit dermed blir en trussel mot effektivitet og samhandlingsevne.

Viktigheten av en god kultur

En rekke studier som har vært gjennomført viser en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og medlemmenes grad av tilhørighet, trivsel og tilfredshet i organisasjonen (Bang, 2011, s.127). En sterk integrert kultur kan også bidra til å fremme kollektivt engasjement, følelsen av sosialt fellesskap og samhold, samt styrker stabilitet i en

organisasjon (Sagberg, 2020). Opplevelsen av en kultur som bygger på tilhørighet, felleskap og samhold kan virke motiverende, samt øke trivselen til ansatte. Økt motivasjon og trivsel kan bidra til å styrke arbeidsmiljøet, som videre kan skape konkurransefortrinn gjennom økt arbeidsinnsats, kvalitet og effektivitet. Dette understreker viktigheten av å arbeide med kultur.

Ettersom organisasjonskulturen påvirkes av og påvirker selv medarbeidernes handlinger, holdninger og atferd, er det essensielt at ledere forstår hvordan den skapes, opprettholdes og påvirkes. I den sammenheng er det helt avgjørende at ledere er klar over deres egen rolle som kulturbærer og kulturpåvirker (Molstad & Aspeli, 2020, s.72). Grunnet lederens rolle, funksjon og posisjon i en organisasjon, vil en bevisst eller ubevisst legge premisser for hvordan virksomheten skal ledes. Samtidig er ledere viktige rollemodeller, noe som gjør at deres handlinger, holdninger, meninger og atferd blir tillagt mye vekt, og i større eller mindre grad gjenspeiles i organisasjonskulturen. Spørsmålet vi så må stille oss er hvordan en skal jobbe med organisasjonskultur i en virksomhet hvor de ansatte og ledere jobber geografisk spredt?

Subkulturer

En av de største utfordringene som kan oppstå når ansatte og ledere jobber geografisk spredt, er å skape relasjoner seg imellom. Svekket relasjonsbygging påvirker organisasjonskulturen negativt, og øker risikoen for at det dannes uønskede subkulturer. Subkulturer er delkulturer eller undergrupper som eksisterer innenfor en organisasjon (Bang, 2011, s.27). Disse gruppene deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens kollektive virkelighetsoppfatning.

Subkulturer kan både være ønskede og uønskede. De ønskede er subkulturer som kan eksistere side om side uten at det oppstår uenigheter eller konflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.145). Dette vil for eksempel være grupperingene som oppstår på grunn av lokasjon, avdeling, arbeidsoppgave eller lignende. Uønskede subkulturer oppstår når de representerer en motkultur som utfordrer de verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene, den dominerende kulturen bygger på. Videre kan slike subkulturer bli problematiske dersom de fremmer interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse i organisasjonen.

Kultur utvikles gjennom samhandling, og fordi samhandling er sterkest innenfor formelle organisasjonsenheter, så er den formelle strukturen en viktig årsak til at subkulturer dannes

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss.146-147). I den sammenheng er det vanlig å finne store kulturforskjeller mellom ulike kontorer og avdelinger, og mellom ulike hierarkiske nivåer. Grad av vertikal og horisontal kompleksitet i strukturen legger dermed til rette for kulturell heterogenitet og ulikhet, og gjør det vanskelig å utvikle en felles organisasjonskultur.

Perspektiver på kultur

Organisasjonskulturer er komplekse og preges i mange tilfeller av kulturelt mangfold, konflikt mellom ulike verdier, virkelighetsoppfatninger og meninger om hva som er viktig og riktig å gjøre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss.135-136). For å få en bredere og mer helhetlig forståelse av organisasjonskulturen og det kulturelle mangfoldet, kan vi kombinere ulike perspektiver. På denne måten kan vi identifisere sammenfallende meningsmønstre og likhetstrekk mellom sosiale grupper, registrere motstridende meningsmønstre som skaper fragmentering og konflikt, samt uklarthet og tvetydighet i meningsmønstre.

Joanne Martin introduserte tre ulike komplementære perspektiver på organisasjonskultur:

- **Integreringsperspektivet** kjennetegnes av at fokus settes på manifestasjoner av kultur som viser konsensus mellom meninger, og som tegner et klart felles og integrerende meningsmønster som omfatter alle medlemmer i organisasjonen.
- **Differensieringsperspektivet** bygger på kulturelle manifestasjoner som tolkes forskjellig av ulike grupperinger i organisasjonen. Perspektivet beskriver meningsforskjeller i ulike subkulturer, og presiserer hvordan subkulturene karakteriseres av enighet og lik forståelse rundt klare meningsmønstre.
- **Fragmenteringsperspektivet** fokuserer på kulturelle manifestasjoner som er uklare og tvetydige. I kontrast til de to andre, så er man i fragmenteringsperspektivet verken opptatt av klar konsistens eller inkonsistens mellom meningsmønstrene. Her vil enhver form for enighet være situasjonsbetinget og ustabile.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss.136-137)

Vi mennesker er sosiale vesener som trives når vi samarbeider og samhandler med andre både privat i og jobbsammenheng (Egerdal, 2019, s.42). Et Arbeidsliv som i konstant endring og som utvikler seg kontinuerlig, gjør at arbeid med organisasjonskultur blitt stadig viktigere. Dette har vi spesielt fått erfare under pandemien hvor vi i mye større grad har arbeidet og blitt ledet på tvers av ulike geografiske lokasjoner. Det å skape en felles identitet, opprettholde

engasjement og bygge lojalitet kan gi de ansatte tilhørighet og skape trygghet i en verden i endring.

2.2.4 Mestringsperspektivet

Mestring handler om hvordan en person håndterer oppgaver og hendelser i livet (Molstad & Aspeli, 2020, s.76). Mestringsperspektivet i KROM-modellen til Molstad & Aspeli fremhever at mestring er helt sentralt for å lykkes med fjernledelse. Noe av det Molstad & Aspeli ser i sin egen masteroppgave er at medarbeidere med lav mestring er også de medarbeiderne som sliter mest når lederne ikke er tett nok på (Molstad & Aspeli, 2020, s.76). Mestring står sjeldent alene, det henger ofte sammen med kompetanse og motivasjon. For å gjennomføre en arbeidsoppgave trengs det motivasjon og for å kunne mestre en arbeidsoppgave trenger en kompetanse.

Mestring og mestringstro

Mennesker ønsker utfordringer, og tåler det, så lenge det er en balanse mellom krav og ressurser (Molstad & Aspeli, 2020, s.77). Her eksemplifiseres jobbkrav som blant annet rolleklarhet, overbelastning og arbeidsmengde. Mens eksempler på jobbressurser er autonomi, læringsmuligheter og tilbakemeldinger. Er det en negativ balanse mellom krav og ressurser, vil det ofte føre til sykefravær. Er balansen positiv, kan utfallet bli et sterkere jobbengasjement. I arbeidslivet er mestring lik som i andre kontekster, altså beherske utfordringer og balansere mellom krav og ressurser. Tall fra NAV viser at ikke-mestring på jobb kan ha skyld i opptil 40% av legemeldt sykefravær som lettere psykiske lidelser og uspesifiserte muskel – og skjelettlidelser (Molstad & Aspeli, 2020, ss.76-77).

Hvilken tro du har på deg selv er også en viktig faktor i mestring. Mestringstro handler om hvilken tro du har på å mestre oppgaver i ulike situasjoner med de ferdighetene du har. Tidligere erfaringer av mestring kan spille inn på mestringstroen til et individ. Om en har erfaring av ikke-mestring kan dette gi lavere mestringstro og dermed gi lavere sjanse for mestring, og det kan oppstå en negativ spiral. Likeså kan erfaring av mestring gi en positiv spiral (Molstad & Aspeli, 2020, s.77-78). Dermed vil det å mestre jobben sin være en viktig faktor for fremtidige arbeidsoppgaver, og det vil være en fordel for bedrifter å se på hva som påvirker dette, motivasjon og kompetanse.

Motivasjon

Mestringsperspektivet består også i stor grad av motivasjon. Motivasjon er det medarbeiderne trenger for å hente og bruke energi på å utføre sine oppgaver og utvikle seg i arbeidet sitt (Molstad & Aspeli, 2020, s.78). En skiller mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er atferd motivert av belønninger eller unngåelse for straff, og indre motivasjon er atferd motivert av handlingen eller utførelsen oppgaven i seg selv (Molstad & Aspeli, 2020, ss.78-79). Den indre motivasjonen som står sentralt i mestringsperspektivet, da forskning viser at slik type motivasjon henger sammen med positive jobbresultater og engasjement.

Uavhengig om en leder ser en medarbeider hver dag eller ikke, er det essensielt å vite hva som motiverer dine medarbeidere (Molstad & Aspeli, 2020, s.81). Flere undersøkelser viser ulikheten mellom indre motiverte medarbeidere og ytre motiverte medarbeidere, og ulikheten i resultatet av arbeidet de utfører. En undersøkelse gjort av Kuvaas og Dysvik (2016) viste at indre motiverte medarbeidere i større grad var stolt over arbeidet de utførte, og følte en større tilhørighet til arbeidsplassen sin. Ytre motiverte har ofte sin styrke når det er snakk om kvantitet i utførelsen av en arbeidsoppgave, hvor den indre motiverte ofte har større kvalitet i utførelsen av sin arbeidsoppgave (Cerasoli, Niklin & Ford, 2014).

Kompetanse

En essensiell del ved å mestre en oppgave er å ha kompetansen til å gjøre det. Manglende kompetanse er en av de største utfordringene for ledere ved fjernledelse. Kompetanse har flere komponenter i sin definisjon. De som oftest går igjen er; evner, ferdigheter, kunnskaper og holdninger (Molstad & Aspeli, 2020, s.86). For å kunne oppleve mestringsprosess og mestre oppgavene sine er det grunnleggende å få brukt sin egen kompetanse til å mestre en oppgave, til å utvikle seg og til å lære. Kompetanse står sentralt både i mestringsprosess og i motivasjon til å mestre.

For en fjernleder er det ofte vanskelig å oppfatte kompetansenivået, og prosessene rundt opplæring og deling av kunnskap internt. Kunnskap er ofte taus, og prosessen ved å dele denne eksplisitte kunnskapen er utfordrende for en leder, som ved avstand vil bli hakket mer utfordrende. Det finnes flere måter og strategier for å jobbe med kompetanse for organisasjoner. Organisasjoner kan jobbe med utvikling internt, gjennom kurs og andre interne tiltak, eller mobilisere eksisterende kunnskap i organisasjonen. Det er også mulig å anskaffe eller rekruttere eksternt kunnskap (Molstad & Aspeli, 2020, ss.87-88).

Mestringsperspektivet handler ikke bare om mestring, men også motivasjon, mestringstro og kompetanse. Det er en balanse i mestring mellom å føle trygghet, selvbestemmelse, utvikling og hvordan en som fjernleder kan understøtte en selvbestemt motivasjon (Molstad & Aspeli, 2020, s.88).

2.3 Selvbestemmelsesteori

I likhet med privatlivet vårt er arbeidslivet preget av mennesker og sosialisering. I arbeidslivssammenheng er dette kollegaer, ledere og samarbeidspartnere en møter i arbeidshverdagen. Disse har, sammen med hvordan arbeidet er organisert og jobbmengde, en stor påvirkning på hvordan jobbe påvirker oss. Det er med disse faktorene en kan skape fellesskap, mestring, utrette noe og skape følelsen av selvbestemmelse på arbeidsplassen. (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, ss.104 -105).

En anerkjent teori innenfor selvbestemmelse er Edward L. Deci og Richard Ryan sin selvbestemmelsesteori. Teoriens grunnlag handler om i hvilken grad oppførselen til mennesker er selvbestemt og selvmotivert.. Teorien har tre primære komponenter: tilhørighet, autonomi og kompetanse. Disse basale behovene blir ansett som essensielle for helse, trivsel og atferd (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.104).

Deci og Ryan sin teori rundt selvbestemmelse har i senere tid utviklet seg mer, og det har utviklet seg flere mindre «mini-teorier». I denne oppgaven vil det i all hovedsak fokuseres på de tre primære komponentene, også kalt menneskers psykologiske behov (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.104).

2.3.1 Tilhørighetsbehovet

Støtte, sikkerhet og trygghet fra et sosialt miljø er en god beskrivelse på hva en ønsker å oppnå innen tilhørighetsbehovet. Det å føle tilhørighet er svært viktig for mennesker, ikke bare i livet generelt, men også på arbeidsplassen. Dette behovet er direkte gjenkjennbart og kan kobles opp mot relasjonsperspektivet i KROM-modellen. Mennesker er sosiale vesen og ikke skapt for å være alene, men for å skape sosiale tilknytning til andre mennesker. Dekkes ikke tilhørighetsbehovet, kan det få negative konsekvenser for menneskets velvære og helse. Når en opplever sosial støtte gjennom kollegaer og ledere, har det stor innvirkning på

jobbprestasjonen (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.109). På jobben vil også faglig tilhørighet og faglig verdsettelse stå sentralt i tillegg til den sosiale tilhørigheten (Molstad & Aspeli, 2020, s.81).

Norske studier av ledelse og de basale behovene viste at det var sammenheng mellom inspirerende, støttende ledere og opplevelsen av "teamstøtte". Studien pekte også på den essensielle betydningen av tilhørighet. En studie, basert på spørreundersøkelser, viste at tilhørighet var en forklaringsmekanisme mellom den inspirerende lederen og hjelpeatferd (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.115). Denne studien pekte da på at det var en direkte sammenheng mellom å oppleve inspirerende ledelse og føle at behovet for tilhørighet blir dekket (Den Hartog, De Hoogh & Keegan, 2007).

2.3.2 Autonomibehovet

Autonomi betyr selvstyre og i filosofiens verden forklarer en aktør som autonom når de handlingene aktøren gjør er grunnet i aktørens egne grunner (Sagdahl, 2019). Vi er autonome når handlingene, tankene og atferden vår er upåvirket av ytre krefter. Autonomi kan deles opp i flere subjektive kvaliteter; fri vilje, indre kontrollplassering og opplevde valg i ens egne handlinger (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.106).

For arbeidsgivere vil det være viktig å la arbeidstakere få delaktighet, medvirkning og medbestemmelse på jobben, da dette er fundamentalt for oss og for vår helse og trivsel. Autonomibehovet er nært tilknyttet indre motivasjon. Dersom ikke dette og de andre behovene dekkes, vil den indre motivasjonen undergraves. (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.79). I likhet med skille mellom ytre og indre motivasjon, er det også oppstått et skille mellom autonom og kontrollert motivasjon. Et kontrollert motivert valg vil være et valg en føler seg presset til, mens et autonomt motivert valg vil være et valg en tar selv eller gjør frivillig. Autonomi er viktig for å kontinuerlig opprettholde en indre motivasjon (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.106).

Bruker arbeidstaker for mye ytre styring, for eksempel i bruk av bonuser eller straff, truer det behovet for autonomi. Dette kan føre til lavere motivasjon, mindre kreativitet og dårligere evne til egne valg, som til sammen fører til dårligere prestasjoner (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.107).

Ansvar for å skape gode prosesser som fremmer autonome motiverte handlinger ligger hos ledelsen. “Bemyndigelse innebærer en prosess som gjør at individer får tilgang til organisatorisk makt, autoritet eller påvirkningsmulighet og kan bruke denne styrken til for eksempel en jobb” (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.113). Relasjonsorientert ledelse og transformasjonsledelse, ledelse som inspirerer til engasjement for organisasjonens mål og verdier, har vist seg som viktig for autonomi. Transformasjonsledelse utvikler og støtter bemyndigelse hos ansatte, og dekker autonomibehovet (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.114). Behovet for autonomi kan sees igjen i motivasjonen til mestring i mestringsperspektivet, samtidig som det finnes likheter ved den relasjonsorienterte lederen i relasjonsperspektivet.

2.3.3 Kompetansebehovet

Det siste basale behovet i selvbestemmelsesteorien er kompetansebehovet. Dette behovet handler om å dekke behovet for å oppleve mestring i arbeidsmiljøet og kunne bruke egne ferdigheter og evner (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.108). I likhet med autonomibehovet så kan dette sees i sammenheng med mestringsperspektivet i KROM-modellen. Kompetansebehovet er grunnlaget i kompetansedelen av mestringsperspektivet, som er essensielt for å oppnå mestring. Får en oppfylt dette behovet så innebærer det at en opplever en frihet til å klare utfordringer, til å lære, til å utvikle og å mestre.

Arbeidshverdagen er ofte kompleks og fylt med kompromisser og hensyn som ikke drar i samme retning. Derfor vil det være forskjeller i muligheter og situasjoner for å dekke de ansattes behov (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.108).

For at ledelsen skal kunne legge til rette for muligheten til oppfyllelse av kompetansebehovet, må en leder inspirere, støtte og vise tro på ansattes egen kompetanse. I likhet med autonomibehovet er det en klar sammenheng med transformasjonsledelse og muligheter for å utvikle seg og ta en del av læringsklimaet. Behovet for nye utfordringer og det å få utnytte og utvikle kompetansen sin ligger i kompetansebehovet. Dermed handler dette behovet om balansen mellom kompetanse, utfordringer og trygghet for at man vil mestre oppgaven (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.116).

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven skal vi ta for oss valg av forskningstilnærming, forskningsdesign og metode. Videre vil vi begrunne hvilke data vi vil hente inn, samt hvilke metoder vi vil anvende for å hente inn og analysere data. Til slutt evalueres vår metodiske tilnærming opp mot reliabilitet, validitet og etisk og juridisk ansvar.

3.1 Forskningsdesign

I samfunnsvitenskapelig forskning deles arbeidsmetodene i to kategorier, kvantitativ og kvalitativ metode (Vårdal, 2019). Valg av metode styres ofte av hva du skal undersøke og hvordan du ønsker å gjennomføre undersøkelsene. Innenfor kvalitativ metode går man dypere til verks for å innhente mye informasjon om få enheter, mens man i kvantitativ metode undersøker mange enheter og innhenter begrenset mengde med informasjon.

På bakgrunn av studiens problemstilling og avgrensningene vi fikk fra Tide, så valgte vi å benytte oss av kvalitativ metode. Dette fordi metoden gav oss muligheten til å få en dypere og mer detaljert forståelse for hvordan pandemien har påvirket kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring. Ved valg av tilnærming til metode, skiller det mellom induktiv og deduktiv. I vår casestudie har vi valgt å benytte den deduktive tilnærmingen, at vi forflytter oss fra teori til empiri (Grønmo, 2016, s. 51). Dette begrunnes med at det teoretiske grunnlaget er blitt brukt for å underbygge, belyse og analysere nye empiriske data på de nevnte fagområdene. På denne måten har vi fått en forståelse for hvilke konkrete områder pandemien har hatt innvirkning på, og på hvilken måte.

Forskningsdesign vil si en overordnet plan over hvordan en studie skal struktureres og gjennomføres. Designet skal omfatte alle stadiene i den gitte forskningsprosessen, samt nødvendige begrensninger (Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s. 46). Vi skiller i denne sammenheng mellom tre hovedtyper av design: *eksplorativt* (utforskende), *deskriptivt* (beskrivende) og *kausalt* design (årsak-virkning) (Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s. 47). På bakgrunn av at fagområdene kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring er mye forsket på fra før, vil studien delvis ta utgangspunkt i et deskriptivt design. Pandemiens påvirkning på utøvelse av fjernledelse er derimot lite utforsket, som gjør at studien også vil inneholde eksplorative elementer. Samtidig har vi undersøkt mulige årsaksforklaringer til endringer i de nevnte fagområdene, som kjennetegner et kausalt design

(Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s. 53). Dette betyr at studien inneholder elementer fra alle tre hovedtypene av design.

3.2 Utvalg

Valg av organisasjon hadde sitt utspring fra tre faktorer. For det første hadde vi en eksisterende relasjon til Tide gjennom et tidligere samarbeid. For det andre er Tide en organisasjon hvor fjernledelse allerede praktiseres, ettersom de drifter avdelinger rundt om i landet. For det tredje har Tide en tydelig hierarkisk struktur, noe som gjorde det enkelt å sammenligne synspunkter fra de ulike nivåene i organisasjonen.

Første steg i prosessen var å finne ut sammensetningen av utvalget, hvem ville vi snakke med og hvor mange? Etter diskusjoner i bachelorgruppen besluttet vi å intervju informanter fra hver av Tides fire ansattgrupper. Gjennom vår kontaktperson i Tide ble vi henvist videre til andre personer i organisasjonen som kunne hjelpe oss med å finne informanter. Denne typen utvelging av informanter kaller Grønmo (2016, s.117) for snøballutvelging. I tillegg til informanter i ansattgruppene besluttet vi å intervju direktør for menneske og kultur (heretter omtalt som direktør for M&K), en mellomleder og hovedverneombud. Valg av disse ble gjort på grunnlag av deres posisjon og kunnskap om organisasjonen.

Ifølge Grønmo (2016 s. 106) er det to vurderinger som er avgjørende med tanke på utvalgsstørrelsen; *Metodologiske vurderinger* og *Ressursmessige betraktninger*. Den *metodologiske vurderingen* handler om hvor stort utvalget minst bør være for å kunne gjennomføre studien. Ettersom oppgaven er en kvalitativ casestudie anså vi utvalget som stort nok for å belyse problemstillingen. Dette med tanke på at samtlige synspunkter ville gi oss informasjon om hvordan pandemien har påvirket utøvelsen av fjernledelse i organisasjonen. De *ressursmessige betraktningene* retter fokus på utvalgsstørrelsen, og hvor stort utvalget kan eller skal være (Grønmo, 2016, s.106). Med tanke på oppgavens tidsramme så vi oss nødt til å begrense datainnsamlingen til et intervju per ansattgruppe, supplert med tre intervjuer av direktør for M&K, verneombud og mellomleder.

3.3 Datainnsamling

Oppgavens neste del handler om å innhente nødvendig data, som forutsetter godkjent NSD søknad (Vedlegg 1). Først startet vi med å få tilgang til interne dokumenter, rapporter eller

annen informasjon som kunne være av betydning for studien. Dette er det som kalles for sekundærdata, og kjennetegnes ved at de er samlet inn av andre og med andre formål (Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s.68). Det andre vi gjorde var å gjennomføre en rekke samtaler med sentrale personer, ledere og ansatte i organisasjonen. For å få til dette valgte vi å benytte oss av to typer intervju, dybde- og fokusgruppeintervju. Vi gjennomførte dybdeintervjuer av sentrale personer og ledere, og fokusgruppeintervjuer av representanter fra de ulike ansattgruppene.

Intervjuer inngår i det som kalles for kvalitative primærdata. Primærdata omhandler ulike former for egen datainnsamling som gjennomføres for å besvare problemstillingen (Gipsrud, Olsson, & Silkoset, 2017, s.47). Kombinasjonen av primær- og sekundærdata gav oss muligheten til å sammenligne kommunikasjon, relasjoner, organisasjonskultur og mestring før og etter pandemien. Samtidig gav det oss muligheten til å fremheve ulike synspunkter internt i organisasjonen. På den måten har vi også kunnet identifisere forskjeller og ulikheter mellom ledelsen og den operative kjernen, og på tvers av de ulike ansattgruppene.

3.3.1 Kvalitativ innholdsanalyse

Kvalitativ innholdsanalyse er en systematisk gjennomgang av dokumenter, med sikte på kategorisering av innhold og registrering av data som er relevant for problemstillingen i en bestemt studie (Grønmo, 2016, s.175). Analysen kan benyttes på et hvilket som helst type dokument, uavhengig om dokumentet foreligger i form av tekst eller tall, lyd eller bilde. Vi startet med å skaffe oss tilgang til alle interne dokumenter som kunne være av interesse for oppgavens problemstilling. Dette var blant annet tidligere arbeidsmiljøundersøkelser, “turnover” statistikk for de tre siste årene og en NORCE rapport om fravær og nærvær blant sjåførere (Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021).

I kvalitativ innholdsanalyse er det viktig å vurdere kildenes tilgjengelighet, relevans, autenticitet og troverdighet (Grønmo, 2016, s.177). Av den grunn gjennomførte vi en kollektiv gjennomgang av dokumentene. Her kom det frem at det kun var enkelte deler av innholdet som var relevant for oppgaven. Derimot anså vi alle dokumentene som troverdige og autentiske ettersom de stammet fra Tide eller NORCE (et anerkjent forskningsinstitutt). Til slutt vurderte vi dokumentenes kontekst i forhold til andre kilder, som dybdeintervjuer og fokusgruppeintervjuer. Dette for å unngå feiltolkninger av tekstenes representativitet og mening, samt for å styrke den kontekstuelle vurderingen (Grønmo, 2016, ss.178-181).

3.3.2 Intervjuguider

Intervjuene bygger på en intervjuguide som ble laget i forkant av intervjuene. Intervjuguiden brukes for å strukturere samtalen mellom intervjuer og subjektet (Tjora, 2012, s.153). I oppbyggingen av intervjuene er Grønmo (2016) sin bok «Samfunnsvitenskapelige metoder» brukt. Her presenteres det at intervjuguiden er delt opp i temaer for at det skal være lettere for både intervjuer og informanter å holde orden. Samtidig gir oppsettet en innledende “seleksjon” av informasjon i ulike kategorier (Grønmo, 2016, ss.167-168). Intervjuguiden ble utformet og brukt i både dybde- og fokusgruppeintervjuer (Vedlegg 2 & 3). Intervjuguiden sitt formål er å være til hjelp for å få en form av struktur til den frie samtalen i intervjuene. Intervjuguiden er ofte bygget opp i flere deler. I vårt tilfelle hadde vi en oppvarmingsdel og en tematisert hoveddel. Spørsmålene i en intervjuguide er gjerne stikkordspreget, i motsetning til en survey. Vi besluttet derfor å formulere fullstendige tematiserte spørsmål med stikkordspregede oppfølgingsspørsmål.

I oppvarmingsdelen er spørsmålene konstruert til å være enkle og konkrete, som ikke trenger mye refleksjon (Tjora, A., 2012, s.153). Oppvarmingsspørsmålene i intervjuguiden (Vedlegg 2 & 3) var brukt i begge intervjuformene. Formålet med spørsmålene var å oppnå en «ufarlig» situasjon for informantene, få i gang praten, samt få sammenlignbar informasjon. Dersom informantene kun hadde fartstid i Tide under pandemien, kunne ikke informanten sammenligne situasjonene i organisasjonen før og under. Dette måtte vi ta hensyn til i utformingen av analysen.

I hoveddelen er spørsmålene oppbygd etter fire ulike temaer. Disse temaene er de samme som går i igjen i KROM-modellen; kommunikasjon, relasjon, organisasjonskultur og mestring. Samtidig inkluderte vi en femte faktor, pandemien, og hvordan den har påvirket hvert enkelt fagområde. På grunn av formaliteter og forskjeller mellom intervjuobjektene i fokus- og dybdeintervju, så vi oss nødt til å utarbeide to ulike intervjuguider. Guiden for fokusgruppene hadde et ansattperspektiv, mens dybdeintervjuene hadde et ledelsesperspektiv. Hovedpoenget med dette var å kunne gi tilpassede spørsmål, som fremdeles kunne sammenlignes på kryss av de ulike intervjuformene og ansattgruppene.

Før hvert tema i hoveddelen ble det lagt inn en definisjon/forklaring på hva som menes med det kommende temaet, for å ikke skape misforståelse. Avslutningsvis ble det og lagt inn et

oppsummeringsspørsmål for at informantene skulle kunne ta opp tråden igjen dersom de ikke følte at de fikk komme til tidligere. Her var tanken at de skulle få snakke fritt og at intervjuene til slutt skulle ebbe ut (Tjora, 2012, s.158).

3.3.3 Dybdeintervju

Dybdeintervju, eller uformell intervjuing, er relativt frie samtaler mellom forskeren og informantene, hvor forskeren stiller spørsmål om temaer som er av relevans for studien (Grønmo, 2016, s.167). Vi valgte å gjennomføre dybdeintervju av direktør for menneske og kultur, hovedverneombudet og en mellomleder. Dette for å få informantens meninger, tanker og syn på tematikken i oppgaven (Tjora, 2012, s.114). I tråd med retningslinjer fra NSD fikk alle intervjuobjektene tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuene (Vedlegg 4). Dette for å informere om formålet med prosjektet, gjennomføring av intervjuer, samt rettigheter, personvern og samtykke. Hvert intervju tok ca. En time og ble gjennomført i tråd med planlagt tidsskjema.

Intervjuene med hovedverneombudet og mellomleder ble gjennomført fysisk, mens intervjuet av direktør for menneske og kultur ble tatt digitalt via Zoom. Vi lot informantene bestemme tid og sted for gjennomføringen, fordi at vi ønsket at intervjuene skulle finne sted på en plass informantene følte seg komfortable og på et tidspunkt som ikke var for travelt (Grønmo, 2016, s.171). Vi startet intervjuene med en kort introduksjon. Her presenterte vi oss selv og oppgaven. Deretter informerte vi om fremgangsmåte og innhentet samtykke.

Gjennomføringen av intervjuene hadde en semistrukturert form. Det vil si en friere form, hvor spørsmål, rekkefølge og oppfølgingsspørsmål er tilpasset intervjuenes utvikling og hvordan kommunikasjonen fungerer (Egerdal, 2019, s.356). Med utgangspunkt i godkjent NSD søknad ble det tatt lydopptak av intervjuene. Kort tid etter gjennomføring ble disse transkribert, noe som gav oss mulighet til å formidle data skriftlig i analysedelen.

3.3.4 Fokusgruppeintervju

Vi valgte å supplere dybdeintervjuene med fire fokusgruppeintervjuer. Dette for å gi oss et godt kvalitativt grunnlag til å beskrive situasjoner innad i organisasjonen. I et fokusintervju leder forskeren en samtale med en gruppe på 5-10 informanter (Grønmo, 2016, s.167). Formålet med valget av denne metoden var for å få frem et mangfold av synspunkter, vurderinger og assosiasjoner om de begrensede temaene. Samtidig ønsket vi å utnytte den

spesielle dynamikken i samtalene mellom gruppemedlemmene, ettersom dette potensielt kan lede til utdypet informasjon. Vi intervjuet informanter fra Tides fire ulike ansattgrupper; renhold, mekanikere, sjåfører og administrasjon. Dette for å belyse problematikken i oppgaven fra Tides lavere hierarkiske nivåer. Uheldigvis hadde Tide store utfordringer med sykefravær under datainnsamlingen. Dette medførte at utvalget ble noe redusert, vi fikk dermed færre synspunkter enn vi opprinnelig hadde sett for oss.

Alle intervjuene ble gjennomført fysisk for å sikre best mulig resultater. Vi lot kontaktperson for informantene i hver gruppe, bestemme tid og sted for gjennomføringen. Dette fordi at vi ønsket at intervjuene skulle finne sted på en plass informantene følte seg komfortable og på et tidspunkt som passet deres arbeidshverdag (Grønmo, 2016, s.171). Samtlige informanter fikk i forkant tilsendt informasjonsskriv via deres respektive kontaktperson. Dette for å informere om prosjektets formål, gjennomføring av intervju, personvern, rettigheter og samtykke.

I fokusgruppeintervjuene benyttet vi samme fremgangsmåte og form som ved dybdeintervjuene. Forskjellen var at vi i større grad måtte fokusere på å la alle informantene få slippe til i samtalen. Derfor startet vi hvert tema med et spørsmål som alle fikk svare på etter tur, før det i større grad ble åpnet opp for at informantene kunne diskutere seg imellom. Samtidig passet vi på at pratsomme informanter ikke overtok styringen eller at samtalen havnet inn på irrelevante temaer (Grønmo, 2016, s.171). Også her ble det tatt lydopptak av intervjuene, som i etterkant ble transkribert og anonymisert.

3.4 Evaluering av metode

Ifølge Grønmo (2016, ss.240-241) ser man på to kvalitetskriterier, reliabilitet og validitet, for å vurdere studiens kvalitet. I alle studier må det foreligge *reliabilitet* og *validitet*. *Reliabilitet* dreier seg om dataens pålitelighet, mens *validitet* dreier seg om dataens gyldighet og relevans.

Reliabilitet

Når vi snakker om reliabilitet, så snakker vi om dataens pålitelighet. Altså kan man stole på at det man har funnet ut er legitimt og sannferdig. Generelt vil reliabilitet defineres som graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg (Grønmo, 2016, s.242).

Utvalg av informanter til fokusgruppeintervjuer ble gjort av Tide, dette er det teorien betegner som snøballutvelging (Grønmo, 2016, s.117). Ulempen med denne metoden er at vi selv ikke kan kontrollere hvem som blir valgt ut eller ei. Dermed er det en risiko for at virksomheten velger ut informanter som vil fremstille virksomheten i best mulig lys. Det vil kunne påvirke datamaterialets pålitelighet. Ettersom vi i denne situasjonen ikke fikk bestemme utvalget selv, så anerkjente vi at det kunne bli sådd tvil rundt studiens validitet og reliabilitet da denne utvalgsmetoden ble benyttet.

I etterkant av fokusgruppeintervjuene ble vi gjort oppmerksom på at et individ, som ikke deltok i studien, hadde overhørt mye av det som ble sagt under det ene intervjuet. Denne personen var svært fortvilet over hvordan enkelte informanter hadde fremstilt organisasjonen. Dette viser at utvalget ikke er håndplukket for å stille organisasjonen i det beste lys, noe som styrker reliabiliteten.

Under et intervju med en annen ansattgruppe ble det og kjent at den ene informantene var «leder» for de andre. Dette var selvsagt uheldig for reliabiliteten, da de andre deltakerne kan ha følt seg ukomfortabel eller presset til å komme med synspunkter som en kanskje ikke står for 100%. Men på den andre siden var hens deltakelse viktig da hen ga oss mange gode og utfyllende svar på det vi lurte på, når de andre ikke gjorde det.

Som en del av dybde-og fokusgruppeintervjuene stilte vi informantene et spørsmål som knyttet seg til fartstid i organisasjonen. Spørsmålet ble stilt for å kunne vurdere datamaterialets reliabilitet og validitet. Informantene oppga et bredt spekter av fartstid, alt fra tre uker til tolv år i organisasjonen. Informanter som har jobbet i virksomheten over lengre tid vil ha større grad av relevans og pålitelighet for studien, ettersom de har grunnlaget for å sammenligne arbeidshverdagen før og etter pandemien.

For å forhindre at informasjonen feiltolkes gikk vi gjennom lydopptak og transkriberte disse. Vi gikk også gjennom resten av datamaterialet og sjekket at det samsvarte med hverandre, altså datamaterialets *ekvivalens* (Grønmo, 2016, s.243). For å sikre effektivitet og god utnyttelse av ressursene, valgte vi å dele gruppen inn i to. Så når noen var på intervju, jobbet de andre med bacheloroppgaven. Vi sørget for at alle fikk deltatt på intervju og at minst to var til stede samtidig.

Validitet

I vurderingen av hvorvidt dataene som er samlet inn er relevant og gyldig for problemstillingen, så snakker vi om validitet (Grønmo, 2016, s.251). Validitet referer til gyldigheten av innsamlet data med hensyn til problemstillingen som skal belyses.

Å ha en høy grad av validitet var viktig for oss. Derfor utarbeidet vi, som nevnt tidligere, en intervjuguide som skulle knyttes tett opp mot problemstilling og teori. Vi ville derfor komme i kontakt med, og intervjuer folk fra alle ansattgrupper i Tide. Her fikk vi dekket store deler av bedriften, som igjen ville gjøre studien mer relevant. Vi fikk mange gode og utfyllende svar, men støtet også på en del utfordringer underveis. Det knyttet seg utfordringer til *begrepsvaliditeten*, hvor enkelte av deltakerne slet med å forstå eller hadde ulike tolkninger av begrepene (Grønmo, 2016, s.253).

Allerede under det første fokusgruppeintervjuet dukket disse problemene opp. Som en konsekvens av dette måtte vi stille en del oppfølgingsspørsmål. Etter det første fokusgruppeintervjuet så vi oss derfor nødt til å gjøre noen justeringer på intervjuguiden. Her ble det bestemt at vi skulle forklare begrepene innledningsvis før vi kom inn på spørsmålene til hvert av temaene. I tillegg forenklet vi noen av spørsmålene slik at det skulle bli lettere for deltakerne å forstå. Dette så vi fungerte mye bedre på vårt andre fokusgruppeintervju hvor vi fikk færre spørsmål knyttet til begrep, og flere tydeligere svar på det vi lurte på. Justeringene motvirket svikt i kommunikasjon mellom forsker og informant som er en av de typiske fallgruvene ved uformelle intervju (Grønmo, 2016, s.172). Det bidro også til å styrke studiens validitet.

I fjor hadde vi i faget HRM et samarbeid med Tide, i forbindelse med vår semesteroppgave. Dette gjorde at vi allerede hadde tilgang på en del interne dokumenter. De interne dokumentene har bidratt til å gi et mer helhetlig bilde av situasjonen, og har styrket validiteten ytterligere. Det at oppgaven har flere ben å stå på enn bare innsamlet data fra intervju mener vi er viktig for studiens validitet.

3.5 Etisk og juridisk ansvar

Når vi skal undersøke hvordan utøvelse av fjernledelse i Tide har blitt påvirket av pandemien, vil det innebære at data som samles inn kan være sensitiv. Fra NESH (Den nasjonale

forskningskomité for samfunnsvitenskap og humaniora) ligger det retningslinjer for hvordan forskere skal gå frem, samt hvilke etiske og juridiske lover de må forholde seg til (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2021). Forskere har et ansvar for alle som deltar i forskningen, respektere og sikre deres grunnleggende likeverd og selvbestemmelse, samt informere om samtykke til å delta i forskningsprosjektet. Ved behandling av sensitiv data og personopplysninger legger GDPR, *General Data Public Regulation*, føringer for hvordan disse skal behandles.

For å ivareta vårt ansvar sendte vi inn en søknad til NSD, *Norsk senter for forskningsdata*. Årsaken til dette er fordi det foreligger en rekke krav og regler for hvordan ting må gjøres. Særlig da med tanke på datainnsamling (intervjuguide og spørsmål), håndtering av personopplysninger, dokumentasjon og annen type informasjon som vil være relevant for forskningen. Etter ca. En måned ble søknaden for forskningsprosjektet godkjent. Videre sendte vi ut et informasjonsskriv til alle deltakerne av forskningsprosjektet. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon vedrørende studiens hensikt, data vi ønsket å samle inn, hvilke ansattgrupper vi ønsket å intervju, samt estimert lengde ved fokus- og dybdeintervju.

Ettersom mesteparten av innsamlet data knytter seg til meninger og synspunkter, har det vært viktig for oss at dataene vi får skal gjenspeile deltakernes synspunkter. I tillegg har det vært viktig å anonymisere informantene i oppgaven. Ved å anonymisere informantene vil ingenting av det som er blitt sagt i intervjuene være mulig for andre å spore. Deltakerne vil føle seg sikrere på at det som blir sagt ikke kan brukes mot dem i etterkant, som igjen kan føre til at de kanskje våger å si det de faktisk mener. Dette styrker oppgavens reliabilitet og validitet.

For å sikre anonymitet har vi valgt å kalle informantene for Mekaniker 1, Mekaniker 2, Renhold 1 og Renhold 2 osv., slik at det ikke skal være mulig å identifisere dem. Vi anerkjenner at det finnes en risiko for at enkelte vi har intervjuet i ledelsen/administrasjon kan bli identifisert da det ikke er mange som jobber i disse gruppene. Vi har på best mulig måte prøvd å anonymisere disse gruppene.

For å kunne transkribere intervjuene ble det gjort lydopptak underveis, både av en lydopptaker innleid fra skolen, men også av private mobiltelefoner som «backup». Alle deltakerne samtykket til å delta i forskningsprosjektet, alle muntlig, men noen også skriftlig.

Det å delta i forskningsprosjektet skal være frivillig, og man kan trekke seg når man vil, dette er noe NSD er veldig tydelige på (NSD, 2022). Alle lydopptak ligger på private maskiner, og det er ingen andre enn forskerne som har tilgang til disse. Opptakene vil kun bli hørt av oss, og gjennom transkriberingen vil informantene bli anonymisert. Ved innlevert bacheloroppgave vil alle lydopptak, personlige opplysninger og annen relevant informasjon om informantene bli slettet.

4.0 Funn og analyse

I den analytiske delen av oppgaven skal vi, med utgangspunkt i det teoretiske og metodiske rammeverket, presentere funn og analysere innsamlet data, for å besvare oppgavens problemstilling:

«Hvordan har pandemien påvirket utøvelsen av fjernledelse i Tide?»

Analysen vil følge strukturen til KROM-modellen, som vil si at vi først vil ta for oss kommunikasjon, deretter relasjoner, så organisasjonskultur og til slutt mestring. Vi vil starte hver del med å beskrive hva som kjennetegner de ulike perspektivene i Tide. Deretter skal vi se nærmere på hvordan pandemien har påvirket perspektivene, før vi avslutter med en oppsummering.

4.1 Kommunikasjon

Fra KROM-modellen sitt perspektiv kan kommunikasjon anses som en bærebjelke for de andre perspektivene. Gode kommunikasjonsferdigheter er en av de viktigste egenskapene dagens ledere må mestre, for å lede på tvers av geografiske lokasjoner. Det elementære fenomenet kommunikasjon er selve grunnlaget for dannelse av relasjoner, kultur og mestring.

4.1.1 Kommunikasjonen i Tide

Horisontal kommunikasjon

Som enhver annen stor organisasjon, er Tide avhengig av god kommunikasjon. I en organisasjon foregår kommunikasjonen vertikalt og horisontalt. I intervju med direktør for M&K fremstår den horisontale kommunikasjonen mellom medarbeidere som uformell.

«Jeg tror nok at vi har en uformell kommunikasjon, vi er preget av at vi har humor og glimt i øyet og har det ganske kjekt på jobb vil jeg si.»

Direktør for M&K

En uformell kommunikasjon som er preget av humor og glimt i øyet kan i mange tilfeller være en ønsket tilstand for en avdeling. Fordi det er med på å bygge tettere relasjoner, et bra arbeidsmiljø, og en større grad av tilhørighet. Renholderne forteller videre:

«Vi har jo en grei kommunikasjon. Vi begynner dagen med en kopp kaffi før vi begynner skiftet. Så har vi stort sett sosial kommunikasjon i matpausene. Ellers vet vi hva vi skal gjøre før vi kommer på jobb. Vi gjør det samme hver dag.»

Renholder 2

Uttalelsene til renholderne bygger videre på hvordan den uformelle kommunikasjonen utøves i Tide. Kommunikasjonen har tett tilknytning til en toveiskommunikasjon.

Toveiskommunikasjon er når både mottaker og avsender er inkludert, noe som er ønskelig når det blant annet skal kommuniseres rik informasjon (Molstad & Aspeli, 2020, s. 45). Det er denne kommunikasjonsformen som ofte finner hulrom i avdelinger, noe som gjør det mulig for ansatte å hente sosial støtte fra hverandre. Dette kan igjen være med på å tilfredsstille hverandres behov for sosial kontakt på jobben.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019, ss. 280-281) viser studier at det er en mer utstrakt kommunikasjon mellom ansatte innen samme organisasjonsenhet enn det er mellom ansatte i ulike organisasjonsenheter. Intervjuene av de forskjellige ansattgruppene viser at de har beslektede arbeidsoppgaver og status i bedriften. Dette er organisatoriske omstendigheter som vil skape felles interesser dem imellom og som vil gjøre det enklere å kommunisere samt forstå hverandre. I tillegg til dette har vi gjort en rekke funn som viser hvilken påvirkning kompetansen i de ulike avdelingene har på kommunikasjonen i Tide. I en avdeling vil man finne mennesker med lik eller relevant kompetanse, i form av utdanning, kurs eller erfaring, noe som gir dem et felles språk, symboler og muligheter til å kommunisere uten misforståelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 281). I intervju med administrasjonen fremgår det utfordringer knyttet til akkurat dette:

«Jeg synes jo mange ganger at å få ut god informasjon, som mange forstår, kan være litt utfordrende.»

Administrasjon 1

Selv om hen viser til en enveiskommunikasjon vertikalt i organisasjonen, ser vi hvordan det kan være utfordrende å kommunisere samt lede på kryss av avdelinger. I denne sammenheng

vil det være naturlig å anta at den ulike kommunikasjonen i avdelingene er grunnlaget for utfordringen administrasjonen uttaler.

Vertikal kommunikasjon

Det er et vesentlig skille mellom horisontal og vertikal kommunikasjon i Tide. Den horisontale kommunikasjonen er preget av at den er uformell. Derimot er den vertikale kommunikasjonen mer formell.

«De er kun opptatt av hva vi gjør ... Hva vi gjør som sjåfører. Det er vi som har den tøffe jobben, står opp tidlig, er trøtte og sletne eh ... Og hele tiden så er det kun skader de fokuserer på.»

Sjåfør 1

«Å snakke med hun (HR ansvarlig) om noe annet enn ... At hun tar kontakt med deg om noe annet en avvik, det skjer ikke.»

Sjåfør 2

Sjåførene viser frustrasjon knyttet til den formelle vertikale kommunikasjonen i Tide. Selv om sjåførene har pauserom i samme lokale som den lokale administrasjonen, viser de til en større mental avstand enn den faktisk geografiske avstanden. Intervjuobjektene har en negativ tilnærming til hvordan avvikshåndteringen blir gjennomført. Direktør for M&K indikerer at de har identifisert utfordringen knyttet til dette:

«... Det som er farlig er at vi har sittet igjen med oppfølging av avvik, det bygger jo ingenting. Det er ikke noe fint.»

Direktør for M&K

I NORCE-rapporten kommer det tydelig frem at oppfølging av avvik er en prioritert oppgave for ressurslederne (Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021, s.15). En ressursleder er sjåførenes nærmeste leder. Disse tar seg av henvendelser og følger opp sjåførene (Se vedlegg 5 – Avdelingskart). Rapporten tydeliggjør at avvikshåndteringen påvirker kommunikasjonen til sjåførene negativt. Dette fordi det kun kommuniseres når noe er galt. Samtidig er kommunikasjonen i stor grad formell, som ytterligere kan svekke de personlige relasjonene til sjåførene. Dette gir mindre rom og ressurser til å jobbe proaktivt med arbeidsmiljø og se og verdsette den enkelte (Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021, s.15).

I forlengelse av avvikshåndteringen fremgår det i intervjuene at det er stor misnøye blant sjåførene knyttet til responstiden i den vertikale kommunikasjonen oppover i hierarkiet.

«... Lederne har ikke tid til å være til stede fysisk dersom de får mange meldinger, og det får de. Dette påvirker dermed kommunikasjonen. Jeg hørte fra flere kollegaer, som klager over at de ikke får svar på henvendelser innen rimelig tid. Jeg måtte selv gå til min leder i dag fordi jeg ikke har fått svar på en henvendelse som ble sendt til trafikksenteret. Dette er irriterende ettersom jeg ikke ønsker å bruke mye ekstra energi og tid på å få ordnet ting som burde vært i orden.»

Sjåfør 3

Sjåførene påpeker at lederne ikke har kapasitet til å møte opp fysisk fordi de får for mange henvendelser. Dette kan vise til at jo lenger man beveger seg opp i et hierarki, vil kapasiteten til å behandle og nyttiggjøre informasjon avta, fordi det er færre personer på de høyere autoritetsnivåene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 281). Mindre kapasitet kan føre til at informasjon filtreres, og viktig informasjon kan gå tapt. I tillegg kan viktig tid gå tapt fra man mottar informasjon, til den når relevante beslutningsmottakere. Tilfellet hos sjåførene ser ut til å være en vedvarende utfordring i Tide, hvor kapasiteten ofte ikke er tilstrekkelig nok til å håndtere informasjonen, noe som kan resultere i dårlig responstid og svekket kommunikasjonsflyt. I likhet med sjåførene har mekanikerne bekreftet lang kommunikasjonsvei gjennom flere ledd:

«Vi har vel alle lekt den leken i barnehagen fortell meg jeg. What goes around, comes around. Du starter på en historie og når den kommer tilbake til deg så er den helt annerledes. Det er litt sånn når du skal gi eller få ordre derfra. Først skal det gjennom ett ledd, så neste ledd, et ledd til, så skal det ut på gulvet. Så er det jo helt forvrengt etterpå. Det er en liten utfordring.»

Mekaniker 3

Mekanikerne hevder at signalet blir forvrengt når det går gjennom flere ledd i den vertikale kommunikasjonen. Det de mener med at signalet blir forvrengt, er at det finnes støy i kommunikasjonen. I kommunikasjon er støy en fellesbetegnelse på alt som gjør at budskapet ikke oppfattes slik det var ment (Wade, 2021). Støy i kommunikasjonen kan føre til økt usikkerhet og tvetydighet, noe som svekker kommunikasjonen og skaper mer misforståelser. Mekanikerne avkrefter at dette også er tilfellet i den horisontale kommunikasjonen deres. I intervju med direktør for M&K, er hen uenig i påstanden om lang og oppstykket kommunikasjonsvei for de nederste nivåene i hierarkiet:

«Uti avdelingene er det heller ikke noen ledd, for der sitter de jo og har felles ledermøter med områdeleder, HR-leder og ressursleder. Det blir ett ledd, også blir neste ledd sjåfør.»

Direktør for M&K

De to polariserende synspunktene viser hvor store forskjeller det kan være mellom ett ovenfra og ned perspektiv, og motsatt i en organisasjon. Et slikt perspektiv er relevant å ta i betraktning når vi snakker om vertikal kommunikasjon.

Kommunikasjonskanaler

Tide er som nevnt en stor organisasjon med mange hierarkiske nivåer. Derfor er det naturlig at benytter de seg av mange digitale kommunikasjonskanaler. Gjennom intervjuene fremgår det at de kommuniserer gjennom e-post, privat-telefon/nettbrett, møter, intranett, infoskjermer osv. Hovedverneombudet trekker frem intranettet EDIT som hovedkanal for informasjonsdeling i Tide.

I intervju forklarer administrasjonen utfordringer ved å velge riktig kommunikasjonskanal for å nå ut til de forskjellige ansattgruppene:

«... problemet synes jeg er litt av at vi har veldig mange informasjonskanaler. Vi har infoskjermer, sms, allmøte, teams, mail osv. Jeg synes det kan være vanskelig å vite hva som treffer flest, for vi har tross alt veldig mange forskjellige grupper.»

Administrasjon 2

Videre presiserer de at en til en kommunikasjon ikke er et problem, og retter fokus mot informasjonsdeling gjennom de digitale verktøyene. Administrasjonen påpeker at det er spesielt utfordrende å nå ut til de som har språkvansker og eldre. I den sammenheng forteller hovedverneombud at informasjonen formidles på norsk, engelsk og polsk i intranettet for å sikre at budskapet når ut til alle. Dette styrker kommunikasjon.

4.1.2 Har pandemien påvirket kommunikasjonen i Tide?

Når det kommer til hvordan pandemien har påvirket kommunikasjonen i Tide, er det viktig å presisere at organisasjonens ansatte har blitt ulikt rammet av tiltak og restriksjoner. De digitale kommunikasjonskanalene er et sentralt moment som går igjen i alle intervjuene. I samtale med mellomleder beskriver hen kommunikasjonen slik:

«Helt klart bedre fysisk, men det fungerer overraskende bra på teams og telefon. Man må være litt obs på noen ting. Noen ting kommuniserer du absolutt ikke digitalt mens noe går helt fint.»

Mellomleder

Tidligere har informantene gitt uttrykk for at humor er en viktig del av den uformelle kommunikasjonen i Tide. Kanskje enda viktigere er kroppsspråket, som er nødvendig for å tolke denne ytringen. Videre formidler mellomlederen utfordringene ved å miste denne delen av kommunikasjonen under pandemien:

«Utfordringene er at du mister mye kroppsspråk og ting du kan fange opp (gir eksempel hvordan man kan mistolke kommunikasjon uten kroppsspråk). Hvis man ikke er veldig obs og var på det, så forsvinner det ganske mye informasjon. Det har vært utfordrende, men samtidig har det tvunget oss til å tenke nytt om kommunikasjon. Teams for eksempel har vi brukt mye. Der har vi laget kanaler og delt informasjon, noe som vi fortsatt bruker fordi det er genialt.»

Mellomleder

Informanten viser til viktigheten av direkte kontakt når man skal lede medarbeidere. Samtidig legger hen ikke skjul på at de digitale kommunikasjonskanalene kan være gode verktøy i fjernledelse. Mellomlederen skildrer den sterke opptrappingen av de digitale plattformene og kommunikasjonskanalene som en mulig effektiviseringsgevinst, noe som kan lette arbeidet for ledere. Flere informanter understreker at de digitale kanalene egner seg bedre til informasjonsdeling og ikke til dialog, samarbeid og kreativitet:

«Du mister mye i ett digitalt møte, spesielt humor. Folk sitter ofte og holder seg passivt, og kjenner på at dette kunne jeg ha sagt, men lar være å si det. Min erfaring er at til infosaker fungerer det veldig godt på teams. Det er både tidsbesparende og effektivt. Men dialog, samarbeid og kreativitet er mer krevende over teams.»

Mellomleder

«... Du leser ikke kroppsspråket når du sitter i en kontraktsforhandling og bare har en liten skjerm å forholde deg til. De sier at det er vanskeligere, det tror jeg at jeg skjønner.»

Hovedverneombud

Informantene peker på at de digitale kommunikasjonskanalene inneholder mindre grad av informasjon. Lederne opplever det som utfordrende å lede gjennom mindre informasjonsrike kanaler. Digitale plattformer som e-post, teams og tekstmeldinger er vanskelige kommunikasjonsformer, spesielt når ledere skal bygge og vedlikeholde relasjoner og utvikle samhörighet.

«... Jeg har måttet hatt en del hjemmekontor i løpet av pandemien, og jeg opplever at kommunikasjonen er bedre når jeg tar det fysiske. Eksempelvis er det viktig med den tette oppfølgingen, kjenne på temperaturen og drive litt situasjonsbestemt ledelse. Dersom det oppstår en situasjon, evaluerer man og gjør noe med det etterpå. Men når jeg ikke er her så får ikke jeg sett når situasjonen oppstår.»

Mellomleder

Igjen er vi tilbake til direkte kontakt, hvor mellomlederen beskriver hvor viktig det er for lederstilen hans å kunne være til stede fysisk. Informantene antyder at de uformelle samtaler ansikt mot ansikt er en av de viktigste lederverktøyene, noe som har falt bort på grunn av den geografiske avstanden hjemmekontor har medført. Direktør for M&K påpeker hvordan dette har påvirket hans evne til å lede:

«(...) sånn sett kan du si at det har vært mye vanskeligere å fange opp om noen trenger et ekstra klapp på skulderen (...) vi ser hverandre ikke i forbifarten.»

Direktør for M&K

Videre kommer det frem hvordan tap av de informasjonsrike kommunikasjonskanalene, hvor det ofte er toveiskommunikasjon, har ført til mer enveiskommunikasjon i Tide. Alle lederne har forklart hvordan de har måttet ta i bruk mindre informasjonsrike og indirekte kommunikasjonskanaler for å lede på avstand. Adresserte dokumenter og digitale møter skiller seg ut som en gjennomgående faktor hos lederne. De digitale kommunikasjonsformene er uavhengig av tid og rom, noe som har gjort det mulig å sende flere meldinger vertikalt, hvor mengde informasjon lett kan medføre informasjonsoverflod (Pettersen & Solstad, 2020, s. 214). Sjåførene påstår at dette er et faktum og problem som har oppstått under pandemien:

«Vi får masse meldinger gjennom vår private telefon.»

Sjåfør 3

«Ja alt for mange! ... det har skjedd etter pandemien (...) Jeg skjønner ikke hvorfor ingen har satt på håndbrekket fordi der er så mye tull, og det står gjerne noe viktig langt nede i en melding som i mange tilfeller oversees.»

Sjåfør 2

Informantene beskriver en digital overflod over deres private mobiltelefoner. De reagerer på en hyppig frekvens med mye informasjon, som ser ut til å påvirke budskapet ledelsen sender. NORCE rapporten viser også til en digital kommunikasjon mellom lederne og sjåførene:

«Tillitsvalgte og verneombud erfarer at sjåførene har blitt en veldig liten brikke i et veldig stort system, der det menneskelige aspektet, oppleves som nærmest forsvunnet.»

(Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021, s.15)

De mindre rike kommunikasjonskanalene kan skape ulike forståelser av budskapet, og kan i verste fall resultere i større avstand mellom ledere og medarbeidere. De digitale kommunikasjonskanalene har ikke bare hatt negativ påvirkning i Tide. De har også ført til at

ansatte har måttet tenke nytt angående kommunikasjon, slik direktør for M&K og mellomleder beskriver det:

«(...) Så sånt sett så har jo pandemien gjort at tiden brukes mye mer effektivt (...) Jeg tror jeg har blitt mer bevisst på den energien som utløses når vi treffes fysisk, den uformelle informasjon som du får med deg når du går rundt folk i gangene (...) Vi er blitt mer bevisst på kanalvalg.»

Direktør for M&K

«... Jeg opplever at ansatte hadde mye mer behov for tilstedeværelse før pandemien enn nå. Fordi de har blitt vant med at fjernledelse er en ting og at det kan fungere.»

Mellomleder

På mange måter har den digitale hverdagen ført til at ansatte verdsetter kommunikasjon og relasjoner noe de tidligere har tatt for gitt. Lederne viser en felles oppfattelse av at de er mer bevisste på hvordan man kommuniserer på avstand. Samtidig har medarbeidere blitt mer «tolerante» til at den nærmeste lederen ikke alltid er fysisk til stede.

4.1.3 Oppsummering

I denne delen av analysen har vi lagt frem hvordan de ansatte oppfatter kommunikasjonen i Tide, samt ulike utfordringer. Funnene viser en god horisontal kommunikasjon, som er preget av humor og uformell kommunikasjon. Den vertikale kommunikasjon fremstår som utfordrende og formell i mange tilfeller. Ansattgruppene i bunnen av hierarkiet fremhever misnøye til lang kommunikasjonsvei og dårlig responstid. På bakgrunn av pandemien har vi redegjort en rekke funn som har vist en kraftig opptrapping i digitale kommunikasjonskanaler. Informantene peker også på at uformell kommunikasjon og kroppsspråk har vært fraværende. Tap av informasjonsrike kommunikasjonskanaler har også medført til mer enveiskommunikasjon. Dette har videre ført til høyere frekvens, noe som har skapt informasjonsoverflod. I lys av fjernledelse har de digitale flatene delvis hjulpet de til å opprettholde kommunikasjonen på tross av samfunnsendringene.

4.2 Relasjon

Kommunikasjon er essensielt i skapelsen av relasjoner mellom organisasjonsmedlemmer. Relasjoner skapes i samtaler og samhandling med andre, og er forholdet mellom medarbeider og leder, som påvirker motivasjon, tilhørighet og stemningen i organisasjonen (Molstad & Aspeli, 2020, s.54).

4.2.1 Relasjoner i Tide

For å kunne si noe om hvordan relasjonene er og hvordan de aktivt jobber med relasjonsbygging, må vi finne ut hvordan organisasjonens medlemmer vil beskrive den. Fra NORCE rapporten kommer det fram at sjåførene opplever relasjonen med sine nærmeste ressursledere som god. De samme sjåførene forteller om erfaringer fra andre kollegaer, trekk i ledelseskulturen og et omfang i lederrollen som ikke gir så gode betingelser for god ledelse som de behøver (Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021, s.13). Selv om mange føler at relasjonen til sin ressursleder er god er det viktig å påpeke at det også finnes andre kollegaer som ikke deler deres tanker, noe som tyder på at relasjonene mellom sjåførene og sine nærmeste ressursledere er veldig individuelle. Dette kjenner vi igjen fra relasjonsorientert ledelse, hvor ulike personligheter og relasjoner blir sett på som utfordrende (Molstad & Aspeli, 2020, s.63).

Det som fremgår i rapporten, kan vi og kjenne igjen i våre funn. Som svar til spørsmål angående hva det er som motiverer de til å gå jobb, forteller mekanikerne og sjåførene oss:

«Folkene som vi jobber med, sånn som dere sant (snakker om de andre på intervjuet) hehe. Men det er jo arbeidsmiljø og, hvis du ikke har et godt arbeidsmiljø så er det ikke kjekt å komme på jobb heller.»

Mekaniker 4

«Det som gjør at det er greit gå her er at det er mange hyggelige kollegaer, som gjør at en setter seg ned og slår av en prat.»

Sjåfør 2

Uttalelsene tydeliggjør at arbeidsmiljøet og relasjonene mellom kollegaer og ledere er gode. Gode relasjoner styrker videre den sosiale tilhørigheten til andre mennesker og til organisasjonen. Dette kjenner vi igjen fra tilhørighetsbehovet i selvbestemmelsesteorien (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.109)

Hvordan jobber de med å utvikle relasjoner?

Tide jobber aktivt med å utvikle, skape og vedlikeholde relasjoner. Som en del av deres relasjonsarbeid arrangerer de jevnlig julebord, lønningspils, sommerfester og andre sosiale arrangementer.

Et arrangement som har vist seg å være en stor suksessfaktor for utviklingen av relasjoner, er Tide Games. Tide Games er et sosialt arrangement, og kan på mange måter ses på som en «teambuilding event». Her deltar folk fra alle ansattgrupper og konkurrerer innenfor en rekke aktiviteter. En administrasjonsansatt forteller oss:

«Jeg kan jo og legge til at Tide har hatt til vane å arrangere Tide-games før pandemien. Da kom øverste direktør og spilte fotball med sjåfører og alle var med og det ble blandete lag, ikke sant? Kjempegøy, og så var det middag om kvelden og sånn på Voss kanskje.»

Administrasjon 2

Videre påpeker hen viktigheten av å ha sosiale samlinger hvor man kan treffes på kryss og tvers av organisasjonen og utveksle ideer. Slike sammenkomster og arrangement bidrar til samhold og sosialisering, og er med på å skape en plattform hvor ansatte kan kommunisere og samhandle med hverandre for å utvikle gode relasjoner. Som vi vet er det i samtaler og samhandling med andre hvor relasjoner skapes (Molstad & Aspeli, 2020, s.59). Sosiale arrangement og sammenkomster bidrar inn mot denne prosessen og skaper en arena for relasjonsbygging.

Av teorikapittelet fremgår det at tillit og dialog er sentrale faktorer i arbeidet med å utvikle interne relasjoner. I den sammenheng forteller mellomlederen følgende:

“Det er jo tilbakemeldinger da. Konstruktive tilbakemeldinger på både ting som gjøres bra og kan gjøres bedre. Tett oppfølging, god dialog og ikke minst forventningsavklaring med de det gjelder (...) Forventningsavklaring begge veier tror jeg er viktig.”

Mellomleder

For medarbeidere som fjernledes, er tilbakemeldinger viktig (Molstad & Aspeli, 2020, ss.61-62). Uttalelsene tydeliggjør at tilbakemeldinger og god tilbakemeldingskultur er viktig for ledelsen i Tide. Dersom de lykkes med å legge til rette for en god tilbakemeldingskultur vil det kunne bidra til positiv utvikling, tillit og styrke relasjonene blant sine medarbeidere. Som vi vet fra teorikapittelet, er tillit bærebjelken i gode relasjoner. Momentene “tett oppfølging” og “god dialog” som mellomlederen tar opp, er tillitsskapende i den grad at mennesker vil føle seg mer sett og verdsatt. Gjennom god dialog og tilbakemeldinger fra lederen, vil medarbeiderne få dekket dette grunnleggende behovet. Dette vil kunne bidra til å styrke leder-medarbeider-relasjonen (Molstad & Aspeli, 2020, s.63).

Utfordring

En faktor som skaper utfordringer for Tides relasjonsarbeid, er avstand. Organisasjonens medlemmer er spredt på ulike avdelinger og lokasjoner over hele landet. I tillegg, fremgår det fra direktør for M&K, at Tides ansattgruppe består av 93% bussjåfører. Sjøførene er ute på hjul og har få interaksjoner med kollegaene i løpet av en dag. Dette gjør det krevende for ansatte å utvikle sterke relasjonelle bånd til hverandre både på og utenfor egen avdeling.

Mange sjåfører har liten kontakt med sin nærmeste ressursleder, dette kommer tydelig fram i NORCE rapporten og i våre intervju (Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021, s. 13). Direktør for menneske og kultur underbygger dette, og forteller at hovedtyngden av sjåfører ikke har noe særlig forhold til sine ressursledere, samt at mange ansatte har stasjoneringer et sted hvor det ikke sitter en ressursleder i det hele tatt. Dette skaper utfordringer tilknyttet ledernes evne til å skape gode relasjoner til medarbeidere, ettersom mange i stor grad må ty til fjernledelse. Avstand kan med andre ord svekke intern relasjonsbygging, samhandlingsevne og følelsen av fellesskap, som igjen kan påvirke kultur og tilhørighet negativt.

Gjennom våre undersøkelser kommer det fram noen interessante funn når det gjelder avstand. Mekanikerne forteller oss at deres lokale administrasjon flyttet inn i samme bygg som dem under pandemien. Det skjedde ikke på grunn av pandemien, men var allerede bestemt før den inntraff. Tidligere var administrasjonen stasjonert i sentrum, mens mekanikerne holdt til på Flesland. Denne avstanden skapte utfordringer for kommunikasjon, men og på det relasjonelle plan.

På spørsmål angående om at de har flyttet inn i samme bygg har påvirket relasjonene og forholdet dem imellom, svarer de:

«En har jo blitt mer kjent med dem.»

Mekaniker 4

«Det har både blitt tettere og bedre (...) Altså du kan ta en spøk med øverste sjef her uten problemer og han svarer deg på lik måte hehe.»

Mekaniker 3

Her ser vi tydelig at det at de har flyttet inn i samme bygg har ført mekanikerne og administrasjonen tettere hverandre og at avstanden har blitt mindre, noe som har skapt sterkere relasjonelle bånd og styrket tilhørigheten.

4.2.2 Hvordan har pandemien påvirket relasjonsbygging i Tide?

Det er ikke til å legge skjul på at pandemien har satt kjepper i hjulene for Tide og deres evne til å skape, vedlikeholde og styrke relasjoner. Smitteverntiltak, restriksjoner og retningslinjer har gjort en allerede vanskelig oppgave enda mer krevende. Gjennom våre intervju og funn ser vi at de ulike ansattgruppene har fått merke pandemien på forskjellige måter og i ulik grad.

Samhold, sosialisering og avstand

Pandemien og de tilhørende smitteverntiltakene har ført til begrensede muligheter for å omgås hverandre. Dette har gått utover ledelsens evne til å opprettholde samhold og sosialisering, som igjen kan ha påvirket avstanden mellom de ulike avdelingene. Samtlige informanter fra Tides ansattgrupper underbygger dette og forteller om mindre sosialt samvær, avlyste arrangementer og aktiviteter både i og utenfor jobbsammenheng. Derimot ser vi at ansattgruppene har blitt påvirket i ulik grad.

Mekanikerne, renholderne og administrasjonsansatte forteller om en bort imot normal arbeidshverdag med svært få tiltak og begrensninger. Kantiner, pauserom og andre oppholdsrom har gjennom hele pandemien vært åpne, som vil si at de ansatte på avdelingene har opprettholdt den sosiale kontakten på arbeidsplassen. Det eneste som har utgått er sosiale arrangementer som lønningspils, julebord, avslutninger og sommerfester.

For sjåførene har arbeidshverdagen i større grad blitt påvirket av tiltak og restriksjoner. Sjåførene forteller om stengte kantiner, trenings- og pauserom og mindre sosial kontakt med sine kollegaer. En sjåfør forteller oss:

«Morgenkaffen ... Jeg husker jo den før pandemien. Når du begynte tidlig så var det mange som kom en god stund før bare for å slå av en prat før du gikk i bussen.»

Sjåfør 4

I tillegg har bort imot all kontakt med passasjerer opphørt på grunn av stengt framdør og avsperrert første rad. Dette har hindret sjåførene i å opprettholde og vedlikeholde den sosiale kontakten med kollegaer og passasjerer, noe hovedverneombudet og direktør for menneske og kultur bekrefter:

«Så det sosiale samkvemmet i løpet av arbeidsdagen, som egentlig er lite nok som det er i jobben som bussjåfør, den blir enda mindre.»

Hovedverneombud

«Vi har mistet samholdet, kantinepraten og de sosiale tiltakene der vi har hatt anledning til å treffe hverandre. Når du tar fra folk alle kontaktpunkter blir nok sjåføryrket svært ensomt.»

Direktør for M&K

For ledelsen og verneombud har utstrakt bruk av hjemmekontor svekket det sosiale samholdet på kontoret. Samtidig har mange måttet ty til fjernledelse. Effekten av hjemmekontor kan sammenlignes med sjåfører som får stengt framdør. De daglige kontaktpunktene, kaffepraten, de uformelle samtalene, alt forsvant. Dette gjorde det mer krevende for ledelsen å lede på avstand, samt jobbe aktivt med å vedlikeholde og opprettholde de gode relasjonene.

Mennesker er sosiale vesen og ikke skapt for å være alene (Molstad & Aspeli, 2020, s.81). Begrensede muligheter for sosialisering kan svekke fellesskapsfølelsen og den felles identiteten man har til organisasjonen. Man mister tilknytningen til bedriften, og man vil slite med å dekke tilhørighetsbehovet (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.109).

Pandemien har ikke bare påvirket samholdet og sosialiseringen i organisasjonen, men også avstanden. Restriksjoner og smitteverntiltak har gjort at man i mindre grad har kunnet møtes fysisk, noe som har gjort at man har måtte ty til digitale flater for å opprettholde og skape relasjoner. Gjennom våre intervju fremgår det en rekke interessante funn angående hvordan pandemien har påvirket avstanden mellom organisasjonsmedlemmene. Noen har blitt påvirket i stor grad, andre ikke.

Mekanikerne, renholderne og administrasjonsansatte forteller at pandemien har påvirket avstanden i liten grad, og at den bort imot har vært lik som før pandemien. «Frie tøyler» og en tilnærmet normal arbeidsdag har gjort at ansatte på disse avdelingene har klart å opprettholde den sosiale kontakten, som igjen har gjort at man har kunnet vedlikeholde de gode relasjonene.

For ledere, verneombud og sjåfører har pandemien påvirket avstanden dem imellom i mye større grad. Som tidligere nevnt har smitteverntiltak og restriksjoner hindret sosialt samvær. For å opprettholde relasjonene har man derfor blitt henvist til digitale flater. For mange ansatte har dette skapt større avstander innad i organisasjonen. Sjåførene forteller oss:

«Så jeg tenker at relasjonen oss imellom har blitt svekket gjennom koronatiden, mellom sjåførene generelt. Det samme gjelder avstanden mellom sjåførene og administrasjonen. Den har blitt større.»

Sjåfør 2

Videre forteller de samme sjåførene at isolasjonen de har opplevd i forbindelse med tiltakene, har bidratt til at avstanden og forholdet dem imellom, og ledelsen har forverret seg. Det at de ikke har fått møtes fysisk har gjort at de føler seg mer anonyme, og at relasjonene mellom dem og deres lokale administrasjon har blitt svekket. Utsagn fra Direktør for M&K underbygger uttalelsene:

«De som har hatt behov for kontakt kan nok ha kjent på at avstanden har blitt større fordi ressurslederen har sittet hjemme og vært mindre synlig på kontoret.»

Direktør for M&K

«Normalt sett er vi fra ledelsen masse ute i avdelingene, og har møtepunkt med medarbeiderne for å finne ut hvordan det går. Det har vi mistet nesten helt under pandemien. Da har vi som sagt prøvd å være synlige digitalt på andre måter. Det at vi ikke er der ute betyr ikke at vi ikke bryr oss. Men vi har nok ikke vært like hyppig ute i avdelingene.»

Direktør for M&K

Funnene forteller oss at ledelsen ikke i like stor grad har klart å kunne følge opp sjåførene. Dette har gjort at avstanden mellom dem har blitt større, noe som har svekket de interne relasjonene.

Når det er i samtaler og samhandling relasjoner skapes, vil det å bygge relasjoner digitalt bli utfordrende. En mellomleder hadde følgende å si:

«Nå når man møtes fysisk kjenner man vedkommende og man har en relasjon. Det å bygge relasjoner er håpløst digitalt.»

Mellomleder

Mellomlederen påpeker videre at gjennom pandemien ble enkelte av relasjonene til lederne bedre fordi ting ble satt mer i system, mens andre relasjoner ble verre. Hen opplevde det som at de personene som var mer strukturert og systematisk fungerte det bedre for, enn for de som ikke var det.

Pandemien har ikke påvirket avstanden utelukkende negativt. De digitale løsningene har og bidratt til å redusere avstand. Direktør for M&K forteller oss:

«Noen av de tingene vi har gjort har tatt vekk avstand. 9-timen hvor vi binder sammen alle ledere har fjernet masse avstand. Vi har hatt digitale møter med tillitsvalgte og verneombud som og har bidratt til å fjerne avstand.»

Direktør for M&K

Informanter fra administrasjonen støtter seg til dette og sier blant annet at allmøtene på Zoom har fått en mye høyere oppslutning enn de fysiske. Her henviser de til at over 100 stykker pleier å delta digitalt mot ca. 20 som pleide å delta fysisk. Digitaliseringen av allmøtene har bidratt til å opprettholde informasjonsdeling. Til slutt legges det til at digitale allmøter er noe godt som har kommet ut av pandemien, noe de ikke hadde tenkt på før. Dette tydeliggjør at pandemien også har hatt positive effekter på avstand og relasjoner.

Hvordan har organisasjonen lagt til rette for relasjonsbygging i pandemien?

Tide har, som alle andre organisasjoner, måttet tilpasse seg myndighetenes retningslinjer. Dette har ikke bare påvirket den interne kommunikasjonen, den interne relasjonsbyggingen har også blitt rammet.

Vi stilte spørsmål til alle våre informanter om hvordan ledelsen la til rette for relasjonsbygging under pandemien, og eventuelt hvilke tiltak som ble innført. Fra våre funn fremgår det at både ledelsen og de lokale avdelingene har gjort en rekke tiltak for å tilpasse seg situasjonen. Her nevnes det blant annet gåturer, kaffepauser på teams, digitale allmøter og en app de kaller for «poengjakten». På spørsmål angående hvordan det ble lagt til rette for relasjonsbygging under pandemien svarer Direktør for M&K oss:

«I perioden det var full lockdown prøvde de fleste avdelingene å få til turgrupper og sosiale sammenkomster utendørs. Så det har jo vært noe relasjonsbygging, å ta vare på arbeidsmiljøet. Men akkurat den perioden hvor alt var stengt ned og du fikk så vidt lov til å gå på butikken, da var det ikke så lett å få gjort noe. Da var man dømt til digitale flater.»

Direktør for M&K

Videre forteller hen at man i februar lanserte en app som het «Poengjakten». Appen logger aktivitet, hvor mange skritt du går og legger opp til at kollegaer kan heie på hverandre. Her henviser hen til at over 900 medarbeidere så langt har tatt appen i bruk, at det er blitt lastet opp ca. 6000 bilder og gått over 900 millioner skritt. I samtale med hovedverneombudet kommer det også frem at enkelte grupper tok egne initiativ til felles lunsjer og kaffepauser på teams. Hen legger også til at hen hadde hørt at noen av disse tiltakene smuldret litt vekk etter hvert.

Mekanikerne følte at appen var et forsøk fra ledelsen på å skape et engasjement og samhold. På den andre siden følte renholderne at denne appen kanskje var mer en individuell greie enn noe sosialt. Uansett så ser vi at det har vært forsøk fra ledelsen og de lokale avdelingene på å vedlikeholde relasjoner, skape samhold og binde folk sammen under pandemien. Hvordan folk opplever disse tiltakene er individuelt. Det at mange allerede har tatt appen i bruk, viser at tiltaket har skapt en form for engasjement. Utfra dette er det nærliggende å tro at appen har bidratt til å styrke samholdet og klart å binde folk mer sammen, i en periode hvor man ikke har kunnet møtes fysisk på samme måte som før.

Et annet tiltak som har kommet i kjølvannet av pandemien, og som har vist seg å være en tilvekst til organisasjonens relasjonsarbeid, er de digitale allmøtene. Det snakkes varmt om møtene, og det virker som om mange er positivt innstilt til disse. Hovedverneombudet forteller oss:

«Men det som ble gjort med de digitale allmøtene, det har vært en lur ting. Jeg har hørt veldig mye positivt om det, både fra sjåførere, tillitsvalgte og ledelsen der ute. Det har fungert.»

Hovedverneombud

Hovedverneombudet sine uttalelser styrker argumentasjonen over at det har kommet noe godt ut av pandemien, i tillegg underbygger dette det administrasjonen sa angående en høyere oppslutning ved digitale allmøter enn fysiske. Dette bekrefter bare at allmøtene har fungert, noe de vil fortsette med i fremtiden.

Her ser vi tydelig at tiltakene har bidratt til samhold, samt at den har gjort at organisasjonen i en viss grad har klart å vedlikeholde relasjonene innenfor de rammene de har blitt henvist til. Slik vi tolker det har tiltakene bremset den negative effekten som pandemien har forårsaket den interne relasjonsbyggingen og tilhørigheten til bedriften.

4.2.3 Oppsummering

Med bakgrunn i våre funn kan vi si at pandemien har gjort det mer krevende for organisasjonen å vedlikeholde, styrke og bygge relasjoner da mye av det sosiale samværet har forsvunnet. Det er store forskjeller på hvordan de ulike ansattgruppene har fått kjenne på pandemiens ringvirkninger. Mekanikere, renholdere og administrasjonsansatte har blitt påvirket i mindre grad, da flesteparten har fått lov til å utøve sitt virke relativt normalt. For

sjåfører, ledelse og verneombud har det derimot ikke vært like enkelt. Mindre sosialt samvær og mer bruk av hjemmekontor har ført til svekkede relasjoner, økt grad av fjernledelse og skapt nye utfordringer tilknyttet relasjonsbygging. For å motvirke dette har organisasjonen sett seg nødt til å være kreativ og å tenke utenfor boksen. Vi ser at tiltak som gåturer, kaffepauser på teams, digitale allmøter og «poengjakten» har bidratt til at Tide har kunnet vedlikeholde og jobbe med relasjonene i den grad det har latt seg gjøre.

4.3 Organisasjonskultur

Det å skape, opprettholde og påvirke relasjoner mellom en virksomhets medlemmer er med på å forme organisasjonskultur. Ettersom organisasjonskulturen påvirkes av og påvirker selv medarbeideres handlinger, holdninger og atferd, så er det essensielt at fjernledere forstår hvordan den formes (Molstad & Aspeli, 2020, s.66). For å kunne si noe om hvordan pandemien har påvirket kulturen i Tide, må vi først finne ut hvordan selskapets medlemmer vil beskrive den.

4.3.1 Organisasjonskulturen i Tide

Verdier

I Tide anerkjennes merverdien av det å jobbe aktivt med å skape en velfungerende kultur. I intervju med direktør for M&K fremgår det at selskapet skal ha en kultur som gjør en forskjell. Men hva er en kultur som gjør en forskjell? Hen forteller at denne definisjonen er tredelt. For det første så vil de som selskap være foretrukket.

«Vi vil at arbeidstaker skal ... er du bussjåfør i Norge så skal du ha lyst til å jobbe for Tide. Er du oppdragsgiver som Skyss, Ruter og ATB så skal de ha lyst til å tenke inni seg at «jeg håper Tide vinner fordi de virker profesjonelle.» Busspassasjerene skal tenke at det er fint at det er Tide som kjører her fordi det er ordentlige sjåførere som gjør jobben sin på en skikkelig måte»

Direktør for M&K

For det andre så har de visjonen “gode reiseopplevelser hver dag” og verdiene stolt, miljøbevisst, ansvar, respekt og trivsel (SMART). Direktør for M&K forteller at visjon og verdier er med på å skape kulturen i selskapet, hvor målet er at de gjenspeiles i alle medarbeidere hver dag. Mellomleder og hovedverneombud støtter opp under dette. De forteller følgende:

«Vi har jo disse 5 temaene, som utgjør SMART til sammen da. Jeg føler at de begrepene er veldig godt implementert.»

Hovedverneombud

«Jeg opplever ikke at kulturen spiser verdiene slik det ofte har en tendens til å gjøre.»

Mellomleder

En tredje del av de uttalte verdiene er lederprinsippene. Direktør for M&K forteller at selskapet har landet på fire prinsipper. De vil ha ledere som er lagspillere, handlekraftige, er opptatt av kommunikasjon og kvalitet i det selskapet leverer. Videre presiserer hen at lederprinsippene i sum sier ganske mye om hvilken kultur de ønsker å ha. Dette kan vi knytte til leders viktige rolle som kulturbærer og kulturpåvirker (Molstad & Aspeli, 2020, s.72). Tide har forstått at ledere, på alle nivåer i organisasjonen, bidrar til å skape, opprettholde og påvirke kulturen gjennom sin posisjon. Ved hjelp av lederprinsippene kan de dermed i større grad signalisere hvilke handlinger, holdninger og atferd de ønsker skal gjenspeiles i kulturen.

Verdier, visjon og lederprinsipper er sentrale deler av Tides nedfelte og offisielle kultur. På spørsmål om hvordan informantene fra de ulike ansattgruppene vil beskrive kulturen, så nevnes verdier og visjon, kun i intervjuene med sjåførere og administrasjonsansatte. Når det gjelder lederprinsippene så nevnes ikke disse av noen andre enn direktør for M&K. Dette sår tvil i om verdier, visjon og lederprinsipper faktisk er så godt forankret i organisasjonen, som hovedverneombudet og mellomlederen antyder. Samtidig samsvarer det ikke med selskapets mål om at disse skal gjenspeiles i alle ansatte hver dag, og det oppstår dermed en avstand mellom praktiserte og uttalte verdier.

Også NORCE rapporten stiller spørsmålstegn ved hvor godt uttalte verdier etterlevs i praksis. Rapporten fremhever blant annet mangel på anerkjennelse og respekt blant sjåførene (Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021, s.17). Målsetningen til Tide er at alle medarbeidere skal føle seg sett, hørt og verdsatt, men både sjåførere og ledere deler oppfatningen av at kontakt mellom dem kun skjer ved fravær eller avvik. Dermed oppstår det en måte å omgås hverandre på som i liten grad anerkjenner, verdsetter og respekterer sjåførenes innsats. Dette kan ses i direkte kontrast med de uttalte verdiene.

Manglende kjennskap til Tides verdier, visjon og lederprinsipper kan tyde på at ikke alle deler den samme opplevelsen av at den offisielle kulturen, er det som i praksis styrer handlinger,

holdninger og atferd i Tide. Dette finner vi eksempler på i intervjuene med sjåfører og administrasjonsansatte. Informanter fra ansattgruppene forteller følgende:

«Verdiene våre er ganske godt forankret i organisasjonen uansett hvilket nivå vi er på.»

Administrasjon 3

«Men fra ledelseshold så kan vi få beskjed om å gjøre sånn og sånn, og så kan vi bli kalt inn å få tilsnakk for at det ikke er i henhold til våre verdier. Da føler jeg at de ikke alltid følger alle verdiene de heller i forhold til hvordan vi mange ganger blir behandlet.»

Sjåfør 4

Uttalelsene tydeliggjør at det, i tillegg til avstand mellom praktiserte og uttalte verdier, eksisterer ulike oppfatninger av hvor godt verdiene er implementert og etterlevs av ledelse og medarbeidere. Dette kan vi se i sammenheng med Bangs teori om funksjonelle og dysfunksjonelle kulturer (Bang, 2011, s.116). En kultur som ikke samsvarer med, eller hindrer oppnåelsen av organisatoriske mål, vil av Bang beskrives som dysfunksjonell.

Uavhengig av dette så er det ingen tvil om at svikt i implementering av de offisielle delene av kulturen, skaper utfordringer. Blant annet øker det risikoen for at det oppstår subkulturer som utfordrer eller bryter med de verdiene den dominerende kulturen bygger på (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.145). På en annen side kan det svekke ledernes rolle som kulturbærer og kulturpåvirker, ettersom de ikke får jobbet aktivt med miljø og kultur. Dette kan hindre Tides arbeid med å skape en, god, sterk og integrert organisasjonskultur. I teorikapittelet vises det til en positiv sammenheng mellom kultur og tilhørighet (Bang, 2011, s.127). Vi kan derfor anta at hindringer for kultur også vil ha innflytelse på tilhørighet. Funnene i NORCE rapporten rundt svikt i faglig verdsettelse underbygger dette, da det kan ses i direkte kontrast til tilhørighetsbehovet i selvbestemmelsesteorien (Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021, s.17).. Det reises dermed usikkerhet tilknyttet hvor godt behovet dekkes.

Alle momentene over er deler av den nedfelte og formelle delen av organisasjonskulturen i Tide. Men det eksisterer også deler som ikke er nedfelt. Direktør for M&K forteller at de er tydelige på at selv om det er mange lag i organisasjonen, så skal det ikke være noe forskjell. Når de er ute i avdelingene og snakker med de ansatte, så spiller det ingen rolle hvilken stilling man har, tittel eller hvem som sitter høyest i hierarkiet. Hen forteller videre:

“Vi har adoptert et begrep fra Danmark ... De snakker om at vi må møtes i øyehøyde. Det synes jeg er en fin måte å si det på”

Direktør for M&K

En annen viktig del av kulturen som ikke er nedfelt, er fokuset på åpenhet og involvering. Hovedverneombud og direktør for M&K forteller at det er en stor grad av involvering av medarbeiderne. Det fremgår blant annet at selskapet under pandemien har fått tildelt en del IA-midler til en rekke konferanser og tiltak. Dermed fikk de samlet alle ledere på alle nivåer i hele Tide buss Norge og alle tillitsvalgte og verneombud, for arbeide med de ulike elementene i kulturen. Hovedverneombud forteller videre:

“Jeg tror det er et veldig godt bilde på en åpenhetskultur hos oss, at vi involverer tillitsvalgte og verneombud veldig mye og veldig ofte”

Hovedverneombud

Åpenhet og involvering bidra til å skape harmoni, konsensus og klarhet, som blir sett på som bra for en organisasjon. Dette kjenner vi igjen fra Hennestads synspunkt på god kultur (Hennestad, 2015, s.29). Samtidig fremmer åpenhet og involvering kollektivt engasjement, følelsen av sosialt felleskap og samhold, som styrker stabilitet og tilhørighet i organisasjonen

Subkulturer

I relasjonsperspektivet fremgår det at avstand er en sentral utfordring for relasjonsbygging i Tide. Avstand påvirker ikke bare intern relasjonsbygging, samhandlingsevne og følelsen av felleskap og samhold. Den bidrar også til å øke sannsynligheten for at det oppstår subkulturer i organisasjoner. Subkulturer kan både være ønskede og uønskede. På spørsmål om kulturen i Tide forteller de ansatte:

«Kulturen er veldig ulik. Det er en helt annen kultur på Tidesenteret enn de i driftsavdelingene.»

Administrasjon 3

«Det er fantastisk mange flotte kollegaer og vi er flinke til å ta vare på hverandre til en viss grad, men av og til føler jeg at dere som ikke er norske dere er i en gruppe og så er vi i en gruppe.»

Sjåfør 4

«Subkulturer som plutselig blusser opp på veldig kort tid eller har pågått lenge uten at man har fått det med seg er utfordrende.»

Mellomleder

Gjennom uttalelsen til informantene fremgår det at subkulturer ikke er et nyoppstått fenomen i Tides organisasjonskultur. Tilstedeværelsen av subkulturer gjør at vi kan se kulturen i Tide fra et differensieringsperspektiv (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.136). Blant annet ser vi antydninger til kulturforskjeller basert på avdeling og lokasjon. Direktør for M&K bekrefter dette. Hen forteller at ettersom selskapet drifter avdelinger i ulike deler av landet så er det naturlig at det vil være forskjeller i kultur mellom avdelinger og mellom fagavdelinger med ulik kompetanse. Disse kulturelle manifestasjonene vil i mange tilfeller være ønskede, så lenge de deler det settet med kulturtrekk (verdier og visjon) som er felles i organisasjonen.

Uttalelsene over synliggjør også at subkulturer ikke er utelukkende positivt for Tide. En av utfordringene som fremheves av mellomlederen, er at det i mange tilfeller er krevende å fange opp subkulturer som blusser opp. Dermed blir det vanskelig for ledelsen å skille hvilke som er ønskede eller uønskede for organisasjonen. Dette forsterkes ytterligere ettersom mange ledere i Tide fjernleder sine ansatte. Videre ser vi at det blant sjåførene er tendenser til grupperinger på bakgrunn av etnisitet. Dette er eksempel på subkulturer som ikke er ønskelige for Tide ettersom det kan gi grobunn for interne konflikter og splittelser. Interne konflikter og splittelser svekker arbeidsmiljøet, som videre påvirker kultur negativt.

Videre forteller informantene følgende:

«Jeg føler den organisasjonskulturen er splittet, vi mot ledelsen.»

Sjåfør 4

«Det er ikke alt jeg er så begeistret for når det gjelder de som sitter på toppen.»

Renholder 1

Her ser vi tydelig at den formelle strukturen i Tide en viktig årsak til at subkulturer dannes. Samtidig er det et godt eksempel på at kulturforskjeller i selskapet ikke bare oppstår på tvers av kontorer og avdelinger, men også på tvers av hierarkiske nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.147). Utfordringen for Tide, som det fremgår av uttalelsene over, er at det har oppstått en form for splittelse, en “vi mot de kultur”. Dette kan svekke stabilitet, kollektivt engasjement og fellesskapsfølelse. Samtidig blir det mer krevende for ledere å skape, opprettholde og påvirke det sette av felles verdier som Tide ønsker at kultur skal bygge på.

4.3.2 Hvordan har pandemien påvirket kulturen?

Verdier

Vi har allerede stadfestet at pandemien har påvirket kommunikasjon og relasjonsbygging i Tide, men hvordan har pandemien påvirket organisasjonskulturen? På spørsmål om hvordan pandemien har påvirket kulturen forteller direktør for M&K følgende:

«Vi har ikke fått jobbe så mye med kulturen siden vi ikke har vært sammen. Da lever den ikke like godt.»

Direktør for M&K

Videre forteller hen at de har måttet bruke mye tid på å tilpasse seg regler, restriksjoner og tiltak. Samtidig har det vært mye uro og støy knyttet til det å sitte alene på jobb, i tillegg til det å stadig måtte forholde seg til bekymringer fra ansatte. Mellomlederen deler samme oppfatning som direktør for M&K. Hen forteller at kulturen har vært preget av at mye har vært fremmed og at de gjennom pandemien nesten ikke hadde møter med andre avdelinger. Dette førte til at hen opplevde en kultur hvor de i større grad tok verste antagelser og hvor de tenkte at «de der har ikke gjort jobben sin».

Ut fra dette kan vi si at pandemien har vært en form for distraksjon som har trukket fokuset vekk fra organisasjonens arbeid med de offisielle verdiene. Det å ikke kunne møtes fysisk har hindret interaksjon og samhandling mellom Tides medlemmer og deres omgivelser. Interaksjon og samhandling er på lik linje med relasjonsbygging helt avgjørende for å kunne utvikle en felles organisasjonskultur (Egerdal, 2019, s.42). Uttalelsen til mellomlederen kan tyde på at pandemien har svekket tilliten på tvers av avdelingene. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019, s.149) er en felles kultur viktig for å skape tillit. Svekket tillit skaper barrierer for intern kunnskapsutveksling, samarbeid, effektivitet og sår tvil i hvor stor grad kulturen i Tide kan defineres som felles. På bakgrunn av dette er det nærliggende å tro at pandemien har bremsset kulturens utvikling, derimot blir det vanskelig å si om den har hatt negativ effekt.

For å få et mer helhetlig bilde på pandemiens påvirkning valgte vi å stille ansattgruppene samme spørsmål. Her er svarene mer uklare og sprikende. Informantene fra administrasjonen forteller om få endringer og at kulturen derav har blitt påvirket i liten grad. Dette kan skyldes at de gjennom pandemien har blitt skjermet fra de verste restriksjonene og tiltakene. Den samme oppfatningen deler også renholderne og mekanikerne. Disse gruppene har stort sett kunne operere som normalt, og det henvises kun til mindre sosialt samvær. Sjøførene derimot har i noe større grad merket effektene. Deres arbeidshverdag har vært preget av tiltak og

restriksjoner. Det fremheves blant annet at de synes ledelsen kunne gjort mer for å styrke og opprettholde kulturen, kommunikasjonen og verdier under pandemien.

Også på dette spørsmålet henvises det i liten grad til de offisielle delene av Tides kultur, hvor det kun er sjåførene som er inne på verdier og visjon. Dette styrker funnene våre rundt avstand mellom praktiserte og uttalte verdier, og ulikheter tilknyttet implementering og etterlevelse av verdiene. At det i liten grad henvises til de offisielle delene av kulturen, gjør at vi kan stille spørsmålsteget ved de ansattes forståelse av kultur i Tide. Det reiser seg også usikkerhet tilknyttet hvor godt ledere evner å praktisere rollen som kulturbærer og kulturpåvirkere på avstand.

Subkulturer

Våre funn viser at subkulturer ikke er et nyoppstått fenomen i Tide. Vi identifiserte flere utfordringer som tydeliggjorde at kulturforskjellene også kan ha negative effekter. I intervju med direktør for M&K fremgår det at pandemien også har påvirket subkulturene i Tide. Hen forteller følgende:

«Pandemien kan nok i noen grad ha påvirket subkulturer og svekket felleskulturen, der man normalt sett har hatt et fysisk fellesskap.»

Direktør for M&K

Det at mange ikke har kunnet møtes fysisk, hindrer som tidligere beskrevet, organisasjonskulturen fra å utvikle seg. Uten fysisk fellesskap svekkes felleskulturen, som videre kan forsterke uønskede og svekke ønskede subkulturer i Tide. En svekket kultur vil også kunne hindre de ansattes helhetsforståelse av organisasjonen, som gjør at de vil slite med å beskrive hvordan de som medlemmer inngår i en større sammenheng for å realisere overordnede organisatoriske mål (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.141). Manglende forståelse for egen posisjon kan ses på som en barriere for tilhørighet, ettersom ansatte vil slite med å knytte sin egen identitet til organisasjonen.

I motsetning til direktør for M&K fremhever mellomlederen et annet syn på hvordan pandemien har påvirket subkulturer. Hen peker på at subkulturer får fotfeste før du får gjort noe med det, som veldig utfordrende under pandemien. Når man fjernleder opplever hen en økt fare for at subkulturer oppstår, og at de utvikler seg i en uønsket retning. Videre forteller hen at meninger, holdninger og atferd, kall det subkulturen, som finner sted, har man ikke fått

fanget opp eller tatt tak i. Dette kjenner vi igjen fra tidligere i analysen, hvor vi fremhevet utfordringen med å fange opp subkulturer som blusser opp. Uttalelsen til mellomlederen tydeliggjør dermed at denne utfordringen kan ha blitt forsterket under pandemien.

Lederne i Tide er viktige rollemodeller, noe som gjør at deres handlinger, holdninger og atferd blir tillagt mye vekt, og gjenspeiles i organisasjonskulturen. Det å i større grad måtte ty til fjernledelse kan altså ha hindret ledernes viktige rolle som kulturbærere og kulturpåvirkere i Tide (Molstad & Aspeli, 2020, s.72). Dermed er det nærliggende å tro at dette kan ha påvirket organisasjonskulturen negativt, og forsterke de uønskede subkulturene.

4.3.3 Oppsummering

Vi har i denne delen av analysen sitt på nærmere på Tides organisasjonskultur. Med utgangspunkt i to hovedtemaer, Tides offisielle verdier og tilstedeværelse av subkulturer, har vi beskrevet hva som kjennetegner verdiene, samt hvilke utfordringer den står ovenfor ved hjelp av synspunkter fra ledelse, verneombud og de fire ansattgruppene. Videre har vi studerte pandemiens påvirkning på kulturen. Her viser funn at det er tydelige forskjeller på hvor stor grad pandemien har påvirket ansattgruppene, ledelse og hovedverneombud. Funn viser også tegn på at utfordringer tilknyttet de offisielle verdiene og subkulturer kan ha blitt forsterket, samt at pandemien har endret hvordan ledere på avstand har arbeidet med å skape, opprettholde og påvirker kulturen.

4.4 Mestring

For å lykkes med fjernledelse er medarbeidernes mestring helt sentralt. I et analytisk perspektiv, handler det hovedsakelig om spørsmålene knyttet til mestring, motivasjon og hva som må være på plass for at lederne og medarbeiderne skal gjøre en så god jobb som mulig. Det er i tillegg også kommet interessante data fra de andre perspektivene som kan være nyttig og trekke inn i analysen av mestring. Komponentene mestringstro, kompetanse og motivasjon står sentralt i mestringsperspektivet og vil være sentrale elementer i analysen.

4.4.1 Mestring i Tide

Mestring og mestringsfølelse er ofte veldig individuelt, og kan variere fra person til person. Gjennom intervjuene fremkommer det likheter og ulikheter i hva som sees på som en «god dag» eller hva som er nødvendig for den enkelte å prestere. I ansattgruppene er det sprikende

grad av ansvar og arbeidsoppgaver, en bussjåfør gjør andre oppgaver enn en mekaniker gjør, det vil også føre til ulik oppnåelse av mestring og ulik grad av mestringsfølelse.

Mestringstro

For å skape mestring, må en tro at en klarer å mestre sine arbeidsoppgaver. Slik mestringstro bygges opp av tidligere vellykkede gjennomførte arbeidsoppgaver (Molstad & Aspeli, 2020, s.76). Skal arbeidsoppgaver gjennomføres vellykket, må grunnleggende instrumenter og utstyr være på plass. Informanter hadde følgende å si:

«(...) til å begynne med så er det jo å ha riktig arbeidsutstyr til riktig jobb for eksempel (...)»

Mekaniker 1

«(...) for at jeg skal utføre jobben så er det utstyr og tilrettelagte arbeidstider.»

Renholder 1

«Jeg kan begynne med at bussene må være ordentlige. Det må være kjølevæske på dem, det må være batteri på bussene og sanntidssystemer må være i orden.»

Sjåfør 2

I alle jobber og arbeidsoppgaver må det være enkelte rammer som må være på plass for at mestring og mestringstro skal finne sted. For at ansatte i Tide skal kunne tro på seg selv, er det essensielt at utstyr, verktøy, internett o.l. er fungerende og tilrettelagt. Dette er en del av selve grunnmuren i det å oppnå mestringstro. Gjennom samtalen med administrasjonen var det stor frustrasjon rundt internettet, noen slet med trege systemer daglig.

«(...) vi sliter med det, jeg gjør i hvert fall det daglig det som går på systemer og sånn, og det gjør noe med mestringsfølelsen din når det er stadig vekk faller ut.»

Administrasjon 2

Dette er en situasjon som kan være en begynnende negativ spiral i mestringstro, dersom lokal ledelse ikke plukker det opp. I møtene med en leder og mellomleder i Tide kom det frem at trygge tilbakemeldingsrammer, god dialog, forventningsavklaringer begge veier og en uformell tone er viktig i samspillet med medarbeiderne. Slik tankegang fra ledelsen er essensielt for motivasjon i mestring når det berører behovet for tilhørighet, men det er også i stor grad viktig i oppbyggingen av mestringstro (Molstad & Aspeli, 2020, s.149). Det er viktig å poengtere at mellomlederen og lederen her ikke har noe direkte kobling til de intervjuede ansattgrupper. Men at tankegangen også finnes hos andre ledere i Tide.

«(...) litt omsorg, litt støtte, litt sparring og litt dytting av og til.»

Direktør for M&K

Med denne tilnærmingen er det lettere å plukke opp de avvikene som virkelig påvirker noe for den enkelte ansatte sin arbeidsdag. I tillegg gir det større sjanse for at den ansatte havner på en positiv balanse mellom jobbkrav og jobbbressurser, som kan gi et økt jobbensgjement (Molstad & Aspeli, 2020, s.77). Og i dette tilfellet var det allerede i gang med en løsning på problemet med internettet.

«(...) men nå ser det ut til å bli en bedring. Så det er veldig bra.»

Administrasjon 2

Når en støttende og utviklende ledelse bidrar til økt mestringstro, vil det motsatte også bidra til svekket mestringstro. I analysen av kommunikasjon og i NORCE-rapporten (Holte, Schuchert, Øyeflaten, & Johansen, 2021, s.17) kom det frem at medarbeiderne, og da spesielt bussjåførene, kun hørte kommunikasjon i sammenheng med avvik. Det kan gi en følelse av mindre tro fra sin leder og dette er en pådriver for en negativ spiral i mestringstro når den eneste kommunikasjon fra lederen er negativt ladet. Medarbeiderne trenger kompetanse, nødvendige verktøy, støtte og veiledning (Molstad & Aspeli, 2020, s.147). Så når disse komponentene er på plass i Tide, er det større sannsynlighet for at mestringstro og mestring oppstår.

Kompetanse

For å oppnå mestring må kompetanse og motivasjon være på plass (Molstad & Aspeli, 2020, s.75). Opplæring og kunnskapsdeling er en del av kompetansfeltet. I flere av ansattgruppene var det snakk om opplæring og oppfølging. Dette er sentralt i utviklingen av kunnskap og kompetanse i organisasjoner, altså hvordan lære om rutiner og prosesser for å øke kunnskapsbasen til arbeiderne. En økt kunnskapsbase er viktig for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver og oppleve mestring. Ansatte så opplæring som essensielt i spørsmål tilknyttet til hva som må være på plass for at de skulle gjøre en så god jobb som mulig.

«Tenker litt på dette med opplæring (...) å få en god opplæring og bli satt inn i systemer og hvordan arbeidsmetodikken er. Du føler ikke mestring når du sitter og stanger hodet i veggen og du ikke skjønner hva du holder på med.»

Administrasjon 3

«(...) og ha en kunnskap om det arbeidsverktøyet du har bruk for, for å få en enklere gjennomføring av oppgavene.»

Mekaniker 1

Det å ha kunnskap om noe kan ikke sammenlignes med det å ha ferdighetene til å utføre oppgavene. Ansatte som jobber i administrasjonen vet muligens noe om hva systemet er, men hvordan det fungerer og utøves sitter ofte i taus kunnskap hos en leder/en som lærer opp. Dette er en prosess som tar tid, spesielt når det er snakk om fjernledelse av ansatte (Molstad & Aspeli, 2020, s.87).

Behovet for å få brukt egne ferdigheter og evner for å oppleve mestring i arbeidsmiljøet, er viktig å dekke for å oppnå mestring (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.108). Det er også tilfellet i Tide. De ulike ansattgruppene ønsker at alt utstyr og systemer er på plass så de kan bruke de ferdighetene, evnene og kunnskapene de innehar. Da trenger de støtte, utfordringer og tro fra sine ledere for å kunne lykkes over tid. Dette var noe direktør for M&K og mellomlederen uttalte at de gjorde for sine medarbeidere.

«(...) være klar med heiarop og støtte, å gi tilbakemeldinger og være interessert i det de holder på med. Vise interesse for det, men og utfordre de der jeg ser de har rom for å utvikle seg videre.»

Direktør for M&K

Motivasjon

Motivasjon er et sammensatt og komplekst tema. I dette tilfellet vil vi se på hvordan ansatte fremstår motivert. Gjennom selvbestemmelsesteorien er det ulike behov som må dekkes for å bli autonomt motivert. Når det gjelder motivasjonen til arbeiderne i Tide, er det en andel som er ytre motivert og holder på med arbeidsoppgaver som er veldig prosedyrestyrt. Det å være ytre motivert er sjeldent kompatibelt med sterke mestrings-prestasjoner på sikt (Molstad & Aspeli, 2020, s.81). En indre motivert handling oppstår ofte dersom en føler en større grad av autonomi, føler seg sett og hørt, og samtidig som man får brukt kompetansen sin.

«Det er jo forsåvidt det å tjene penger.»

Renholder 1

«(...) den største motivasjonen for å komme på jobb er jo penger.»

Renholder 2

«Det er jo enkelte som jobber for jobben og enkelte som jobber for fritiden. Jeg er blant de siste.»

Sjåfør 2

En andel av de ulike ansattgruppene er ytre motivert. Ytre motivasjon står ofte i samsvar med rutinepregede arbeidsoppgaver som en finner igjen i de respektive yrkene, da spesielt renholdere, sjåførere og til dels mekanikere. Slik motivasjon er gjerne hemmende for mestringsfølelsen da det er belønningen som er målet og ikke handlingen i seg selv. Selv om handlingene til enkelte er ytre motivert kom det frem i samtalen med ansattgruppene at det også var spor av et «ønske» om å føle sosial tilhørighet. Det å få dekket tilhørighetsbehovet har stor betydning for jobbprestasjoner (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.109).

«Arbeidsmiljø og trivsel er jo pådriver til motivasjon. (...) Jeg ville heller valgt å gå ned i lønn hvor jeg hadde hatt en trivelig jobb der man ikke kvier seg til å gå på jobb.»

Renholder 4

«(...) skuffet over hvor stor avstanden til sentral ledelse er, for det hadde jeg ikke trodd. Så med tanke på motivasjon så er det ikke veldig motiverende når du føler at du står litt på sidelinjen.»

Administrasjon 3

I jobsammenheng er det vel så viktig med faglig tilhørighet og verdsettelse, som sosial tilhørighet. Dette behovet kommer sterkere frem i relasjonsperspektivet, men er en viktig brikke i forståelsen av motivasjon. Et annet behov som står sentralt i motivasjon og oppnåelse av autonome valg er behovet for autonomi (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.107). Autonomi er noe som forekommer ulikt i Tide, som varierer basert på stilling, arbeidsoppgaver og nivå i hierarkiet. Sjåførene er mer fastlåste, de kjører ruter som er planlagte, og har en arbeidshverdag som gir små valgmuligheter. Mekanikere, renholdere, administrasjonen og ledelse har noe større grad av valgmuligheter, da de ikke har en like rigid tidsplan og flere arbeidsoppgaver. Det er vanlig med en konflikt mellom behovstilfredsstillelse for enkelte individer og hensynet til organisasjonen. Dilemmaet mellom hva som er organisasjonens og den ansatte sitt beste kan være en utfordring for ledere.

4.4.2 Hvordan har pandemien påvirket mestring?

Mestring under pandemien har på lik linje med de andre perspektivene, vært krevende. Også her har Tides medlemmer blitt påvirket på ulike måter og i ulik grad. Ikke alle har opplevd den samme mestringen. Ved mestring har det vært motivasjonen som i størst grad rammes, gjerne i samspill med manglende digital kompetanse.

«Alle tiltakene de har kommet med, 1-meteren, vasking, forskjellige ditt og datt, det har jo det. Det varte en uke så sklei jo det ut igjen. Vi har kommet oss igjennom.»

Mekaniker 2

«Det påvirket meg veldig i begynnelsen. Det var litt sånn at jeg kvidde meg til å gå på jobb fordi vi ikke visste hva dette her var for noe.»

Sjåfør 1

Informantenes uttalelser fremhever ulike erfaringer fra pandemien. Når det gjelder mestring så har det vært mer utfordrende for noen, mens for andre har det gitt ny kompetanse.

Sjåførene har vært adskilt fra passasjerer, blitt mindre sett, hatt en større frykt for smitte og blitt mer oppmerksomme på egen helse. Frykten er en reell trussel mot motivasjonen. I så måte kan det gå utover mestringen av arbeidsoppgaven. Ledere og hovedverneombudet har merket denne frykten hos ansatte.

«(...) for å ta sjåførene, så var det som sagt veldig mye frykt ute. Vi fikk ganske fort stengt fordørene og sperret av fremste seterekkene sånn at vi hadde fysisk distanse. Det tror jeg var veldig lurt, da følte de seg sett og ivaretatt. Men det har vært mye diskusjon rundt omkring. Og det har gått i bølger ettersom smittebildet har utviklet seg»

Hovedverneombud

«Fordi vi har opplevd vanvittig nedgang i produksjonen vår. (...) dagen etter nedstengingen permitterte vi flere hundre sjåførere. Flybussen sluttet å gå og produksjonen gikk ned med 80%. Det er psykisk belastende når man må permittere folk. Vi var jo litt skjermet på de avdelingene jeg har vært i underveis, fordi vi har vært driftskritiske. Så vi har fått lov til å gå på kontoret og ikke sittet i hver vår stue. Motivasjonsmessig har det selyfølgelig vært krevende.»

Mellomleder

Når arbeidsplassens behov for kompetanse endres radikalt, er det behov for at fjernlederen har et større søkelys på oppfølging (Molstad & Aspeli, 2020, s.147). De radikale endringene i sjåførenes arbeidshverdag, førte til større behov for oppfølging fra ledelsen. Mekanikere, renholdere og administrasjonsansatte har i mindre grad blitt påvirket av pandemien. Dette ettersom de fikk være til stede på arbeidsplassene, uten store inngripende tiltak og restriksjoner. Dette førte til mindre påvirkninger i utøvelsen av fjernledelse rettet mot mestring, men likevel var det enkelte utfordringer rundt det digitale.

I samtaler med mellomlederen og direktør for M&K kom det frem at medarbeiderne i større grad hadde blitt mer autonome, mer mottakelig for fjernledelse og fått økt digital kompetanse.

«(...) har opplevd høyere grad av autonomi hos ansatte. Det er nok fordi den nærmeste lederen ikke er på pulten ved siden av. Men det kan også gå i feil retning. Altså at man bare gjør en løsning som vedkommende tror er riktig. Jeg tror folk har blitt mer selvstendig.»

Mellomleder

«Vi har jo fått en digital kompetanse som er på et helt annet nivå enn det vi hadde. Vi har jo knust barrierer som det holder ref sjåførmøtene.»

Direktør for M&K

Gjennom intervjuene kom det frem at kompetansen på digitale flater (møter, kommunikasjon) og kjennskapen til pandemien økte gradvis hos medarbeiderne. Samtidig ser en at fjernledelse i denne situasjonen i større grad har ført til selvledelse (Molstad & Aspeli, 2020, s.137). Når en mestrer situasjonen, bestemmer mer over sin arbeidshverdag og fortsatt har støtten fra lederen sin tilgjengelig, vil det være en økning i helse, atferd og prestasjoner. Det vil i større grad legge til rette for økt autonom motivasjon (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.112).

I begynnelsen var situasjonen ny og usikker for alle. Men etter hvert som de ansatte i avdelingene fikk bredere erfaring tilknyttet smittevern og digitalisering, ble de mer autonome og kompetente. Dersom behovene i selvbestemmelsesteorien dekkes, er det større sjanse for at det representerer en ressurs for den ansatte. Til motsetning vil de udekte behovene være en rot til belastning for den ansatte (Einarsen, S. & Skogstad, A., 2012, s.108). I den sammenheng spurte vi sjåførene om ledelsen har tilrettelagt for nok opplæring i digitale systemer.

«Nei, det har ikke vært noe i det hele tatt.»

Sjåfør 2

«Vi får tilgang på en del videoer så det hjelper en de.»

Sjåfør 3

Sjåførene ga motstridende svar/uttrykk når det gjaldt opplæring i digitale systemer. I tillegg til sjåførene ga ansatte i administrasjonen uttrykk av å føle seg glemte når det kom til opplæring. Dette var noe de hadde tatt opp med Tide. Informasjonen tyder på at noen ansatte oppfatter svakere opplæring og oppfølging. Manglende opplæring, oppfølging og støtte fra ledelse hindrer de ansatte fra å ta i bruk ny kompetanse. Videre vil dette svekke den autonome motivasjonen og mestringstroen, som igjen kan føre til lavere mestring.

4.4.3 Oppsummering

I analysen av mestring hos Tide har vi sett på mestringstro, kompetanse, motivasjon, samt hvordan pandemien har påvirket disse. Supplert med synspunkter fra ledelse, hovedverneombud og ansattgrupper beskrives også påvirkningen pandemien har hatt på

fjernledelse som fremmer mestring. Funnene viser at ved starten av pandemien var det utfordringer ved motivasjonen, spesielt hos sjåførene som følte redsel rundt egen helse. Digital kompetanse ble også satt på prøve, da nesten all informasjon og kommunikasjon gikk over til digitale plattformer. Etter hvert som kompetansegapet ble dekket, opplevde ledere i Tide at enkelte medarbeidere ble mer autonome gjennom pandemien. Dette medførte at lederne måtte jobbe annerledes med fjernledelse når det gjaldt mestring og mestringsoppnåelse over en lengre tidsperiode.

5.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi studert hvordan pandemien har påvirket fjernledelse i en organisasjon hvor ledelsesformen allerede er svært utbredt. Gjennom et omfattende arbeid har gruppen redegjort for relevante teorier og innhentet informasjon fra dybdeintervjuer, fokusgruppeintervjuer, og eksterne kilder. Arbeidet danner grunnlaget for en strukturert og utfyllende analyse. På bakgrunn av dette skal vi nå besvare problemstillingen:

«Hvordan har pandemien påvirket utøvelse av fjernledelse i Tide?»

For å kartlegge pandemiens påvirkning på utøvelse av fjernledelse i Tide, har vi i analysen tatt for oss perspektivene i KROM-modellen. Våre funn viser at pandemien har endret hvordan leder på alle nivåer i organisasjonen arbeider med å skape, opprettholde og påvirker kommunikasjon, relasjon, kulturen og mestring.

I kommunikasjonsperspektivet har pandemien ført til større mentale avstander, mindre direkte kontakt og uformell kommunikasjon. Den har også gitt liv til digitale kommunikasjonskanaler, som har vært med på å normalisere fjernledelse. I relasjonsperspektivet har avlyste sosiale sammenkomster, mindre sosialt samvær og økt avstand svekket den interne relasjonsbyggingen. Derimot har tiltak som digitale allmøter og “poengjakten” bidratt til å dempe pandemiens negative effekt. Innen organisasjonskultur har pandemien ytterligere hindret ledernes tilstedeværelse, noe som har forsterket organisasjonens utfordringer tilknyttet de offisielle verdiene og uønskede subkulturer. I mestringsperspektivet har pandemien utfordret hvordan ledere i Tide arbeider med mestring, mestringstro og motivasjon. Funn viser økt digitale kompetanse og tilpasningsdyktighet, mens motivasjonen har blitt svekket.

Videre viser våre funn at pandemiens virkninger på kommunikasjon, relasjoner, kultur og mestring, har påvirket organisasjonsmedlemmene på ulike måter. Renholdere, mekanikere og administrasjon har stort sett kunne operere som normalt, og dermed blitt påvirket i mindre grad. Sjåførere, hovedverneombud og ledelse har derimot i større grad merket effektene, ettersom deres arbeidshverdag har vært preget av tiltak og restriksjoner. Vi har også gjennom sammenligninger identifisert samsvarende og motstridende synspunkter, på tvers av Tides hierarkiske nivåer.

Vi har ikke grunnlag for å hevde at funnene er representative for alle ansatte i Tide. Likevel har funnene gitt et interessant innblikk i hvordan deler av organisasjonen har blitt påvirket. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at pandemien har påvirket utøvelse av fjernledelse i Tide.

Til oppfølging og ettertanke

Etter nærmere to år med restriksjoner, smitteverntiltak, forbud og påbud er Tide nå på vei tilbake til en normal hverdag igjen. Ledere og medarbeidere er nå tilbake fra hjemmekontor. I tillegg er pauserom, kantiner og fremdører åpne og ledelsen har igjen lov til å reise rundt på avdelingene. Så hva skal Tide ta med seg fra disse årene for å sikre bedre utøvelse av fjernledelse? For det første er det viktig å ta med seg hvilken effekt uforutsette hendelser, som en pandemi, kan ha på de fire perspektivene i KROM-modellen og hvordan det kan påvirke lederes evne til å lede på avstand. For det andre er det viktig for Tide å ta med seg den nye kunnskapen, kompetansen og ferdighetene man har tilegnet seg under pandemien.

Eksempelvis den styrkede digitale kompetansen. På denne måten vil Tide være bedre rustet, dersom tilsvarende hendelser skulle inntreffe. Avslutningsvis er det viktig å påpeke at dersom Tide evner å ta lærdom av erfaringene knyttet til fjernledelse under pandemien, vil de ha et godt grunnlag for å kunne forbedre utøvelsen av fjernledelse i fremtiden.

Bibliografi

- Aaberge, A., & Baker, C. N. (2018, 05 11). *Kommunikasjon som prosess og støy*. Hentet fra ndla: <https://ndla.no/subject:1:f7d7f164-fb40-4d21-9813-6a171603281d/topic:2:186479/topic:2:186487/resource:1:191603>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaing. *Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 50, nummer 4, 2013, side 326-336*. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin, 140(4)*, 980.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021, Desember 16). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet fra Forskningsetikk: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A., & Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology 92.4*, ss. 1131-1139.
- Egerdal, Å. (2019). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2012). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gipserud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2017). *Metode og dataanalyse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Hennestad, B. (2015). *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holte, K. A., Schuchert, A., Øyeflaten, I., & Johansen, T. L. (2021). *Fravær og nærvær blant bussjåfører- et forskningsprosjekt ut fra anbudsområder i Tide buss*. Bergen: NORCE.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2016). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management, 55(3)*, 401-412.
- Malhotra, A. (2021). *The Postpandemic Future of Work*". *Jornual of Management. 47*. 1091

1102. Hentet fra <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01492063211000435>
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. G. (2020). *Fjernledelse*. Oslo: Gyldendal.
- NAV. (2020, Oktober 5). *Arkiv - Helt ledige. 2019*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/relatert-informasjon/arkiv-helt-ledige.2019>
- NSD. (2022). *Samtykke og andre behandlingsgrunnlag*. Hentet fra NSD: https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/samtykke-og-andre-behandlingsgrunnlag/?fbclid=IwAR3YFvJb3EGHOPo4opuCmnnbFKJ-CNZX-72kARtYIAt_Vh6ljJ1rgUC6QkU
- Pettersen, I. J., & Solstad, E. (2020, 03). Kan vi lede via sosiale medier? *Praktisk økonomi og finans*, ss. 210-225.
- Sagberg, I. (2020, November 5). *Organisasjonstilhørighet*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/organisasjonskultur>
- Sagdahl, M. S. (2019, Juni 25). *Autonomi*. Hentet fra Store Norske Leksikon: https://snl.no/autonomi_-_filosofi
- Statens arbeidsgiverportal. (2022, Januar 6). *Fjernledelse*. Hentet fra <https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse>
- Statistisk sentralbyrå. (2022, Mars 22 a). *Arbeidskraftundersøkelsen*. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, Desember 17 a). *Arbeidslivet og smitteverntiltak*. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/arbeidslivet-og-smitteverntiltak>
- Statistisk sentralbyrå. (2021, Februar 24 b). *209 000 ansatte med avtale om hjemmekontor*. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/209-000-ansatte-med-avtale-om-hjemmekontor>
- Statistisk sentralbyrå. (2022, Mars 24 b). *Kollektivtransport*. Hentet fra <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/landtransport/statistikk/kollektivtransport>
- Tide Buss. (2022, April 6). *Vi er Tide*. Hentet fra <https://www.tide.no/om-tide/>
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder*. Gyldendal akademisk: Oslo.
- Transport. (2021). *VIL COVID-19 PANDEMIEN GI LANSIKTIG NEDGANG I KOLLEKTIVTRAFIKKEN?* Oslo: Stakeholder.
- Vårdal, L. (2019, Juni 17). *NDLA*. Hentet fra Kvalitative og kvantitative metoder: <https://ndla.no/nb/subject:1:9bb7b427-3f5b-4c45-9719->

efc509f3d9cc/topic:1:432baee9-5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:1:7d43618f-5198-4b32-9e3f-74c7d73ffb27/resource:1:190746

Wade, H. M. (2021, 07 27). *Ulike former for kommunikasjon*. Hentet fra ndla:
<https://ndla.no/en/subject:1:4aef7156-a5ae-4476-8e81-6d2a4842143a/topic:3c7d1536-e1c9-4cf1-8ef4-bcf9aa251113/resource:1:119448>

Vedlegg 1 – Godkjent NSD søknad

Vurdering

Referansenummer

879234

Prosjekttittel

Organisasjonstilhørighet og fjernledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tina Åsgård, tina.asgard@hvl.no, tlf: 92857049

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Bjørnar Skjold, bskjold1998@outlook.com, tlf: 99316557

Prosjektperiode

11.03.2022- 17.06.2022

Vurdering (1)

25.02.2022 – Vurdert

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

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

LOVLIG GRUNNLAG

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

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

[https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-<u>endringer-i-meldeskjema</u>)

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Intervjuguide dybdeintervju

Intervjuguide dybdeintervju HR-leder, mellomledere og HVO:

1. Hva er din stilling og hvor lenge har du jobbet i Tide?
2. Hvorfor du ønsket deg den jobben?

Mestring

6. Hva må være på plass for at du skal gjøre en så god jobb som mulig?
7. Hvordan bidrar du til å motivere medarbeidere?
8. Hvordan opplever du at pandemien har påvirket din egen og dine kollegaers motivasjon?

Kommunikasjon

3. Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og dine medarbeidere?
4. Hvordan har pandemien påvirket kommunikasjonen?
5. Hvilke utfordringer har dere knyttet til kommunikasjon på arbeidsplassen din?

Organisasjonskultur

9. Hvordan vil du/dere beskrive organisasjonskulturen i Tide?
10. Hvordan har kulturen endret seg de siste 2 årene og på hvilken måte?
11. Hvordan har pandemien påvirket avstanden mellom deg, mellomledere og medarbeidere?
12. På hvilken måte har pandemien endret din rolle som leder, kulturbærer og kulturpåvirker i Tide?

Relasjon:

13. Er det noe du synes administrasjon/ledelse kunne gjort annerledes under pandemien, for å skape en større grad av tilhørighet blant medarbeiderne?
14. Hvordan har dere lagt til rette for relasjonsbygging i pandemien? Hvilke tiltak har dere gjort?
15. Hvordan tror du dette har påvirket motivasjon og trivsel til medarbeiderne?

Vedlegg 3 – Intervjuguide fokusgruppeintervju

Intervjuguide fokusgrupper:

1. Hva er din stilling og hvor lenge har du jobbet i Tide?
2. Hvorfor du ønsket deg den jobben?

Mestring

6. Hva må være på plass for at dere skal gjøre en så god jobb som mulig?
7. Hva motiverer dere for å gjøre jobben deres?
8. Hvordan har pandemien påvirket motivasjonen deres?
9. Hvordan påvirker ledelsen deres motivasjon for å gjøre deres jobb?

Kommunikasjon

3. Hvordan er kommunikasjonen mellom deg, dine kollegaer og nærmeste leder?
4. Hvordan har kommunikasjonen blitt påvirket av pandemien?
5. Hvilke utfordringer har dere knyttet til kommunikasjon på arbeidsplassen deres?

Organisasjonskultur

10. Hvordan vil du/dere beskrive organisasjonskulturen i Tide?
11. Hvordan har kulturen endret seg de siste 2 årene og på hvilken måte?
12. Hvordan har pandemien påvirket avstanden mellom dere, mellomledere og ledelsen?

Relasjoner

13. Er det noe du synes administrasjon/ledelse kunne gjort annerledes under pandemien, for å skape en større grad av tilhørighet?
14. Har ledelsen lagt til rette for sosialt felleskap i pandemien? Isåfall, hva har de gjort?
15. På hvilken måte har ledelsen tilrettelagt for muligheten til å diskutere og ta opp ting dere er opptatt av?
16. Hvordan har dette påvirket motivasjon og trivsel?

Vedlegg 4 – Informasjonsskriv

Informasjon om forskningsprosjektet:

“Hvordan har covid-19 påvirket organisasjonstilhørigheten i Tide?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvordan pandemien har påvirket organisasjonstilhørigheten i Tide. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for dette forskningsprosjektet og hva prosjektet innebærer for deg.

Bakgrunn

Pandemien har skapt store organisatoriske endringer i bedrifter og organisasjoner verden over. Dette har ført til at mange har fått arbeidshverdagen snudd opp ned. Flere har mistet jobben, blitt permitterte, fått endrede arbeidsoppgaver, måttet legge om til hjemmekontor osv. Pandemien har også ført til begrensede muligheter for å omgås hverandre, som har gått hardt utover vårt sosiale liv både privat og på arbeidsplassen. Samtidig har det oppstått utfordringer for hvordan ledere kommuniserer med sine ansatte, samt evnen til å bygge/opprettholde trivsel, motivasjon og følelsen av tilhørighet.

Formål

Vi er en gruppe på fire studenter som går tredje året på Økonomi og administrasjon, Høgskulen på Vestlandet. Vi er nå igang med vår bacheloroppgave innen fordypningen administrasjon og ledelse.

Formålet med forskningsprosjektet er å avdekke hvordan pandemien har påvirket organisasjonstilhørigheten i Tide. Organisasjonstilhørighet handler om i hvilken grad man kan identifisere seg med organisasjonens verdier, samt grad av følelsesmessig engasjement, tillit og tilknytning til organisasjonen. For å belyse dette skal vi først se nærmere på forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Her skal vi studere aspekter ved fjernledelse, samt undersøke hvordan avstand mellom ledelsen og arbeidstakere har utviklet seg under pandemien.

Deretter skal vi undersøke intern kommunikasjon og kommunikasjonsflyt med fokus på nye digitale kommunikasjonsmetoder. Avslutningsvis skal vi studere pandemiens påvirkning på ansattes motivasjon og trivsel.

Vi har i den sammenheng lyst å snakke med ansatte i Tides ulike ansattgrupper. Det vil si administrasjon, renhold, mekanisk og sjåfører.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet

Forskningsprosjektet utføres av Bjørnar Skjold, Håvard Sagmo, Markus Gjerde og Markus Fossnes, i samarbeid med institutt for Økonomi og Administrasjon, Høgskulen på Vestlandet, Campus Bergen. Prosjektet veiledes av førstelektor Tina Åsgård.

Hvorfor er du inkludert i studien?

Studien gjennomføres i samarbeid med Tide, og du er derfor invitert til å delta på bakgrunn av din stilling i selskapet.

Hva innebærer prosjektet for deg?

I forskningsprosjektet vil vi benytte oss av metodene dybdeintervju og fokusintervju, hvor vi ønsker å samle inn informasjon om ditt/deres forhold til Tide. Vi ønsker å gjøre lydopptak av intervjuene for så å transkribere dette til videre arbeid med oppgaven (lydopptak skal kun brukes til transkribering og skal ikke publiseres eller gis ut).

Et dybdeintervju er en «en til en» samtale som gjennomføres for å få en dypere innblikk rundt motiver, holdninger, atferd og følelser, uten at intervjuobjektet blir påvirket av andres uttalelser og tilstedeværelse.

Fokusintervju er et strukturert gruppeintervju hvor en eller to leder en samtale med 5 til 10 deltakere. Det legges til rette for at deltakerne skal snakke sammen og diskutere tema seg imellom.

For deg som skal delta på dybdeintervju (ledere, mellomledere, HVO)

Dybdeintervjuet vil ta rundt 1 time, hvor vi ønsker å stille deg spørsmål rundt ditt forhold til Tide, hvordan du mener pandemien har påvirket dette, hvordan HR/ledelsen har utfører sine oppgaver under pandemien, avstand mellom ledelse og medarbeider, motivasjon, kommunikasjonsflyt osv (Se beskrivelse under formål). Intervjuet vil bli gjennomført fysisk eller digitalt en gang mellom 11 og 31 mars.

For deg som skal delta på fokusintervju (Ansatte i Tides ulike ansattgrupper)

Fokusintervjuene vil ta rundt 1 time, og har som formål å kartlegge hvordan pandemien har påvirket ulike aspekter ved organisasjonstilhørighet, tilknyttet Tides ulike ansattgrupper. Altså hvordan har pandemien påvirket avstanden mellom deg og ledelsen, din motivasjon, trivsel, og grad av tilhørighet til Tide. Fokusintervjuene vil bli gjennomført digitalt eller fysisk (dersom forholdene tillater det) en gang mellom 11 og 31 mars.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vi vil bare bruke informasjonen om deg til det formålet som er presentert ovenfor. Vi vil ikke dele din informasjon med andre, og behandler opplysningene konfidensielt. Det er bare prosjektets ansvarlige og veileder som har tilgang til opplysningene i forsikringsperioden. Vi lagrer all informasjon på en sikker datamaskin. Alt av datamateriale termineres ved prosjektets slutt 17.06.2022. Under behandlingen av datamaterialet vil kontaktinformasjonen din anonymiseres. Vi følger loven om personvern.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 17.06.2022. Alle personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Høgskulen på Vestlandet ved veileder Tina Åsgård: 92857049; tina.asgard@hvl.no
- Høgskulen på Vestlandet sitt personvernombud: Trine Anikken Larsen; 55 58 76 82; Trine.Anikken.Larsen@hvl.no eller personvernombud@hvl.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tina Åsgård

Bjørnar Skjold

Håvard Osland Sagmo

Markus Fossnes

Markus Gjerde

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Hvordan har covid-19 påvirket organisasjonstilhørigheten i Tide?*” og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *dybdeintervju (samtykke gis muntlig i starten av intervjuet, på opptak)*
- å delta i *fokusintervju (samtykke gis muntlig i starten av intervjuet, på opptak)*

Jeg samtykker til at personopplysninger anonymiseres så godt det lar seg gjøre, men at det er en mulighet for at jeg indirekte kan identifiseres.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5 – Avdelingskart

