

*NAV's møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?*



---

Universitetet  
i Stavanger

Masteroppgave i endringsledelse

av

Astrid Instanes og Janne Pedersen

Universitetet i Stavanger

Våren 2021

Kandidatnummer: 4809



Universitetet  
i Stavanger

INSTITUTT FOR MEDIE- OG SAMFUNNSFAG

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Master i endringsledelse

Vårsemesteret, 2021

Forfatter: Astrid Instanes og Janne Pedersen

(signatur forfatter)

Veileder: Lars Klemsdal

Tittel på masteroppgaven: NAVs møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?

Engelsk tittel: NAV's meeting with Covid -19. What changes are the department heads experience in their role by pursuing digital management after the introduction of home working? And how is digital management experienced for employees?

Emneord: Digital ledelse, NAV, covid-19, lederroller, endring, relasjon, kommunikasjon, motivasjon og fjernledelse

Sidetall 84

+ vedlegg/annet: 5

Stavanger, 15.06.2021

# Forord

Denne masteroppgaven er gjennomført ved Universitetet i Stavanger, og er en avsluttende del av masterstudiet endringsledelse. Som samfunn ble vi sterkt preget av pandemien covid-19 som skapte så mange endringer. Vi ønsket å benytte muligheten til å forske på hvordan en stor offentlig organisasjon som NAV håndterte de endringen som inntraff ved pandemien vi plutselig stod ovenfor. Vi har fått anvendt mye av kunnskapen vi har tilegnet oss i løpet av disse to årene. Det har vært en krevende, men mest av alt en lærerik prosess.

Det er mange som fortjener en takk. En særlig takk rettes til vår kunnskapsrike og kompetente veileder, Lars Klemsdal. Takk for en strukturert og ryddig fremdrift i veiledningen, for konstruktive tilbakemeldinger og for gode innspill og råd.

Takk til informantene som velvillig stilte opp. Uten deres opplevelser, erfaringer og deling med oss hadde vi ikke kunne gjennomføre denne studien.

Janne: Takk til venner og familie for oppmuntring og støtte i prosessen. En særlig takk rettes til min samboer Tore for all støtte, og glitrende innsats med barna når jeg har vært noe fraværende i skrivearbeidet. Uten deg hadde ikke dette vært mulig. Jeg vil også rette en takk til min arbeidsgiver som har vært positiv og tilrettelagt for meg gjennom hele skriveprosessen.

Astrid: Takk til venner og familie for all støtte og oppmuntring. En særlig stor takk til samboer, Svein Vidar, som har støttet meg gjennom hele prosessen og godtatt min til tider fraværende deltakelse hjemme. Vil også benytte anledningen til å takke arbeidsgiver som har tilrettelagt, og vært både fleksibel og velvillig til at jeg har fått gjennomføre masteren.

Vi vil også benytte anledningen til å si takk til hverandre for et sjelden godt samarbeid gjennom det siste halve året. Vi har kunnet utfordre og motivere hverandre, noe som har kommet godt med i fremdriften av oppgaven, til endelig resultat.

Stavanger, juni 2021

Astrid Instanes og Janne Pedersen

# Sammendrag

**Bakgrunn:** I mars 2020 ble det erklært unntakstilstand i Norge da korona viruset (heretter kalt covid-19) spredte seg og førte til at samfunnet stengte ned. Barnehager, skoler og arbeidsplasser ble beordret stengt av regjeringen på grunn av spredning av covid-19. Regjeringen innførte i tillegg flere inngripende tiltak for privatpersoner og virksomheter. Mange virksomheter måtte iverksette umiddelbare tiltak, og hjemmekontor ble for mange den nye arbeidshverdagen. Hjemmekontor ble et konkret tiltak for å hindre smittespredning i Norge, også i organisasjonen NAV. Med studien ønsker vi å undersøke hvordan det nasjonale tiltaket om hjemmekontor har påvirket avdelingslederens utøvelse av ledelse, og se nærmere på hvordan digital ledelse oppleves for ansatte ved NAV lokalt.

**Formål:** Formålet med studien er å få frem kunnskap om hvilke endringer avdelingsledere opplever ved å utøve digital ledelse etter innføring av hjemmekontor og se på muligheter og utfordringer digital ledelse gir for avdelingslederne, samt undersøke hvordan digital ledelse oppleves for de ansatte.

På bakgrunn av dette ble følgende problemstilling studert:

*NAV's møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?*

**Design og metode:** For å belyse problemstillingen har det blitt gjennomført en kvalitativ studie der et stort NAV kontor i Norge er brukt som objekt i undersøkelsen. Studien er basert på en kvalitativ tilnærming der det har blitt gjennomført individuelle intervjuer av avdelingsledere og ansatte ved kontoret. Et fellestrekk ved informantene er at de har hatt sitt primære arbeidssted på hjemmekontor, og ledelse har primært blitt utøve digitalt.

**Resultat:** Studiens funn tilsier at hjemmekontor og digital ledelse har ført til endringer i avdelingsleders rolle i NAV. Til forskjell fra før utøves ledelse nå primært fra hjemmekontor gjennom digitale plattformer. Dette har gitt avdelingslederne noen nye muligheter i sin rolle til å utøve lederskap, men også noen nye utfordringer som leder må håndtere. Økt digital tilgjengelighet, skriftlig informasjonsdeling i digitale plattformer, nye former for tilrettelegging og økt fleksibilitet i arbeidshverdagen gir nye muligheter som avdelingsleder

bør utnytte og bruke til å skape forbedringer og vekst i organisasjonen. Samtidig ser vi at de viktige aspektene ved lederrollen relasjon, motivasjon og kommunikasjon utfordres når lederskapet utøves gjennom digitale plattformer. For medarbeiderne gir hjemmekontor og digital ledelse både fordeler og ulemper. Funnene viser at leders økte digitale tilgjengelighet er en fordel for medarbeiderne, men det er flere medarbeidere som har vanskeligere for å ta kontakt med leder gjennom digitale plattformer, og dermed blir økt tilgjengelighet kun en fordel for dem som selv kontakter leder. Skriftlig informasjonsdeling i digitale plattformer er en fordel for medarbeiderne, men dette forutsetter at en unngår informasjonsbelastning og har tilstrekkelig digital kompetanse til å navigere i delt informasjon. Selv om funn viser at informasjonsdeling i digitale plattformer gir er en fordel, viser funn samtidig at medarbeiderne opplever det som vanskelig å ytre seg i digitale plattformer. Videre viser funn at medarbeiderne har fått en større fleksibilitet og tillit til å styre arbeidshverdagen sin selv, samt nye muligheter for å få individuelle tilrettelegginger, noe de anser som en fordel ved hjemmekontor og digital ledelse.

**Konklusjon:** Studien viser at covid-19 og hjemmekontor som tiltak har ført til endringer i avdelingsleders rolle i NAV. Ledelse utøves nå primært gjennom digitale plattformer, og dette gir nye muligheter og utfordringer ved utøvelse av lederskapet. Studien viser også at digital ledelse både fører til fordeler og ulemper for medarbeiderne. Det fremkommer tydelig i studien at avdelingslederne lykkes og gjør en god jobb innenfor deling av digital informasjon, digital tilgjengelighet, fleksibilitet, tilrettelegging, prioritering og oppgaveløsning. Samtidig fremkommer det enkelte områder der det foreligger forbedringspotensialet, særlig gjelder dette innenfor relasjon, kommunikasjon og motivasjon.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
1 Innledning.....	1
1.1 Oppgavens bakgrunn og formål .....	1
1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3 Oppgavens oppbygging og innhold.....	3
2 Kontekst.....	5
2.1 NAV som organisasjon.....	5
2.2 NAV kontorets arbeidsområde .....	6
2.3 Episodisk endring .....	7
3 Teori.....	9
3.1 Mintzberg - lederroller .....	9
3.2 Fjernledelse - fjernarbeid.....	14
3.2.1 Noen risikofaktorer ved fjernledelse .....	15
3.2.2 Digital ledelse .....	16
3.3 Kommunikasjon, relasjon og motivasjon .....	18
3.3.1 Relasjon .....	19
3.3.2 Kommunikasjon .....	20
3.3.3 Motivasjon .....	22
3.4 Oppsummering .....	24
4 Forskningsdesign og metode .....	25
4.1 Metode.....	25
4.2 Forskningsstrategi .....	25
4.3 Forskningsdesign – kvalitativ tilnærming .....	26
4.4 Datainnsamling.....	27
4.4.1 Forskningsintervju .....	27
4.4.2 Utvalg, avgrensninger og rekruttering av informanter .....	27
4.5 Gjennomføring av intervjuene.....	28
4.6 Databehandling og analyse.....	29
4.6.1 Lydopptak og transkribering .....	29
4.6.2 Koding og kategorisering.....	30
4.6.3 Meningsfortolkning.....	31
4.7 Reliabilitet og validitet .....	33
4.7.1 Reliabilitet.....	33
4.7.2 Validitet .....	35
4.8 Ethiske overveielser .....	36
4.9 Metodiske styrker og svakheter .....	38
5 Analyse – resultater .....	40
5.1 Endringer i avdelingsleder rolle for å utøve ledelse .....	40

5.1.1	Handlingsrom med pålagt styring .....	40
5.1.2	Påvirknings-kraft lokale tiltak .....	41
5.1.3	Selvstendig ledelse .....	41
5.1.4	Dele erfaringer .....	42
5.1.5	Medbestemmelse.....	42
5.1.6	Evaluering.....	43
5.2	Muligheter og utfordringer ved digital ledelse – for avdelingsledere.....	44
5.3	Muligheter .....	44
5.3.1	Tilgjengelighet og effektivitet.....	44
5.3.2	Konsentrasjon .....	45
5.3.3	Tilrettelegging og fleksibilitet.....	46
5.3.4	Trivsel.....	47
5.3.5	Opplæring .....	48
5.3.6	Struktur .....	49
5.3.7	Kommunikasjon.....	50
5.3.8	Tillit .....	51
5.4	Utfordringer.....	52
5.4.1	Relasjon .....	52
5.4.2	Personaloppfølging .....	53
5.4.3	Utviklingsarbeid.....	54
5.4.4	Motivasjon .....	56
5.4.5	Temperatur/ hvordan har ansatte det egentlig?.....	56
5.5	Fordeler og ulemper med digital ledelse – for medarbeidere .....	58
5.6	Fordeler ved digital ledelse .....	58
5.6.1	Digital tilgjengelighet og effektivitet .....	58
5.6.2	Tilrettelegging og fleksibilitet.....	59
5.6.3	Tillit .....	61
5.6.4	Selvstendighet.....	61
5.6.5	Kommunikasjon.....	62
5.7	Ulemper ved digital ledelse .....	63
5.7.1	Relasjon .....	63
5.7.2	Kollegakontakt og ensomhet.....	64
5.7.3	Vanskelig å ta kontakt med leder .....	65
5.7.4	Høy terskel for ytring i digitale plattformer .....	66
5.7.5	Digital kompetanse .....	67
5.7.6	Motivasjon .....	68
5.8	Oppsummering av funn .....	69
6	Drøfting .....	70
6.1	Digital tilgjengelighet og kontakt .....	70
6.2	Relasjon og kollegakontakt .....	74
6.3	Informasjon og kommunikasjon.....	75
6.4	Tilrettelegging, fleksibilitet og tillit.....	78
6.5	Fjernledelse .....	79
6.6	Oppsummering .....	80
7	Konklusjon.....	82
	Litteraturliste .....	85
	Vedlegg .....	89

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til intervjuedtakere .....	89
Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD .....	94
Vedlegg 3: Intervjuguide avdelingsledere .....	96
Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeiderne.....	100
Vedlegg 5: Analyseprosessen og analyseverktøyet: tre trinns analysemodell .....	103

## Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart NAV.....	5
Figur 2: Lederroller – Mintzberg.....	10
Figur 3: Model of managing.....	12
Figur 4: Roles of managing – Mintzberg.....	13

## Tabeller

Tabell 1: Videre anbefalinger .....	84
-------------------------------------	----



# 1 Innledning

I mars 2020 spredte pandemien covid-19 seg i Norge. Et nasjonalt tiltak fra myndighetene i mars 2020 var at de som kunne, skulle arbeide fra hjemmekontor. Hjemmekontor ble et konkret tiltak for å hindre smittespredning i Norge, også i organisasjonen NAV. I mars 2020 ble mange ansatte ved lokale NAV kontor derfor beordret til å benytte hjemmekontor, og mange i NAV har siden dette utført store deler av arbeidet sitt hjemmefra, både medarbeidere og ledere. Med studien ønsker vi å få frem kunnskap om hvilke endringer avdelingsledere opplever ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor, samt undersøke hvordan digital ledelse oppleves for de ansatte.

## 1.1 *Oppgavens bakgrunn og formål*

NAV ansatte har siden utbruddet av covid-19 i mars 2020 utført og utfører fortsatt store deler av arbeidet hjemmefra. Hjemmekontor innebærer at all oppfølging av ansatte og brukere foregår digitalt via internett, video eller telefon. Både Janne og Astrid som utfører denne studien har arbeidserfaring som veileder fra NAV kontor, og har erfaring med fysisk tilstedeværende og tilgjengelige avdelingsledere. I mars 2020 ble dette drastisk endret da fysisk tilstedeværelse plutselig ble forbudt, og avdelingsledere var nødt til å utøve sitt lederskap digitalt hjemmefra, etter beordring og regulering fra Arbeids- og velferdsdirektoratet. NAV kontorene har jevnlig fått og får fortsatt retningslinjer og instruksjoner fra direktoratet på hvilke tiltak som skal iverksettes og hvordan NAV kontorene skal forholde seg til pandemien covid-19. Har mulighetsbetingelsene for å utøve ledelse endret seg? Vi undrer oss over hvordan gjentatte reguleringer i form av retningslinjer og instruksjoner fra direktoratet påvirker utøvelsen av digitalt lederskap i NAV. Dette har gjort oss nysgjerrig på å undersøke hvilke endringer avdelingslederene selv opplever ved å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor, og hvilke muligheter og utfordringer digital ledelse gir for avdelingslederene.

På den andre siden ble ansatte i mars 2020 nødt til å gi all oppfølging til brukere digitalt. Å være veileder ved NAV kontor kan være utfordrende da arbeidshverdagen ofte er uforutsigbar og kompleks. Man blir utsatt for fysiske og psykiske belastninger som vold og trusler, alvorlige saker, tidspress og lovpålagte frister. Sosial, psykologisk og praktisk støtte i arbeidshverdagen er av avgjørende betydning for at ansatte skal kunne klare å finne

motivasjon til å mestre en tidvis tøff arbeidshverdag. Fysiske og psykiske belastninger kan være utfordrende for veilederne å oppleve fra hjemmekontor, og krever tett oppfølging, hjelp og støtte fra kollegaer og avdelingsleder. For å kunne prestere på jobb trenger ansatte motivasjon. Motivasjon gir energi, retning og mål for atferden vår (Helgesen, 2008, s. 77). Ifølge Helgesen (2008, s. 90) er mennesket et sosialt vesen, og kompetanse alene er ikke nok for å gjennomføre en god prestasjon, man trenger også handlingskraft, motivasjon, mestring og støtte fra kollegaer og avdelingsleder. Prestasjonsmotivene våre påvirkes av kulturen på jobb, og henger sammen med våre psykologiske behov. Det er flere faktorer av psykologisk karakter som er en fundamental forutsetning for god sosial tilpasning, livskvalitet og psykisk helse. Fravær av disse faktorene skaper emosjonelle underskudd og kan ha store motivasjonsmessige og dermed prestasjonsmessige konsekvenser på jobb (Helgesen, 2008, s. 80). Før utbruddet av covid-19 i mars 2020 fikk NAV ansatte, sosial, psykologisk og praktisk støtte i arbeidshverdagen gjennom at en var fysisk deltakende på NAV kontoret. Gode støttende kollegaer rundt seg fysisk, lett fysisk tilgjengelig avdelingsleder, fysiske samtaler, blikkontakt, smil, latter, praktisk hjelp, og fysiske pauser sammen, var til hjelp og støtte for ansatte, før innføringen av hjemmekontor som arbeidssted. Summen av mindre fysisk kontakt med gode kollegaer, og samtidig lite fysisk kontakt med avdelingsleder kan påvirke ansattes motivasjon, mestring og prestasjon, samt endre ansattes sosiale, psykologiske, og praktiske behov. Hva skjer med behovet for ledelse når normal fysisk kontakt fjernes? Vi er også interessert i å undersøke hvordan de ansatte opplever digitalt lederskap etter innføringen av hjemmekontor, samt synliggjøre hvilke fordeler og ulemper digital ledelse gir for ansatte. Merker ansatte forskjeller i oppfølgingen fra avdelingsleder etter overgang fra tilstedeværelse på kontoret til hjemmekontor? Har ansattes behov for ledelse endret seg? Hvilke betydning har dette for ansatte personlig og i arbeidshverdagen?

Studiens overordnede mål er at den skal bidra med kunnskap og økt bevissthet rundt digitalt lederskap og hvordan dette oppleves for avdelingsledere og ansatte i NAV. Videre er det ønskelig at studien skal bidra med kunnskap som kan resultere i bedre oppfølging og ivaretagelse av hver enkelt ansatt ved NAV kontorene ved fremtidig digital ledelse, samt en bevisstgjøring til arbeids- og velferdsdirektoratet over hvordan deres retningslinjer og instruksjoner påvirker den enkelte avdelingsleders arbeidshverdag. Det er også ønskelig at resultatene fra studien skal kunne gi kunnskap om hvilke muligheter og utfordringer digitalt lederskap og hjemmekontor gir slik at NAV, og andre virksomheter, i fremtiden kan utnytte mulighetene og arbeide med utfordringene dette gir.

## 1.2 **Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål**

Studien har følgende problemstilling:

*NAV's møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?*

Følgende forskningsspørsmål er formulert for å besvare vår problemstilling:

1. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin for å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor?
2. Hvilke muligheter og utfordringer gir digital ledelse for avdelingslederne?
3. Hvordan opplever de ansatte digital ledelse?
4. Hvilke fordeler og ulemper gir digital ledelse for de ansatte?

## 1.3 **Oppgavens oppbygging og innhold**

Vi har sett det hensiktsmessig å dele oppgaven inn i sju kapitler. For å gi leseren en oversikt over oppgavens innhold og struktur har vi satt opp en kort og konsis oversikt under:

Kapittel 1 beskriver studien tema, formål, problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 2 belyser oppgavens kontekst: NAV som landsdekkende organisasjon, NAV kontorenes arbeidsområder, NAVs håndteringen av covid-19 og instruks og reguleringer fra Arbeids- og velferdsdirektoratet påvirker hvordan digital ledelse utøves.

I kapittel 3 presenteres oppgavens teoretiske forankring. Sentrale begrep som er av betydning i oppgaven defineres. Vi presenterer Mintzbergs ledelsesroller: interpersonell rolle, informasjonsrollen og beslutningsrollen, samt beskriver fjernledelse, kommunikasjon, relasjon og motivasjon.

Kapittel 4 beskriver studiens forskningsdesign, metodevalg og datainnsamling. Her diskuteres gjennomføring av oppgaven, studiens validitet og reliabilitet, etiske overveielser, samt metodiske styrker og svakheter.

Kapittel 5 inneholder analysen. Her presenteres funn fra intervjuene.

I kapittel 6 drøftes funn fra kapittel 5 opp mot oppgavens teoretiske forankring presentert i kapittel 3.

I kapittel 7 følger en konklusjon av oppgaven og videre anbefalinger til avdelingsleder i NAV.

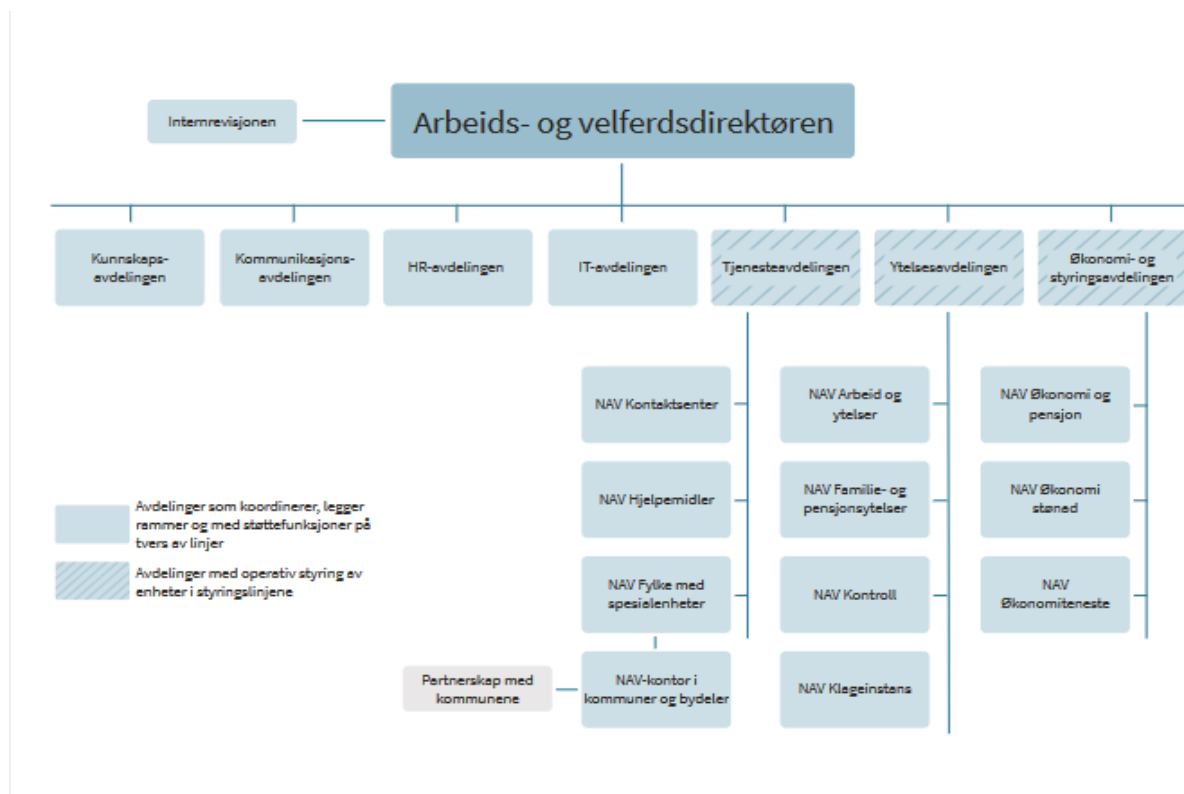
## 2 Kontekst

I dette kapittelet presenteres de kontekstuelle rammebetingelser som vil ha en påvirkning på studien. NAV som landsdekkende organisasjon, og NAV kontorenes arbeidsområde vil legge føringer for hvordan digital ledelse utøves. NAV sin strategi for håndteringen av covid – 19 og lovverk og reguleringer fra arbeids- og velferdsdirektoratet legger rammer for arbeidshverdagen til avdelingsledere ved lokale NAV kontor.

### 2.1 NAV som organisasjon

Nav er en landsdekkende offentlig virksomhet som omfatter Arbeids- og velferdsdirektoratet, en arbeids- og tjenestelinje med lokale NAV – kontor i kommunene, en ytelseslinje og en økonomilinj (Chudasama, 2017, s. 23).

Målet til NAV er å få flere i arbeid, bedre brukermøter og pålitelig forvaltning (Chudasama, 2017, s. 19). Målene skal oppnås ved å gi mennesker muligheter gjennom å være tydelig, tilstede og løsningsdyktig. NAV skal ivareta tre samfunnsmessige funksjoner: mulighet for arbeid, mulighet for meningsfull aktivitet og mulighet for inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter (NAV, 2013).



Figur 1: Organisasjonskart NAV (2020) av NAV (<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/organisering-av-nav>).

Arbeid – og tjenestelinja er sett sammen av NAV sine fylkesledd, den statlige delen av NAV kontorene og andre enheter som ligger i denne linja. Ytelseslinja er delt inn i resultatområder med ulike ansvarsfelt. Økonomilinja er sett sammen av økonomienhetene NAV økonomi stønad, NAV økonomi og NAV Økonomitjeneste, og har ansvar for utbetaling og regnskapsoppgaver for alle ytelser, samt utbetaling av lønn til statens ansatte (NAV, 2020).

Arbeids- og velferdsdirektoratet har ansvar for å styre, lede og utvikle etaten. Direktoratet har overordnet ansvar for at NAV når målene og resultatene sine. Direktoratet er også fagdirektorat for kommunale sosiale tjenester og gir støtte til etaten på områder innen kommunikasjon, IT, HR, administrasjon og anskaffelser (NAV, 2020). Videre er Arbeids- og velferdsdirektoratet ansvarlig for at politiske føringer blir omgjort til praktisk handling. Arbeids- og velferdsdirektoratet gir NAV kontorene konkrete føringer og instruksjoner som må følges, og det er enhetsleder og avdelingslederne ved NAV kontorene sitt ansvar å sørge for at dette blir gjort.

## 2.2 **NAV kontorets arbeidsområde**

NAV kontorene leverer tjenester på vegne av både Arbeids- og velferdsetaten og kommunene. NAV kontorene er organisert med en enhetsleder som er overordnet leder for NAV kontoret, og avdelingsledere som er mellomledere for ansatte i hver sin avdeling. NAV kontorene er førstelinjetjeneste og brukernes fysiske møtepunkt med NAV. I tillegg leverer NAV tjenester på telefon og digitale kanaler. NAV kontorenes har et bredt arbeidsområde og omfavner et stort fagfelt. NAV kontorenes hovedoppgave er å følge opp og yte bistand til brukere som trenger ekstra bistand for å komme i aktivitet eller arbeid.

Som veileder ved NAV kontorene kan arbeidsoppgavene være å motivere og veilede brukere i selvbetjeningsløsninger og gi bistand til jobbsøk, derav oppdatering av CV og søknadsskriving. NAV kontorene følger også opp sykefravær, vurderer brukers behov og arbeidsevne, og utarbeider aktivitetsplaner sammen med bruker (Chudasama, 2017, s. 29). NAV veiledere er ansvarlige for å iverksette tiltak og virkemidler etter behov, og gi tjenester til arbeidsgivere. Videre skal NAV kontorene gi økonomisk rådgivning og er ansvarlig for utbetaling av økonomisk sosialhjelp. Felles for NAV kontorene er at de skal ha fokus på

oppfølging, og kunne koordinere komplekse saker, og derav samarbeide med andre offentlige og private aktører (NAV, 2020). For at veiledere skal kunne utføre jobben sin på en tilfredsstillende måte og oppleve motivasjon og mestring trengs det oppfølging, veiledning og støtte fra avdelingsleder.

Avdelingslederne i NAV har fag- og personalansvar. Personalansvar handler om å hjelpe, støtte, utvikle og motivere ansatte til å gjøre en god jobb, samt følge opp fravær og andre personlige behov. Fagansvar innebærer et ansvar for at tjenesten ytes og drives med god kvalitet. I NAV benyttes avdelingsmøter, fagmøter, kontormøter, veiledningsgrupper, individuell oppfølging og ulike nettverksmøter som arenaer for å sikre god faglig kvalitet i arbeidet. Som avdelingsleder i NAV skal en bidra til å dreie NAV i ønsket retning mot økt nærhet til arbeidsmarkedet, bedre brukermøter og styrket kompetanse og mestring (NAV, 2020). Avdelingsleder skal legge til rette for felles oppdragsforståelse, god fagkompetanse, læring og kunnskapsdeling. Dette krever kompetansekartlegging og en kompetanseplan som sikrer kompetanseutvikling hos den enkelte medarbeider. Medarbeiderne skal følges opp på tiltak og utvikling gjennom blant annet medarbeidersamtaler og utviklings- og mestringssamtaler. Målet med slike samtaler er å skape mestring og utvikling.

### **2.3 Episodisk endring**

På samme måte som NAV-ledere måtte håndtere ny arbeidssituasjon under NAV reformen lokalt sammen med sine medarbeidere for å få den nye situasjonen til å fungere, kan en si NAV ledere og medarbeidere under covid-19 pandemien, har måttet håndtere nye arbeidsformer i en ny arbeidssituasjon med hjemmekontor. NAV-lederen ble under NAV reformen karakterisert som en utviklingsleder som både skal innføre en reform i praksis, samtidig som en utvikler praksis sammen med sine ansatte gjennom å håndtere nye oppgaver (Klemsdal, 2011, s. 193). Det ligner på den nye situasjonen en befant seg i mars 2020. Dette kan vi se både i form av nye arbeidsoppgaver, gjennom blant annet endringer gjennom høy grad av saksbehandling av permittering og arbeidsledighet som følge av pandemien, måter å jobbe på da hovedsakelig digitalt, samt arbeidsstedet ble i stor grad hjemmekontor. For NAV var det ikke nytt å benytte hjemmekontor, en hadde allerede før mars 2020 hatt fokus på utvikling av digitale plattformer og opparbeidet seg god digital kompetanse i NAV. Mye av utviklingsfokuset har vært på å gjøre NAV tilgjengelig digitalt, uten behov for personlige oppmøter gjennom kanalstrategien i NAV. I 2017 ble det sendt ut brev fra Arbeids- og

velferdsdirektoratet om «kanalstrategi» og «tjenestepakker» til landets kommuner. Dette handler om hvordan den statlige delen av NAV-kontoret kan benytte digital kommunikasjon med de brukerne som er i stand til dette og levere bedre tjenester mer effektivt. På det tidspunktet var ikke sosiale tjenester med, som det er i dag. Kanalstrategien skulle videreutvikles fremover, (Meld. St. 33 2015–2016, s. 19) noe som ble gjort, og nokså nylig kunne en søke sosialhjelp via NAV sine digitale portaler.

I mars 2020 ses en stor forskjell fra reformarbeidet i NAV. Den største forskjellen var at dette ikke var planlagt, det var ingen reform som var utviklet med aner til New Public Management, der hvert enkelt kontor skulle tilpasses med sine lokale varianter. Behovet for handling og endring var episodisk, den handlet om risikobegrensning, inneholdt nasjonale pålegg og direktiver som skulle utføres straks. Tiltak som måtte gjennomføres var blant annet hjemmekontor for ansatte. Samtidig som covid-19 er den største krisen i etterkrigstid, som har påvirket hele nasjonen, legges det et stort press på reduksjon av smittespredning samtidig som vitale offentlige og statlige funksjoner må opprettholdes i drift. NAV står i sentrum for velferdsstatens ytelser til det norske folk, og NAV som stor samfunnsaktør må handle raskt. Avhengig av hvilket fag en tilhører vil det alltid være ulike sett med faglige briller. Hvilke metoder en benytter, hvilke modeller for å få styring og kontroll på risikoen vil alltid være en drøfting mellom lekfolk og fagfolk (Lindøe, 2018, s. 59). Også nå under pandemien har ordskiftet omhandlet om en skal basere seg på hva Helsedirektoratet anbefaler eller regjering. Selv om St. mld, 5 sier noe om at de har tatt til seg nær all anbefaling fra eksperter, har man også sett sprik i anbefalingene mellom lekfolk og politikere. Politiske avgjørelser tar også hensyn til økonomiske konsekvenser, nedgangstider, og hvordan dette rammer samfunnsøkonomien, både i privat- og offentlig næring. Når politiske avgjørelser har blitt tatt, har Arbeids- og velferdsdirektoratet sørget for at de har blitt omgjort til praktiske handlinger i NAV ved å regulere nedover i organisasjonen, ved instruksjer og retningslinjer. Hjemmekontor var en politisk føring som Arbeids- og velferdsdirektoratet omgjorde til praktisk handling i NAV ved å sende alle som hadde mulighet til hjemmekontor hjem for å arbeide fra NAV sine digitale løsninger. Slik fikk både medarbeidere og avdelingsledere i NAV fikk instruksjer om å flytte sitt arbeidssted hjem. Covid-19 kunne ramme NAV hardt slik at en i verste fall kunne sette ut hele arbeidsstokken. Som en av de største velferdsaktørene i Norge måtte dette unngås siden det er en stor del av befolkningen som er avhengig av at NAV sine ytelser og tjenester fungerer. For NAV ble digitale løsninger et av de sentrale hjelpemidlene både for å håndtere drift, samtidig som en skulle unngå spredning av virus.



## 3 Teori

Dette kapitlet presenterer hovedteoriene som danner det teoretiske bakteppet for vår studie. For å kunne studere hvordan overgang til hjemmekontor og ledelse via digitale plattformer påvirker avdelingsledernes rolle tar vi utgangspunkt i hvordan mellomlederrollen generelt er blitt beskrevet. Den kjente ledelsesforskeren Henry Mintzbergs lederroller vil hjelpe oss til å forstå og nyansere hvordan lederes rolle for å utøve ledelse er, når ansatte går over til å ha sitt virke i hovedsak på hjemmekontor. Dette gir oss et bedre grunnlag for å analysere funn senere i oppgaven og slik se på om lederrollen endrer seg. Ledelse handler generelt om å skape initiativ og gi retning til kollektiv virksomhet. Leders rolle er derfor sentral og Mintzbergs oversikt over lederroller er praktisk og nyttig når det gjelder å få en forståelse av hva ledere egentlig gjør. I fortsettelsen ser vi på hva litteraturen sier om utfordringer og muligheter for å ledes gjennom fjernledelse via digitale plattformer. Videre ser vi at det er noen fokusområder som blir viktig for leder å være oppmerksom på i møte med medarbeider sine behov under fjernledelse som sammenfaller med Mintzbergs lederroller. Det er kommunikasjon, relasjon og motivasjon som gjør seg gjeldene, både at leder har kunnskaper om disse mekanismene, men også ferdigheter innenfor emnene.

Så hva påvirker ledelsesmetoden når medarbeider blir flyttet ut på hjemmekontor? I fortsettelsen vil vi se på noe av ledelsesteorien på området. Hvilke lederroller definerer ledelse?

### 3.1 Mintzberg - lederroller

For å kunne studere hvordan overgang til hjemmekontor og ledelse via digitale plattformer påvirker avdelingsledernes rolle som ledere vil vi ta utgangspunkt i hvordan mellomlederrollen generelt er blitt beskrevet. Ledelse handler om å skape integrasjon i organisasjonens mennesker rundt et felles mål (Klemsdal, 2018, s. 53). Leders rolle i organisasjoner er sentral ved å skape initiativ og retning. Henry Mintzberg var en tidlig bidragsyter på begrepsaspektet lederroller, og i sin forskning så han på hva ledere virkelig brukte tiden sin på. I sin klassiske og kjente bok fra 1973 «The Nature of Managerial Work» utarbeidet han en oversikt over ledernes roller og oppgaver; ti roller ble inndelt under relasjonsrollen, informasjonsrollen og beslutningsrollen, der lederen trår til der det trengs. Mintzberg definerer lederrollen som «noe som kan forstås som en organisering av

atferdsmønster knyttet til en identifisert stilling eller posisjon» (Mintzberg, 1973, s.91). Han så at lederne brukte tiden på ad hoc oppgaver som å løse oppgaver som oppstår, ta kontakt med kunder ved svikt, svare på spørsmål fra medarbeidere eller gripe inn i vanskelige situasjoner og løse dem. Mellomlederen fikk en utfordrende jobb ved å ivareta rollen som garantist for at virksomheten utfoldet seg i den retning den skulle og at arbeidsprosesser hang sammen deretter (Klemsdal 2018, s. 34). Mintzberg (2009, s. 228) hevder at lederrollen er lært underveis på jobb og utviklet i samsvar med et utvalg av erfaringer og utfordringer. Lederjobben er innviklet, med unike situasjoner, nyansert, med ledelsesutfordringer en ikke kan planlegge for, komplisert og dynamisk og alt skjer synlig og mindre synlig i organisasjonen. I denne oppgaven vil vi fremheve Mintzbergs ulike lederroller når vi søker å besvare leders endring av utøvelse av roller under covid – 19.



(Figur 2. Ledernes roller og oppgaver, fritt oversatt og gjengitt fra Mintzberg, 2009, s. 45, Mintzberg, 2010, s. 73, etter Mintzberg, 1973, s. 59).

**Interpersonelle rolle** viser Klemsdal (2018, s. 33) til som rollen som **relasjonsmester**. Det er rollen som tar med seg det mellommenneskelige. Frontfigur som i figur 1. benevnes som *kranskekakefigur* – altså gallionsfiguren utad. *Utøvelse av lederskap* vil være som beskrevet i Mintzbergs modell, knyttet til personalledelse, motivasjon, tilpasning mellom organisasjon og individ, gi vei og retning, og å arbeide med intern integrasjon. Relasjonsmesteren, altså koblingsrolle der leder skal være kontaktleddet/ *bindeledd* til blant annet nettverk, altså overfor omverdenen (Mintzberg, 2010, s. 73).

**Informasjonsrollen** innehar oppgaver som at leder skal *formidle informasjon* og kunnskap internt, samt være *talsmann*, gjennom å formidle informasjon for omverdenen.

Talsmannsrollen videreformidler også informasjon til overordnede som gir grunnlag for beslutninger. En gir informasjon om økonomi og liknende slik at en kan ha fokus på organisasjonens mål. Kontrollfunksjonen kommer inn som en del av rollen om å få oversikt over situasjonen både i organisasjonen og omgivelsene gjennom *overvåkning*. Denne overvåkningen gjør at en også ser endringer i miljøet, og endrede forventninger til organisasjonen som er viktige å håndtere.

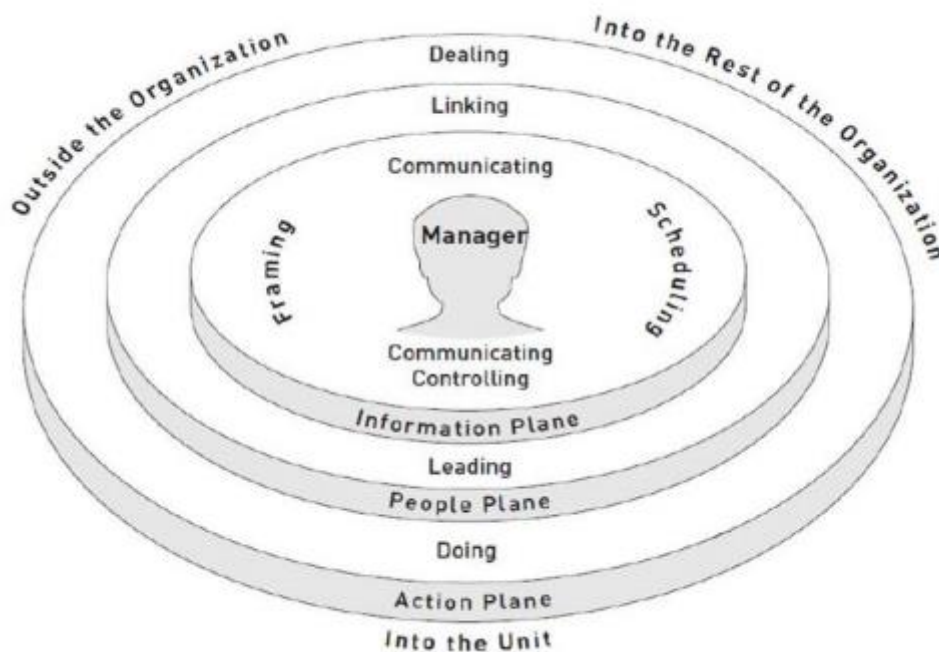
**Beslutningsroller** går på å kunne utnytte muligheter for forbedring og ta initiativ til planlagte endringer med å være en *iverksetter*. Leder gjør dette i kraft av sin autoritet og med den kunnskapen og informasjonen leder har til å fatte beslutninger. Slik kan leder være en entreprenør som ser muligheter og endrer organisasjonen slik at den samsvarer med forventninger. Leder blir en veileder som har i oppgave å implementere ideer og slik forvandle ideer til handling. Lederrollen består også i å være *problemløser* og håndtere konflikter med omverdenen eller mellom ansatte, dette handler om å håndtere både problemer og kriser som oppstår. Lederrollen består også av å drive med strategiarbeid og prioritering ved å håndtere *ressursfordeling*. Slik får leder en koordinerende rolle med tanke på oppgaveløsning, også når leder delegerer oppgaver. Leder skal også kunne beslutte internt og *forhandle* med både ansatte og omverdenen.

Ledelsesrollen stekker seg over ledelse og administrasjon, altså personalledelse og strategisk ledelse, og er stadig vekslende og omfattende (Klemsdal, 2018, s. 33).

Ledelsesguruer som Henri Fayol ser ledelse som å kontrollere, Tom Peters derimot ser det som å gjøre/ handle, Michael Porter så ledelse som å tenke, nærmere bestemt analysing, Warren Bennis ser ledelse som lederskap mens Herbert Simon hevder ledelse er å ta

avgjørelser/ beslutningstaking. Mintzberg (2009, s. 44) viser til at de alle har rett samtidig som de alle tar feil. I stedet for å utvide våre horisonter om ledelsesperspektivet, innskrenker de det, ledelse handler altså ifølge Mintzberg om alle disse områdene blandet sammen, en kontrollerer, avgjør, tenker, handler, leder og inngår transaksjoner, med mer. En kan ikke ta vekk deler, da driver en ikke fullstendig ledelse. Mintzberg oppdaterer sine funn fra «The Nature og Managerial Work» i «Managing» fra 2009. Han tar utgangspunkt i egen forskning samtidig som han bygger på med analyser av de siste 35 års ledelsesforskning. Han går fra å kalle sin rolleinndeling fra 1973 som nærmest en liste over roller leder innehar, vist i figur 1, og viderefører dette til å vise til en modell for ledelse vist i figur 2.

Videreutviklingen av roller er Model of managing



(Figur. 3: Model of managing, Mintzberg, 2009, s.48).

Informasjon, mennesker og handling er de tre planene hvor lederrollen utarter seg. Det skjer fra det konseptuelle gjennom informasjon til mennesker, til det konkrete med handling. Ansatte skal få tilgang til å gjøre sin jobb på best mulig måte og leder er den som sørger for at en holder seg til primæroppgavene og målene til bedriften. Handlingsplanet er hvordan leder, (manager), definerer stillingen; «framing», og hvordan leder kontrollerer stillingen;

«Scheduling», gjennom prioriteringer, disponering av tid og bestemmer fokus. Dette sender igjen signal om hva som er viktig til resten av medarbeiderne.

På informasjonsplanet har leder to hovedoppgaver med tanke på roller som handler om å kontrollere «controlling» innsiden av organisasjonen, og å søke alt av informasjon gjennom kommunikasjon «Communicating» på innsiden og utsiden av organisasjonen. På menneskeplanet (People Plane) skaper leder forbindelser eksternt og driver ledelse internt. På handlingsplanet (Action Plane) inngår leder avtaler eksternt og handler internt. Her kommer alle de ulike rollene inn og opererer på ulike plan samtidig. Dette setter også Mintzberg (2009, s.90) opp skjematisk jamfør figur 3, som viser hvordan leder beveger seg på de ulike planene, internt og eksternt samtidig.

**Table 3.1 ROLES OF MANAGING**

	Framing the Job and Scheduling the Work		
	Internal	External	
<b>Information plane</b>	<b>Communicating</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring</li> <li>• Nerve center</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spokesperson</li> <li>• Nerve center</li> <li>• Disseminating</li> </ul>	
	<b>Controlling</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designing</li> <li>• Delegating</li> <li>• Designating</li> <li>• Distributing</li> <li>• Deeming</li> </ul>		
<b>People plane</b>	<b>Leading</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energizing individuals</li> <li>• Developing individuals</li> <li>• Building teams</li> <li>• Strengthening culture</li> </ul>	<b>Linking</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking</li> <li>• Representing</li> <li>• Convincing/Conveying</li> <li>• Transmitting</li> <li>• Buffering</li> </ul>	
<b>Action plane</b>	<b>Doing</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Managing projects</li> <li>• Handling disturbances</li> </ul>	<b>Dealing</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Building coalitions</li> <li>• Mobilizing support</li> </ul>	

(Figur. 4: Roles of managing, Mintzberg, 2009, s.90).

Det er ikke like enkelt å skille disse rollene i praksis, da rollene kan gli inn i hverandre i handling, rent konseptuelt er det enklere. Det kan virke overveldende å prestere og håndtere alle de ulike rollene for en leder, og til dette sier Mintzberg: «Can any manager master all of this? The short answer is no. But...the world has been functioning pretty well with managers who, like other human beings, are flawed. It has no other choice» (Mintzberg, 2009, s. 91).

Det som var spesielt med pandemien, var at alle i NAV, medarbeidere som ledere, fikk pålegg om å ha flest mulig på hjemmekontor. Da må vi i tillegg til å ha kjennskap til lederroller, se på begrepet fjernledelse og digital ledelse i forbindelse med covid – 19 og pålegget om hjemmekontor. Hva skjer med utøvelse av lederrollene når ledelse skal skje som fjernledelse via digitale plattformer?

### 3.2 Fjernledelse - fjernarbeid

I Norge er det 40 år siden fjernarbeid ble satt på den politiske dagsordenen. Mye har skjedd siden da i fra å være en abstrakt mulighet, til en praktisk realitet (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset & Yttri, 2001 s. 11). I dag vil de fleste arbeidsgivere for utenom blant annet helse- og omsorgsinstitusjoner, nødetater og praktiske fagyrker kunne gjennomføre delvis eller helt ordninger med hjemmekontorløsninger. Dette brer seg enklere i offentlige og private bedrifter som har sitt virke der arbeidstakere gjør arbeidet sitt innen forvaltning, planlegging, økonomi og administrasjon. Skoler og universiteter har også kunne drive fjernundervisning og digitale løp forut for koronapandemien. Slik kan fjernarbeid, IKT og virtuelle løsninger virke som gamle begreper, de er likevel aktuelle i dag, men nå i mye større grad.

Muligheten til fleksibilitet knyttet til fjernarbeid der arbeidstaker selv kan regulere graden av arbeidssted og arbeidstid slår positivt ut med tanke på vekst og tilhørighet – og slik livskvalitet (Bakke et al., 2001, s.68). Dette er det likevel ikke samme anledningen til under covid-19 da mange arbeidstaker ikke har mulighet til denne fleksibiliteten med veksling mellom hjemmekontor og kontorarbeid. En skulle legge til rette for hjemmekontor, og tidvis har pålegget vært tydelig fra regjering og stat.

Noe som trekkes fram som positivt i fjernarbeid er at en kan oppleve mer ro og konsentrasjon når en jobber alene (Bakke et al., 2001, s.69). Dette kommer an på hvordan hjemmesituasjonen er. Mange fikk ikke samme ro når hjemmeundervisning var forventet, mens skoler og barnehagene var stengt. Fjernarbeid kan utfordre leders rolle ytterligere der det allerede er dårlige samarbeidsvilkår eller dårlig ledelse. Faktorer med at en ikke kan se eller bli sett kan dermed gi dårligere resultater, på en annen side kan fjernarbeid også gi gode resultater ved bedre arbeidsvilkår. Fjernarbeid vil ikke påvirke arbeidshverdagen i samme rekkevidde dersom den bare er delvis, der en har noe arbeid hjemme eller på tjenestereise (Bakke, Bergersen, Fossum, Julsrud, Opheim, & Sakshaug (1998, s. 37). Dersom en som nå får omfattende omlegginger av arbeidet vil det fordre en grundigere gjennomgang av

forholdene. Fjernarbeid krever mer av medarbeider på den måten at de må i større grad lede eget arbeid. Slik form for selvledelse vil si at medarbeider må sørge for struktur over arbeidet der en gir tilbakemelding på det som fungerer og ikke fungerer.

### *3.2.1 Noen risikofaktorer ved fjernledelse*

Som vi ser er det noen utfordringer som trekkes fram ved fjernarbeid, og dette gir fjernledelse en ekstra utfordring. Hva med arbeidsmiljøet? Hvordan påvirkes arbeidsmiljøet når en ikke er lokalisert sammen lengre? Redusert kontakt med kollegaer, mindre uformelle møtesteder som tilfeldig oppstår ved kaffeautomaten og lignede, krever tiltak som opprettholder godt arbeidsmiljø ved fjernarbeid. Her er både det psykososiale arbeidsmiljøet og fysiske faktorer som f.eks. ergonomi viktig. I tillegg møter fjernledelse større utfordringer i tradisjonelle organisasjoner som skal over i fjernarbeid. Leder bør være mer eller mindre bevisste på at det krever en annen form for ledelse når medarbeidere ikke er samlokalisert lengre (Bakke et al., 2001, s.152).

En kan se på hvilke personlighetstyper for fjernarbeid som passer bedre til den type arbeid. Dette skal en være forsiktig med, siden det først og fremst er et teoretisk rammeverk, samtidig som kriterier kan virke noe idealiserte. Noen kriterier som trekkes fram er medarbeidere som er; selvdisciplinerte, effektive, gode på kommunikasjon, håndterer digitale løsninger og selvgående uten behov for direkte ledelse (Bakke et al., 2001, s.156). Dette kan en se igjen i resultater fra tidligere studier samtidig som det samstemmer med funn fra vår studie. Slik kan en si noe rundt ønsker om hva en medarbeider kunne ha av egenskaper for å håndtere fjernarbeidet på best mulig måte. Det var likevel ikke slik under pandemien, at det var forhåndskartlagt hvilke medarbeidere som kunne håndtere dette best ut ifra personlige egenskaper og derfor var kun de som ble satt til hjemmekontor ordninger. NAV hadde derimot pålegg om å få flest mulige på hjemmekontor, likevel kan en påstå at en slik type kartlegging ville vise hvilke ledelsesgrep en leder bør reflektere over med tanke på medarbeideroppfølging, og for hvilke medarbeidere. Dette krever noe ekstra av leder. Kjenner leder sitt personal? Hvordan var relasjoner på forhånd mellom ledere og medarbeidere og hvordan etableres de under fjernledelse?

Isolasjon og svekket kommunikasjon er negative effekter av fjernarbeid leder må motvirke. Tillit er det leder må basere sitt oppfølgingsarbeid på. Det blir viktig å avklare forventninger mellom leder og medarbeider under fjernarbeid, og noe av oppfølgingen kan være å begrense

timeforbruk for å unngå at medarbeider brennes ut siden de har tilgang på jobben hele tiden. Empowerment, eller myndiggjøring på norsk, er et element som leder bør legge til rette for med tanke på fjernarbeidere. Empowerment henspiller her til selvstendigjøring av medarbeider slik at en kan utøve mer myndighet og ta mer ansvar for sine egne arbeidsoppgaver (Bakke et al., 2001, s.180).

### 3.2.2 Digital ledelse

Digital ledelse er et fenomen som de senere årene har fått mer og mer plass i internasjonal organisasjons – og ledelsesforskning.

Det digitale råd i Danmark definerer digital ledelse slik:

«Digital ledelse handler om effektiv ledelse og effektiv ledelse handler i vid utstrækning om at kunne forstå digitaliseringens iboende effektiviseringskræfter og hvordan disse kræfter kan slippes fri i den enkelte styrelse, kommune eller institusjon» (Det digitale råd, 5. rapport 2012, s. 20).

Slik vi tolker deres definisjon handler digital ledelse om å utøve ledelse med god digital kompetanse som gjør at man kan forstå og nyttiggjøre seg digitaliseringens iboende endringskrefter. Målet er å drive effektiv ledelse der digitalisering og effektivitet sammenfaller, og kan utnyttes i den enkelte organisasjon. Digital ledelse blir slik en form for ledelse der en benytter digitale verktøy til å skape effektivitet i organisasjonen. Kane, Philips, Copulsky & Andrus (2019) har gjennom sitt forskningsprosjekt «How Digital Leadership Is(n't) Different» studert hvordan organisasjoner og ledelse endres som et resultat av digitale forstyrrelser. Kane et al (2019, s. 35) utforsker hva vi kan lære av organisasjoner som er forvandlet av digital teknologi og evner å forbedre prosesser og driver nye verdiskapende forretningsmodeller. De har funnet ut at mange av kjerneledelsesferdighetene forblir de samme, mens det krever nye ferdigheter hos ledere for å klare å møte den nye digitale verdenen. På den ene siden vil det å drive digital ledelse være det samme som før ved at en må inneha kjerneledelsesferdigheter for å håndtere økt tempo, skifte i organisasjonskulturen, og ivareta samhandling mellom medarbeidere, og på den andre siden vil det å drive digital ledelse være annerledes fordi det stilles nye krav til leders ferdigheter for å klare møte den nye digitale verdenen. Studien viser at det å drive digital ledelse gir nye føringer og mulighetsbetingelser for ledelse. For det først må leder være mer endringsorientert, en må



være fordomsfri, tilpasningsdyktig og nytenkende. Videre må ledere ha en transformativ visjon, det vil si økt kompetanse til å forutse markeder og organisasjonstrender, ta kunnskapsrike beslutninger og løse problemer i turbulente tider. En annen viktig ferdighet som trengs når en driver digital ledelse er å være fremtidsrettet og ha en klar visjon og strategi. En kritisk faktor som trekkes frem i studien for effektivt digitalt lederskap er digital kompetanse. Ledere og ansatte må ha nødvendig digital kompetanse for at digital ledelse skal være effektivt. Ledere må også støtte ansatte og gi dem tid og rom til å tilpasse seg den nye digitale hverdagen. Dette samstemmer med funn fra vår studie da vi ser at det å drive ledelse digitalt krever grunnleggende ledelsesferdigheter innen relasjon, kommunikasjon og motivasjon. Dersom ledere innehar disse ferdighetene kan de lettere fange opp når medarbeidere mangler digital kompetanse eller strever på annet vis. Digital ledelse oppleves derfor som sårbart, og det finnes flere kritiske faktorer som for eksempel digital kontaktvegring og mindre aktiv deltakelse i digitale møter, som ledere må være bevisst og arbeide aktivt med.

Når medlemmene er geografisk adskilt og en benytter seg av videokonferanser og e-post som kommunikasjonsform, kommer de under betegnelsen virtuelle organisasjoner. Virtuelle organisasjoner har fått en større framvekst og utbredelse etter hvert med fremveksten av informasjons- og kommunikasjonsteknologi (Yukl 2013 i Jacobsen, 2016, s. 451).

Komparative fortrinn for virtuelle organisasjoner er effektivitet, kostnader og fleksibilitet sammenlignet med tradisjonelle organisasjoner som er fysisk samlokalisert. Ledere legger stor vekt på relasjonsbygging, fremhever gruppen, kjenner til fordeler og løsninger i teknologien, og kombinerer det nye med det gamle innenfor ledelse ved å etablere tillit og relasjonen via ansikt-til-ansikt, for så å kunne arbeide spredt.

Med tanke på digitale plattformer, vil fysiske avstander blir mindre betydningsfulle med digital kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 48). Likevel poengterer Jacobsen & Thorsvik at virtuelle grupper og medarbeidere som kun opererer på digitale plattformer kan ha vansker med å finne fram til en felles kultur, den økende fragmenteringen både geografisk og strukturelt i organisasjonen utfordrer og gjør det vanskeligere for organisasjonen og bygge sterke kulturer. Når medarbeidere får mindre anledning til å bygge relasjoner over tid, skape felles forståelse og kultur, siden de ikke befinner seg på annet en digitale plattformer, kan dette utgjøre en trussel for gruppens tillit til hverandre og dermed deres effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 149). Dermed blir det et viktig ledelsesfokus å kunne opparbeide dette

selv om medarbeidere er adskilt, med en «hurtig tillit», der leder har fokus på å understreke kompetansen og ferdighetene til medlemmene i gruppe, på leders egen erfaring med tidligere prosjekter og en beskrivelse på hvorfor de er satt sammen slik som de er. Ledelsesgrep kan være med å redusere risikofaktorene for ansatte som må over på fjernarbeid. Hvordan kan vi forstå dette tydeligere? Parker, Knight & Keller (2020, s. 1) tar opp utfordringene ledere han møte ved fjernledelse. En faktor er tillitsutfordringer der lederne kan bli usikre på hvordan arbeidet blir utført hjemmefra. Dette har oppstått siden mange har blitt tvunget til å overføre overgangen raskt for det meste uten lederopplæringen innen fjernledelse. Dette gjør at en del ledere vil finne rollen sin mer krevende, og de vil streve med å tilpasse seg den nye situasjonen. Parker et al (2020, s. 12) kommer med fem anbefalinger til veien videre. De anbefaler at en må tilstrebe å skape endring helt opp til øverste ledelse for å fremme tillit, tilgjengeliggjøre moralsk og praktisk støtte for fjernarbeid, opplæring til ledere om potensielle fordeler ved fjernarbeid, opplæring til ledere i arbeidsautonomi for å utøve tillit til sine medarbeidere og gi opplæring til ledere i resultatorientert ledelse.

Hvilke andre tiltak blir særlige viktige med tanke på hjemmekontor? Leders rolle blir utfordret, og leder må veksle mellom å inneha alle rollene som beslutningstaker (prioritere oppgaver og håndtere krisen), gi ut informasjon (kommunisere) og være relasjonsmester (motivasjon). Eller for å si det mer direkte, hvilke fokusområder og ferdigheter bør leder etterstrebe og tilpasse den nye tilværelsen med hjemmekontor?

### **3.3 Kommunikasjon, relasjon og motivasjon**

Kommunikasjon, relasjon og motivasjon er en del av innholdet i ledelsesarbeidet, og er her utdypninger av rolleaspektene til Mintzberg. Begrepene kommunikasjon, relasjon og motivasjon går over i hverandre, på samme måte som ledere veksler og utfører ulike roller samtidig som påvirker hverandre. Et eksempel på hvordan begrepene flyter over i hverandre, er at en god relasjon er i seg selv motivasjon (Spurkeland, 2017, s. 115) og at kommunikasjon opprettholder relasjoner. Siden andre mer private og familiære relasjoner kan virke forstyrrende, holdes relasjoner i arbeidslivet adskilt fra de andre typene (Brønn & Arnulf, 2019, s. 238). Vi vil likevel søke å si noe om de hver for seg, selv om vi ser sammenhengen mellom begrepene. Innenfor lederrollene til Mintzberg, vil disse begrepene komme inn under rollekategoriene. Kommunikasjon handler om informasjon, men som beskrevet er også kommunikasjon virkemiddelet for å kunne utøve ledelse. Motivasjon og relasjon handler om

medarbeidere internt og personalledelse – men også om forhandling eksternt. På denne måten krysser og samarbeider begrepene på tvers og i lederroller, noe som blir viktig når en ser hvilke endringer som skjer i lederroller og hvordan digital ledelse oppleves for ansatte. Spørsmålet er hvilke element som påvirkes og i hvilken retning? En kan bedre muligheten til informasjonsflyt uten at dette påvirker motivasjonen hos ansatte, eller motsatt. Relasjonen kan være god, noe som igjen påvirker ansatte sin vilje og motivasjon til arbeidet.

### 3.3.1 *Relasjon*

Relasjoner og det å være relasjonsmester som leder kommer inn under Mintzbergs interpersonelle rolle (Klemsdal 2018, s. 33). Rollen rommer det mellommenneskelige og handler om personalledelse. Leder har en relasjon til sine medarbeidere og begge opparbeider kunnskap om hverandre over tid. Positive erfaringer kan gjøre medarbeider trygg på sin leder og det etableres tillit dem imellom. En god relasjon mellom leder og medarbeider kan føre til en trygghet dem imellom som ikke er til hinder, men som en styrke i arbeidsprosesser. Dersom relasjonen er utrygg, ikke god eller på andre måter fjern, kan medarbeider sitte igjen med spørsmål som blir ubesvarte, eller feiltolkninger av hva leder egentlig vil. På samme måte kan leder misforstå, feiltolke eller ikke oppfatte medarbeiders behov. Dersom relasjonen ikke er trygg, vil heller ikke medarbeider ha samme anledning til å si ifra hvordan en egentlig har det.

Gjennom relasjonsledelse vil en ha mindre kontroll og heller mer fokus på innflytelse. Lederen skal satse på relasjonen mellom medarbeider og leder, og gjennom en etablert relasjon kommer tillitsforholdet. Individet har frihet innenfor organisatoriske forventninger og relasjonelle forpliktelser. Oppgaveorientert ledelse har sitt motstykke i den menneskeorienterte lederstilen til relasjonsledelse. Det betyr ikke at oppgaveorientering ikke er viktig, men grunnleggende for produktivitet står relasjonsledelse med sitt fokus på teambygging og samarbeid. Leder er en del av fellesskapet som integreres i et større samspill. Individets subjektive jobbopplevelse påvirkes av relasjonen mellom leder og medarbeider, da relasjonen påvirker produktivitet og trivsel (Spurkeland, 2017, s. 44). Det skaper en opplevelse av tilknytning og troverdighet, tillit og trygghet dersom en som menneske føler seg forstått. Handlinger forankret i forståelse virker slik positivt inn på relasjonen (Røkenes & Hanssen, 2012, s.27). Leder kan med sin forståelse til medarbeider handle, ikke nødvendigvis alltid etter medarbeiders ønsker, men med en større sannsynlighet at det er en felles oppfattelse av hva som gjør seg gjeldene, eller hvorfor vi handler som vi gjør. Dette beror på

at en kommuniserer sammen om hva vi ser, og hva vi gjør. Dialog og kommunikasjon er en sentral ferdighet for lederen. Måten leder samhandler på, med likeverdig dialog og kommunikasjonsform, vil være avgjørende for å bygge gode relasjoner (Spurkeland, 2017, s. 58).

Tett sammenvevd med ledelse står altså kommunikasjon. Kommunikasjon er en del av informasjonsrollen i Mintzbergs lederroller. Det er i kommunikasjon ledelse utøves, og uten kommunikasjon kan en ikke lede. Hvordan deltakere skal forholde seg til hverandre gjennom et sett av regler kan forstås som relasjoner, der kommunikasjon opprettholder relasjonen (Brønn & Arnulf, 2019, s. 237). Dette tar oss over til kommunikasjon.

### 3.3.2 *Kommunikasjon*

Innenfor ledelse ønsker en god kommunikasjon i virksomheten. Det gir flyt innenfor produksjon og tydelig retning for ansatte. God kommunikasjon er når andres atferd endres i ønsket retning ved bruk av tegn og symboler (Brønn & Arnulf, 2019, s.130). Kommunikasjon ligger inn under informasjonsrollen og kommunikasjon defineres av Kaufmann & Kaufmann, (2015, s. 395) som: «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem». Det er vanlig å snakke om kommunikasjonsoverføring av et budskap og kommunikasjonsdeling av et budskap, som de to grunnleggende kommunikasjonsperspektiver. Kommunikasjon er nært beslektet med informasjon, men det fordrer at mottaker forstår og tolker avsender riktig, som kommunikasjonforskeren, Gregory Bateson sa det: «a difference that makes a difference» (Bateson, 1972, s. 1, i Brønn & Arnulf, 2019, s. 31).

Fjernarbeid krever gode rutiner for tilgjengelighet og kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Mye er lagt opp til at skal fungere via e-post og via digitale kanaler (Bakke et al., 1998, s. 40). Informasjonsarbeid er en stor del av en leders rolle, derfor blir også kommunikasjon viktig. Leder skal formidle til sine medarbeidere relevant informasjon både muntlig og skriftlig på en forståelig måte. Rask utvikling innenfor teknologi, mangfold blant ansatte, fleksible arbeidsplasser og komplekse jobbprosesser gir mindre tid til å snakke sammen, men flere å samhandle med, og da mindre anledning til å korrigere feil. Vellykkede bedrifter kjennetegnes av god kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 394).

Ny teknologi har både begrensninger og muligheter, og for leder er det viktig å ha kjennskap til fordelene og ulempene kommunikasjon og informasjon gjennom e-post, digitale plattformer og lignende kan gi. E-post kan for eksempel gi muligheten til å kommunisere raskt og presist i dagligformidling, men dersom det ikke er tydelig nok kan medarbeider tolke feil, ha oppfølgingsspørsmål som gir merarbeid, men som tross alt er bedre enn at medarbeider ikke sier noe, men handler ut ifra det de tror de har fått beskjed om. Informasjonsbelastning kan også være et faremoment da ansatte kan få overlast av informasjon gjennom en rekke e-poster og for mange innlegg på en informasjonskanal. Dette kan øke stressnivået for mange, og her er det viktig å ha kunnskaper og ferdigheter til å sortere i informasjonsflyten. Overbelastning kan igjen føre til underskudd på sosialkontakt, som er et grunnleggende behov også på jobb, som en ikke skal glemme når det blir for mye tid framfor pc- skjermen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 402).

### **Kommunikasjon og ledelse**

Formidling av visjoner er viktig innenfor ledelse. For å få folk engasjert og slutte opp om visjoner og utformingen av dem er kommunikasjon et viktig verktøy. Virkeligheten skal fortolkes og leder blir som en språklig fortolker av den. Det er ikke bare fordi det finnes regler og kontrakter, at leder må få folk til å slutte opp om målsettingen, men fordi målsettingen det sosiale fellesskapet, arbeidsform og innsatts virker meningsfylte. Slik er kommunikasjon og ledelse to sider av samme sak (Bønn & Arnulf, 2019, s.131). Lytting er like viktig som andre former for kommunikasjon i god lederkommunikasjon. Medarbeider bør oppleve at leder er interessert i dem. At leder kjenner til de individuelle forskjellene, at leder stimulerer til problemløsning og kreativitet samtidig som leder anerkjenner medarbeiders verdensbilde, situasjon og synspunkter. Leder oppnår konkurransekraft ved kjennskapet til medarbeiders sterke og svake sider. Språket er den største verktøykisten for ledere når leder forstår flerveis kommunikasjon. Kart kan bli feil i forhold til terrenget. Vi tenker på språket som kartet, som formidler organisering. For ledere er det viktig å vite at språket er et fantastisk hjelpemiddel for formidling av organisering, formell og uformell, nedfeller rutine, formulere strategier med mer, samtidig finnes det fallgruver. Vi kan misforstå hverandre, gjennom språkets dynamiske karakter og mangfold. Som leder må en være klar over begge sider for å kunne bruke språket som kreativt instrument (Brønn & Arnulf, 2019, s.142).

## **Mellommenneskelig kommunikasjon og teknologi**

Biologiske signaler, også kalla «kroppsspråk», kan mennesket utrykke uten at det er bevisst og kontrollert. Det er snakk om kompliserte forløp av handlingsmønstre som gir relasjonen, ikke bare «kropp». Kroppsspråket taler meningen til vedkommende, og mye kan sies gjennom kroppslige signaler av både den som sender den, og den som mottar. Mellommenneskelig kommunikasjon er kontekstavhengig (Brønn & Arnulf, 2019, s. 239).

Tradisjonelt har en tenkt at en taler til massene, altså massekommunikasjon gjennom radio, aviser og fjernsyn, mens mellom-menneskelig kommunikasjon foregår fysisk. Grunnet teknologi er disse skillene er nå i ferd med å viskes ut. Det nye begrepet «massepersonlig kommunikasjon» har blitt skapt i form av at aktører kan kommunisere som om det var mellommenneskelig og nå mange enkeltpersoner samtidig (O`Sullivan & Carr, 2018 i Brønn & Arnulf, 2019, s. 246). Dette påvirker oss på samfunnsnivå, med tanke på påvirkning til valg, i familiære- og vennesituasjoner der en når mange gjennom sosiale medier, men også i arbeidslivet. I denne oppgaven ser vi nærmere på at teknologien løser behovet for å være tilgjengelig selv om det ledes på avstand, det er likevel et poeng å ta med ikke bare den påvirkningen en utsettes for av digitale medier som kan trigge biologiske signaler, men også hvor viktig det er å være fleksibel i valg av tilnærming, lytte til reaksjoner og opptatt av virkning på tilhørerne for å kunne kommunisere effektivt (Brønn og Arnulf, 2019, s.246).

### **3.3.3 Motivasjon**

Motivasjon er også, som beskrevet i Mintzbergs modell, en del av utøvelse av lederskap som kommer inn under den interpersonelle lederrollen (Mintberg, 2010, s. 73). Det er ingen nyhet at engasjerte medarbeidere jobber bedre (Buch et al., 2016, s. 32). Motivasjon er sett på som viktig i arbeidsutførelse og engasjement rundt å løse oppgaver. Motivasjon er vår indre «motor», og gir atferden vår retning, mål og energi (Helgesen, 2008, s.77).

«En generisk definisjon på motivasjon i arbeidslivet er at det er et sett av indre og ytre krefter som initierer arbeidsrelatert atferd, og som bestemmer atferdens form, retning, intensitet og varighet» (Pinder, 1998 i Buch, Dysvik, & Kuvaas, 2016, s. 15).

Det er gjerne en forventning om at organisasjonens mål oppnås av medarbeider som får motivasjon og inspirasjon fra ledere (Yukl, 2013, i Buch et al., 2016, s. 111). Indre

motivasjonsorientering har vist seg å være best, (Buch et al., 2016, s. 114). Behovsbegrepet står sentralt når en skiller mellom underskudds- og vekstmotivasjon. Dersom en utfører en handling forankret i indre verdier eller ytre belønning, skiller en mellom indre- og ytre motivasjon. Emosjoner er nært knyttet til motivasjon. Motivasjonsfaktorer er lykke og personlig tilfredsstillelse. Underskudds motivasjon er behov styrte handlinger som fører til likevekt. Sult er et eksempel på de grunnleggende biologiske behovene som er helt nødvendige, der autonome prosesser sender signal til hjernen. Mennesket fungerer også på et sosialt og psykologisk nivå. Behov som sammenheng av mening i tilværelsen, sosiale behov og behov for positiv selvutvikling. Det kan få store motivasjonsmessige konsekvenser om en har emosjonelt underskudd og fravær av dette. Grunnlaget for trygg og positiv selvoppfatning blir skapt i møte med bekreftelse og aksept i våre sosiale omgivelser. Trygghetsbehovet inkluderer behovet for mening, på den måten en ser at det er trygt med en virkelighet som er forutsigbar og gir oss mening. Et vanskelig begrep er forsvarsstrategier, siden fortolkningen av hva som er forsvarsmekanismer ikke er objektive. Dreier det seg om fysiologiske behov er det langt mer forutsigbart enn det uforutsigbare, med komplekse årsaksforhold som psykisk ubehag kan ha av motivasjonsmessige konsekvenser. Det avhenger mer av personlige faktorer (Helgesen, 2008, s.81).

### **Vekstmotivasjon**

Mennesker oppsøker utfordringer, selv med de fleste psykologiske og fysiologiske behov dekket så søker mennesker å teste grenser, utfordringer og utvikling for mer overskudd og enda mer mening. «Motgang kan gi styrke» sier ordtaket som kan henviser til at en kan komme styrket ut av en krise med en ny opplevelse av mestring og nye ferdigheter. Likevel øker også risikoen dårligere psykisk- og fysisk helse og forringet livskvalitet. Det avhenger av om personen selv tar bevisste valg, for å gjøre noe med sin situasjon, dersom en skal oppnå vekst i en krise (Helgesen, 2008, s. 89).

### **Prestasjonsmotivasjon**

På alle arenaer i menneskelivet, har prestasjon stor betydning, også i arbeidslivet. Vi motiveres på to ulike motsetninger, både gjennom troen på å lykkes eller frykten for å ikke gjøre det. Indre motivasjon er knyttet til atferdens egenverdi, mens ytre motivasjon er orientert mot handlingens konsekvenser (Helgesen, 2008, s. 92).

Her har vi sett på ulike typer motivasjon, og grunnen til det handler om ledelse og leders bevissthet på hvordan en kan påvirke medarbeiders motivasjon. Den totale livssituasjonen spiller selvsagt også inn på motivasjonen hos den enkelte. Likevel må leder være klar over sin egen betydning for medarbeiders motivasjon og at en påvirkes og motiveres ulikt.

Medarbeidere har ulike motivasjonsdrivkrefter, det er ulikt hva de drives av, hvordan leder kan påvirke motivasjonen og hvordan de trives på jobb. Evne til å støtte å vise medarbeider oppmerksomhet kan påvirke motivasjonen (Spurkeland, 2017, s. 117). Samtidig kan det hende ledere i NAV har en enklere jobb foran seg med tanke på motivasjonsarbeid da deres ansatte trolig lar seg motivere av selve arbeidet, slik som lignende arbeid med profesjonsutdannede gjør. En lærer motiveres til sammenligning av selve arbeidet og finner motivasjon i å se elevene mestre, kanskje mer enn en rektor vil påvirke dette. Det samme gjelder for meningsfullt arbeid der en står i en hjelpe- og veilederrolle med de arbeidsoppgavene en har. Arbeidet er motiverende i seg selv. Eksempler her er barneverntjenester, NAV, oppfølging av personer med utfordringer knyttet til for rus og psykiatri og lignende.

### 3.4 **Oppsummering**

I dette kapittelet har vi sett på Mintzbergs lederrolleteori som kan bidra til å besvare hvilke endringer avdelingslederne opplever i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor, og hvordan digital ledelse oppleves for ansatte. Den interpersonelle rolle er blant annet knyttet til relasjonsmestring og personalledelse, herunder motivasjon, tilpasning mellom organisasjon og individ og å arbeide med intern integrasjon. Informasjonsrollen innehar oppgaver som at leder skal formidle informasjon og kunnskap internt, samt være talsmann, gjennom å formidle informasjon for omverdenen. Beslutningsrollen går på å kunne utnytte muligheter for forbedring og ta initiativ til planlagte endringer med å være en iverksetter. En videreføring av Mintzbergs lederroller skjer i utdypningen av relasjon, kommunikasjon og motivasjon. Gjennom økt kunnskap om relasjon, kommunikasjon og motivasjon kan en øke forståelse av hvordan digital ledelse oppleves for ansatte, og hvilke mekanismer som spiller inn i de ulike begrepene som er nyttig for ledere på digitale plattformer. Lederroller forteller om hva ledere egentlig gjør, på denne måten kan vi se hvilke endringer som gjør seg gjeldende for lederrollen når konteksten endres og lederne skal fjernlede gjennom digitale plattformer. Fjernledelse er ikke et nytt begrep, men er likevel nyttig å se på da det fordrer nye måter å lede på gjennom digitale plattformer.



## 4 Forskningsdesign og metode

### 4.1 *Metode*

I dette kapitlet vil vi redegjøre for valg av forskningsdesign og metodebruk vi har benyttet for å besvare problemstillingen vår. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 140) betyr ordet metode «veien til målet». Metode er kan slik sies å være en fremgangsmåte en nytter for å samle inn empiri eller data om virkeligheten.

For å kunne gjøre gjennomtenkte metodevalg i studier er det viktig at man har fastlagt innholdet i og målet med studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 140). Formålet med denne studien er å undersøke hvilke endringer avdelingsledere opplever ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor i mars 2020 som følge av covid-19, samt undersøke hvordan digital ledelse oppleves for de ansatte. For å kunne svare på problemstillingen må vi som forskere ta valg med tanke på hvilke data vi skal samle inn, og deretter vurdere hvilken undersøkelsesmetode vi mener vil fremskaffe den kunnskapen vi ønsker (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137).

I dette kapitlet vil vi presentere forskningsstrategi, valgt forskningsdesign og redegjøre for hvordan empirien er samlet inn og behandlet. Deretter vil studiens validitet og reliabilitet bli vurdert, før vi avslutter med våre etiske overveielser av studien og metodiske styrker og svakheter.

### 4.2 *Forskningsstrategi*

Utforming av forskningsstrategi utgjør et viktig valg etter formål og problemstilling er formulert. Basert på formål og problemstilling bør vi velge hvilken strategi som er best egnet og mest hensiktsmessig å følge i undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224). Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 225) er det vanlig å skille mellom deduktiv, induktiv og abduktiv strategi. Gjennom denne studien har vi tilnærmet oss temaet digital ledelse med et åpent sinn, og med lite forventninger og formeninge om resultatene. Gjennom intervjuene har vi gått åpent ut og vært åpne og mottakelige for ny og overraskende informasjon. Vi fikk inn informasjon som vi ikke hadde tenkt på før studien ble startet. Dette er i tråd med det Jacobsen (2015, s. 34) kaller for en induktiv forskningsstrategi, og studien er hovedsakelig basert på denne strategi. Ved induktiv strategi går en ut i virkeligheten og undersøker et tema ved et tilnærmet åpent sinn, og samler inn all relevant informasjon før en tematiserer og analyserer informasjonen, noe vi mener vi har gjort i stor grad i denne studien (Jacobsen, 2000, s. 28). Selv om vi i størst grad

har benyttet induktiv forskningsstrategi er vi bevisst på at studien også har vært noe preget av deduktiv forskningsstrategi. Ved deduktiv strategi skaper en seg først forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og dernest går ut og samler inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Vår studie er også påvirket av deduktiv strategi fordi vi begge har arbeidet i NAV og har kjennskap til temaet, noe som gjør at vi ser at vi har hatt noen antakelser om resultatene på forhånd.

Denne studien har også trekk av abduktivitet. Ved abduktiv strategi rekontekstualiseres et fenomen, og gir en ny beskrivelse og tolkning av fenomenet (Kvale & Brinkmann 2015, s. 225). Vi har primært ønsket å samle inn helt ny informasjon om digital ledelse i NAV, og ser at det finnes lite forskning på digital ledelse i NAV. Samtidig ser vi at det finnes mer internasjonal forskning på temaet digital ledelse, som vi har lest, vurdert og hentet teori fra. Siden vi har utviklet teorikapitlet parallelt når vi samlet inn data, blir datainnsamlingen preget av å være teoretisk fokusert, og vi vil derfor si at studien har trekk fra abduktivitet.

### **4.3 *Forskningsdesign – kvalitativ tilnærming***

Valg av forskningsdesign har store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2010, s. 53). Når vi skal gjennomføre en studie om NAVs møte med covid-19 er det viktig at vi velger et forskningsdesign som er egnet til å belyse problemstillingen vår (Jacobsen, 2010, s. 53). Som forskere må vi derfor ta et valg på det forskningsdesignet vi mener er best egnet til å besvare vår spesifikke problemstilling: *NAVs møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?* Det første vi måtte bestemme oss for, var om vi skulle samle inn data selv (primærdata) eller om studien skulle være basert på data samlet inn av andre (sekundærdata) (Jacobsen, 2010, s. 53). Dersom undersøkelsen er basert på primærdata er det vanlig å skille mellom kvalitative og intensive studier på den ene siden, og kvantitative og ekstensive tilnærminger på den andre (Jacobsen, 2010, s. 25). Vi har i denne studien valgt å benytte primærdata som vi selv har samlet inn ved intensiv og kvalitativ tilnærming. Kvalitative tilnærminger er fleksible og åpne og egner seg godt når målet er å utvikle ny kunnskap og dypere forståelse, mens kvantitative tilnærminger er mer strukturerte og egner seg best for å beskrive omfanget av et fenomen (Jacobsen, 2010, s. 25). Ved kvalitative metoder innhentes nyanser og detaljer om personer og situasjoner som kan øke muligheten for å få frem en helhetlig forståelse av personen og konteksten. Formålet med vår studie er å utvikle ny kunnskap, og få en dypere forståelse av hvordan digital ledelse oppleves for avdelingsledere

og ansatte i NAV. Vi ønsker å fange opp nyanser og detaljer rundt opplevelsen digital ledelse gir. Ved å konsentrere oss om relativt få undersøkelsesobjekt kan vi gå i dybden på hvert undersøkelsesobjekt, og få en så helhetlig forståelse som mulig av problemstillingen. I den forstand vil vi argumentere for at kvalitativ tilnærming er best egnet til vår undersøkelse.

#### **4.4 *Datainnsamling***

Når forskningsdesignet er valgt, må en velge en datainnsamlingsmetode som egner seg til å få tak i den informasjonen en ønsker (Jacobsen, 2010, s. 87).

##### **4.4.1 *Forskningsintervju***

Den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode er det individuelle, åpne intervjuet (Jacobsen, 2000, s. 129). Det finnes flere former for intervjuer som tjener ulike formål. Det åpne forskningsintervjuet har som mål å produsere kunnskap gjennom dialog (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 21). Det åpne forskningsintervjuet er kjennetegnet ved at intervjuer og intervjuobjekt samtaler over et tema. Dataene som genereres er i form av ord, setninger og fortellinger, og siden vi er interessert i hva intervjuobjektene sier og hvordan de fortolker og legger mening i digital ledelse, mener vi at det åpne forskningsintervjuet egner seg godt til vår undersøkelse (Jacobsen, 2010, s. 88). Derfor er det åpne forskningsintervjuet benyttet som datainnsamlingsmetode i vår studie.

##### **4.4.2 *Utvalg, avgrensninger og rekruttering av informanter***

Til vår undersøkelse ønsket vi veiledere og avdelingsledere ved NAV kontor. Inklusjonskriteriene var at informantene måtte ha jobbet som veileder eller avdelingsleder minst siden januar 2019, og de måtte ha benyttet hyppig hjemmekontor etter mars 2020. Ved å velge veiledere og avdelingsledere med minimum to års erfaring vet vi at vi sannsynligvis ville ekskludere mulige informanter, ettersom lokale NAV kontor har fått tildelt midler til ansettelse som en direkte følge av arbeidsledigheten som oppstod under covid-19. Likevel valgte vi deltakere med minst to års erfaring for å sikre godt erfaringsgrunnlag med tanke på problemstillingen. Det kan tenkes at vi ville fått andre resultater hvis vi hadde valgt å intervju nyansatte da de ikke ville hatt særlig sammenligningsgrunnlag mellom å arbeide fysisk på NAV kontor i forhold til hjemmekontor. Utvalget er 4 avdelingsledere og 8 veiledere ved et stort NAV kontor i forhold til hjemmekontor. Utvalget er 4 avdelingsledere og 8 veiledere ved et stort NAV kontor i Norge. Utvalget var kvinner i ulike aldersgrupper, og alle har vært ansatt i NAV mer enn to år. Årsaken til at utvalget kun består av kvinner er tilfeldig. Vi skulle gjerne ønsket

at utvalget også bestod av menn, men siden studien er basert på frivillighet var det selv opp til interesserte veiledere og avdelingsledere og melde ønske om å delta i studien, og det var kun kvinner som meldte interesse. Det kan med fordel også nevnes at det ved lokale NAV kontor arbeider langt flere kvinner enn menn, noe som fører til høyere sannsynlighet for at flere kvinner enn menn melder seg til frivillig deltakelse.

Vi vurderte det også som nødvendig å avgrense studien til å undersøke utøvelsen av digital ledelse knyttet til samhandling mellom ledere og medarbeidere. Noen avdelingsledere har også ledelsesoppgaver som er relatert til daglig drift, men vi er i denne oppgaven interessert i å undersøke hvordan digital ledelse er i samhandling med ansatte.

I denne studien er vi ikke opptatt av å undersøke lederstiler, og hvordan ulike lederstiler påvirker situasjonen. Ledelsesteori blir først og fremst knyttet til ulike aspekter ved lederrollen i samhandling med medarbeiderne og hvordan disse påvirkes av fjernledelse og ledelse via digitale plattformer. Dette betyr ikke at vi ikke mener det er viktig, men grunnet oppgavens begrensning har vi valgt å ikke fokusere på dette.

I rekrutteringsfasen ble det etablert kontakt med enhetsleder ved et stort NAV kontor i Norge. Etter en samtale med enhetsleder ble studien og problemstillingen presentert for avdelingslederne ved kontoret. Deretter ble vi kontaktet av enhetslederen som takket ja til at kontoret kunne delta i studien. Enhetsleder ble så bedt om å finne aktuelle kandidater som har vært ansatt som veileder eller avdelingsleder i NAV siden januar 2019, og som har arbeidet hyppig fra hjemmekontor etter covid-19 utbruddet i mars 2020. Enhetsleder forespurte interesse fra avdelingsledere, og avdelingslederne bad interesserte medarbeidere om å melde interesse. Frivillige meldte seg, og kontaktdetaljer ble sendt til oss slik at vi kunne kontakte hvert enkelt intervjuobjekt og gi informasjon om studien. Informasjonsskrivet ble delt og samtykke underskrevet før vi startet intervjuene.

#### **4.5 Gjennomføring av intervjuene**

Tidspunkter for gjennomføringen av intervjuene avtalte vi direkte med informantene. Vi intervjuet 6 informanter hver. Intervjuformen vi har brukt har vært delvis strukturert ved intervjuguide som verktøy, men samtalene har også båret preg av et åpent samtalebasert intervju. Vi hadde på forhånd laget en intervjuguide tilpasset avdelingslederne og en tilpasset medarbeiderne. Intervjuguidene ble laget med forholdsvis åpne spørsmål, men også noen mer konkrete spørsmål for å sikre struktur og svar på problemstillingen vår. Intervjuguidene har

likevel utviklet seg i forskningsprosessen da vi så behov for å tilpasse noen av spørsmålene etter den enkelte informant. Intervjuguidene ble ikke fulgt slavisk, og vi har latt informantene uttalelse seg fritt om tema som var viktig for dem, samtidig som vi måtte lede noen av samtalene som sporet av tilbake til tema og problemstillingen.

Før intervjuet fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv om studien, samtykkeerklæring og intervjuguide. Informantene fikk mulighet til å stille spørsmål før de tok stilling til om de ønsket å delta som informant i studien. Når samtykkeerklæringen var underskrevet avtale vi intervjutidspunkt. Intervjuene ble gjennomført digitalt. Vi startet hvert intervju med en brifing (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Vi presenterte oss, definerte situasjonen for intervjupersonen, presenterte problemstilling og formålet med intervjuet, redegjorde for hva lydopptakeren skulle brukes til, og vi informerte om konfidensialitet og frivillighet basert på samtykke. Rett før vi begynte å stille spørsmålene fra intervjuguiden spurte vi om informanten hadde noen spørsmål eller ønsket å si noe mer.

Fra første stund i intervjuene var vi opptatt av å skape et tillitsforhold til informantene ved å vise interesse og lytte oppmerksomt, samt vise forståelse og respekt for det informantene fortalte. Dette gjorde vi fordi vi vet at de første minuttene i et intervju er avgjørende for kontakten som skapes, og for hvor åpent informantene deler opplevelser og følelser med oss fremmede (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 160). Underveis i intervjuene stilte vi spørsmålene i intervjuguiden, men vi fulgte også opp interessante utsagn, men oppfølgende og spesifiserende spørsmål. Før intervjuene ble avsluttet, avrundet vi med en debrifing, der vi spurte om informantene hadde noe mer de ville si (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 161).

## **4.6 Databehandling og analyse**

### **4.6.1 Lydopptak og transkribering**

Intervjuene ble tatt opp på lydopptaker for at vi lettere skulle kunne sikre riktige opplysninger til transkriberingen og analysen. Lydopptakene gav oss muligheten til å konsentrere oss om intervjuets emne og dynamikk. Lydfilene ble lagret på et sikkert kryptert område frem til vi var ferdig å transkribere intervjuene. Etter transkriberingen var fullført ble alle lydfilene slettet. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 205) betyr transkribering å transformere, skifte form fra en form til en annen. Ved å skifte form fra muntlig til skriftlig opplevde vi at intervjuene ble mer strukturert, og det ble lettere for oss å analysere dem. Fordelen med lydopptak er at vi i

transkriberingen av intervjuene kunne spille av intervjuene igjen og igjen. Under transkriberingen hørte vi på ordbruk, tonefall og pauser gjentatte ganger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205) Det finnes ingen universell oppskrift på transkribering, og derfor avtalte vi sammen hvordan vi ønsket å transkribere intervjuene. Vi valgte å transkribere intervjuene til bokmål da vi opplevde at det passet å omgjøre intervjuene til en mer formell strukturert samtale som fremstår som lett lesbar. Ved å transkribere intervjuene til bokmål ivaretar vi også informantenes anonymitet bedre, ved at en unngår at leser kan kjenne igjen dialekter i oppgaven.

#### 4.6.2 *Koding og kategorisering*

Kodingen er en forberedelse for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 230). Koding er et analytisk verktøy som skal hjelpe forskere i dataanalysen, og innebærer å knytte et eller flere nøkkelord til et tekstsegment for å senere kunne identifisere uttalelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). Når vi forberedte oss til analysen startet vi med å lese transkriberingen av intervjuene, og kodet relevante avsnitt med nøkkelord som knyttet sammen uttalelser. Vi kodet direkte i transkriberingen i word dokumentene for at vi skulle kunne identifisere uttalelser, og få oversikt over hva som var gjennomgående hos de fleste informantene. Noen eksempler på koding og tilhørende sitater vi valgte var:

Kommunikasjon/informasjon: «Vi har blitt godt ivaretatt ved at vi hele tiden har blitt informert i Teams hvordan vi skal løse de forskjellige tingene, både digitalt og fysisk».

Tillit: «Jeg har en leder som faktisk stoler på at jeg gjør jobben min» og «Jeg opplever at arbeidsgiver viser meg stor grad av tillit til at jeg utfører arbeidsoppgavene mine».

Relasjon: «Det er en avstand over skjerm. Fysisk nærhet mangler. Vi går glipp av noe når vi prater gjennom skjerm. Digital ledelse oppleves for meg som noe fremmed og kunstig».

Ensomhet: «Det er ingen som ringer og spør hvordan jeg har det» og «Jeg snakker mye mindre med leder og kollegaer nå enn før. Det er mer ensomt fordi jeg ikke lenger har fysisk tilgjengelighet»

Slik klarte vi å finne hvilke elementer som gikk igjen hos de fleste informantene. Koding ble valgt for at vi skulle bli så kjent som mulig med datamaterialet, slik at vi relativt enkelt skulle kunne bryte ned materiale i ulike trinn (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227).

Koding fører ofte til kategorisering. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 228) innebærer kategorisering at mening i lange intervjuuttalelser reduseres til noen få enkle kategorier. Videre leste vi gjennom de transkriberte intervjuene en gang til, og identifiserte kategorier som vi ønsket å benytte oss av. Når vi skulle finne frem til kategorier, kategoriserte vi hver for oss, for deretter å sammenligne og kryssjekke kategoriene. Dette gjorde vi for å forsøke å unngå tilfeldige enheter i ulike kategorier. Vi opplevde at vi kategoriene vi valgte hver for oss, var nokså samstemte. Ut ifra dette ble vi sammen enige om endelig kategorisering. Vi forkortet lange uttalelser til korte formuleringer i kategorier for å kunne finne og gjengi meningen i det som ble sagt, med få ord. Dette er i tråd med det Kvale & Brinkmann (2015, s. 232) kaller for meningsfortetting.

Når vi hadde kodet og kategorisert intervjuene leste vi gjennom transkriberingen på nytt, og brukte tid på å granske kodene og revidere kategoriene (Harding, 2013 i Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). Til slutt lette vi etter temaer og resultater i hver kategori. Eksempler på kategorier vi satt opp var: kollegasamarbeid, oppfølging fra leder, selvstendighet, omstilling og endringer i lederrollen.

Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 227) har noen forskere advart mot å feste altfor stor tiltro til koding. Under prosessen ved koding og kategorisering har vi vært bevisst på å ikke kun utelatende feste tiltro til nøkkelordene og kategoriseringen vi valgte, slik at vi ikke skulle gå glipp av relevant informasjon som ikke ble fanget av valgte nøkkelord og kategorier. Vi har etter kodingen og kategoriseringen lest de transkriberte intervjuene flere ganger med et åpent sinn, gulett ut relevant tekst, og slik hatt fokus på teksten som ikke var kodet for å være sikre på at vi også tok med oss mening fra denne delen av teksten. I tillegg analyserte vi også hverandre sine transkriberinger, og kritisk stilte spørsmål til hverandre om innhold for å sikre at vi fikk med oss den egentlige mening.

#### **4.6.3 Meningsfortolkning**

Fortolkning av meningsinnhold i intervjuetekster omfatter dype og kritiske fortolkninger av teksten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 234). Analysen skal hjelpe oss til å finne ut hva intervjuene har å fortelle. I tolkningen søker vi meningen i det vi har fått vite, og det er viktig å få frem innholdet i intervjuene på en mest mulig saklig måte (Dalland, 2017, s. 87). Ved hjelp av kodingen og kategoriseringen av intervjuetekstene forsøkte vi å danne oss et bilde av hva informantene egentlig gav uttrykk for. Da det var ønskelig å få frem meningsinnholdet i

informantenes uttalelser og løfte enkeltdelene opp i en større helhet, skrev vi ut de transkriberte intervjuene som var kodet, samt meningsfortettingen. Sammen satt vi oss ned med markeringspinner for å kritisk fortolke og stille spørsmål til datamaterialet vi hadde foran oss. Vi forsøkte slik å gå utover det umiddelbare vi hadde avdekket, og ønsket å utvide den opprinnelige teksten som muliggjorde en helhetlig forståelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 245). Vi leste hele intervjuene mange ganger, og vurderte og reflekterte høyt om innholdet, og stilte kritiske spørsmål til utsagn for å kunne forstå den egentlig mening. Vi rekontekstualiserte materialet hvor vi bevarte informantenes stemme, og sydde sammen elementene som vi tidligere hadde plukket fra hverandre. Sammenfatningen og kritisk fortolkning førte til funn som gav svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen vår. I tillegg passet vi på å være lojale mot informantenes stemmer. Underveis i analyseprosessen valgte vi å endre ordlyden i problemstillingen vår, fra å fokusere på handlingsrommet, til endringene avdelingslederne opplever i rollen sin. Dette valgte vi fordi vi så at endringer og handlingsrommet er tett koblet sammen, og hovedfokuset og resultatene dreiet seg like mye om endringer som handlingsrommet. Derfor vil det forekomme en annen ordlyd med ordet handlingsrommet i stedet for endring i vedleggene i oppgaven.

I analysedelen sammenlignet vi resultatene fra vår undersøkelse med relevant forskning fra andre undersøkelser, og i hovedsak vurderte våre resultater opp mot teori. Det er særlig Mintzbergs lederroller som er vektlagt i vår analyse. Etter koding og meningsfortettingen kunne vi se klare paralleller til hvilke ledelsesroller som var i funksjon. Her brukte vi tretrinns analysemodell, der vi først satte opp koding av empiridata i nye tema, koding av tema inn i bredere kategorier og til sist koding av teoretiske konstruksjoner og forklaringer (vedlegg 5). Et eksempel på koding vi valgte var begrepet tilgjengelighet ut fra følgende sitat «Jeg føler leder er mer tilgjengelig nå, og lettere å få tak i enn før. Leder involverer seg mer i arbeidet mitt nå enn før». Dette ble så satt i en bredere sammenheng ved at vi fant logikker og forklaringer på hvorfor og når dette skjedde, der vi så det som en fordel ved digital ledelse, men at tilgjengeligheten fordrer initiativ fra medarbeiderne gjennom digitale plattformer. Deretter koblet vi det mot teori og fant institusjonelle logikker og forklaringer, der vi så at tilgjengelighet handlet om utøvelse av lederskap og lederens rolle som arbeidsleder og personalleder. Dette hjalp oss med å sette funnene inn i en større sammenheng, og det ble lettere å forstå fenomenet digital ledelse og hvilke muligheter og utfordringer dette kan ha (Jacobsen, 2010, s. 251).



## 4.7 **Reliabilitet og validitet**

I denne studien ønsker vi å fremskaffe resultater som er relevante og riktige, og som en kan stole på. For å oppnå dette har vi vært bevisst på å gjennomføre studien på en riktig måte (Jacobsen, 2015, s. 17). Alle undersøkelser bør tilfredsstillende to krav. Empirien bør være gyldig og relevant (valid), og pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2015, s. 16). Gjennom dette forskningsprosjekt har vi stadig tatt valg som kan påvirke studiens reliabilitet og validitet. Vi har gjennom oppgaven frem til nå redegjort for hvordan vi har tatt valg knyttet til tema, problemstilling, forskningsstrategi, forskningsdesign, metode, datainnsamling, databehandling og analyse. Vi må også ta valg knyttet til formidling av resultatene (Dalland, 2017, s. 55). Vi har valgt å forholde oss kritisk til kvaliteten på de dataene vi har samlet inn. Kort fortalt så har vi vurdert og reflektert omkring følgende: er det sant det vi har funnet og presentert? Reliabilitet og validitet omhandler studiens kvalitet, og vil bli belyst i de to neste underkapitlene.

### 4.7.1 **Reliabilitet**

Med begrepet reliabilitet siktes det til hvor troverdige og pålitelige dataene en har samlet inn er (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Vi har vært opptatt av at å gjennomføre undersøkelsen på en troverdig måte som vekker tillit for lesere. Vi vet at undersøkelsesmåten vår kan påvirke resultatet, og vi har derfor gjennom hele forskningsprosessen vært opptatt av å sikre reliabilitet ved å minimere unøyaktigheter i prosessen med formål om å unngå feilkilder (Jacobsen, 2010, s. 155). Hvordan vi som forskere fremstod, hvordan vi ble oppfattet, hvordan vi oppfattet informantene, konteksten og trekk ved undersøkelsen, kan ha påvirket resultatene. Som forskere hadde vi stor påvirkningskraft under forskningsintervjuene, og når materiale ble analysert og fortolket (Jacobsen, 2015, s. 242). Et spørsmål som kan stilles er om selve intervjusituasjonen var godt nok til at vi kan stole på det informantene fortalte. Blir det som sies i intervjuet riktig oppfattet og forstått av informanten? Er svarene deres troverdige? Påvirkes resultatene av intervju- og konteksteffekter? I intervjusituasjoner kan feilkilder oppstå som følge av at svar påvirkes av intervjusituasjonen. I intervjuer vil vi som forskere ha en effekt på det vi undersøker, en såkalt intervju effekt (Jacobsen, 2015, s. 242). Intervjuene formes i både stil og i innhold av partene som deltar. Den som blir intervjuet, blir påvirket av intervjueren, hvordan denne ser ut, er kledd ut, snakker, bruker kroppsspråk osv. Intervju effekter kan føre til at resultatene blir mindre troverdige, og i enkelte tilfeller kan resultatene i større grad reflektere hvordan intervjueren har opptrådt, enn det fenomenet en ønsker å måle (Jacobsen, 2015, s. 242). Videre kan konteksteffekt påvirke resultatene. Konteksteffekt knytter seg til i hvilken

sammenheng informasjonen blir samlet inn, om konteksten er naturlig eller kunstig, om intervjuene er planlagt eller ikke, og når på dagen intervjuene gjennomføres. Folk kan endre atferd etter hva salgsomgivelser de befinner seg i, og derfor kan mange foretrekke å foreta undersøkelser i mer naturlig sammenhenger for eksempel på arbeidssstedet deres eller andre naturlige steder der de føler seg trygge (Jacobsen, 2015, s. 243). Ifølge Jacobsen (2015, s. 243) er det umulig å kontrollere intervju-effekter fullstendig, og det finnes ingen klart svar på om kunstig eller naturlig kontekst er best egnet ved innsamling av data. I denne studien valgte vi å gjennomføre intervjuene digitalt da vi vurderte at dette var mest naturlig ettersom de fleste informantene arbeidet fra hjemmekontor og var vant med å benytte digitale møter. Vi benyttet planlagte møter der de fikk tilsendt intervju-spørsmålene slik de skulle få tid til å forberede seg. Videre gjennomførte vi intervjuene på dagtid for at de skulle være mest mulig opplagte. I intervjuene var vi opptatt av å skape et tillitsforhold til informantene ved å vise interesse og lytte oppmerksomt, samt vise forståelse og respekt for det informantene fortalte. Dette for å forsøke å unngå intervju- og kontekst-effekter som kunne skape feil resultater. I tillegg hadde vi som forskere en diskusjon der vi reflekterte om hvordan intervju- og kontekst-effekter i hvert enkelt intervju kan ha påvirket resultatet.

Vi har gjennom intervjuene søkt innsikt i informantenes meninger, tanker og opplevelser om temaet digital ledelse. I analysen og tolkningen av informasjonen har det vært viktig for oss å skille mellom faktaopplysninger og hva som er våre egne og informantenes tolkninger av situasjoner. Vi valgte å ta lydopptak av intervjuene, noe som gav oss en fullstendig gjengivelse av samtalene som ikke var formet av våre evner til å notere. Lydopptakene gjorde at vi kunne transkribere nøyaktig, og vi mener at vi slik unngikk slurvete nedtegning av data som kunne gi feilaktige resultater (Jacobsen, 2015, s. 245). Basert på nøyaktige data opplevde vi at vi hadde et godt utgangspunkt for tolkning og analysing av dataene. Når vi i analysen skulle etablere sammenhenger og oppnå forståelse av materialet valgte vi å benytte koding og kategorisering. Ved kategorisering vil det alltid være et element av skjønn inne i bilde, og Jacobsen (2015, s. 246) mener at det kan føre til tilfeldige enheter i ulike kategorier. For å forsøke å unngå tilfeldige enheter i ulike kategorier valgte vi at å kategorisere dataene hver for oss, slik at vi etterpå kunne foreta en kryssjekk av om inndelingen av enheter i kategorier var samsvarende. Vi opplevde at det var nokså stort samsvar i kategoriseringen mellom oss, og vi foretok justering etter en refleksjon som skulle hindre tilfeldig tildeling av enheter i kategoriene, noe vi mener gjør at vi kan ha tiltro til dataene i analysen. Vi er midlertidig bevisst at eventuelle misoppfatninger av informasjon kan ha påvirket studiens reliabilitet.

Gjennom studien har vi forsøkt å arbeide åpent og systematisk og redegjort for hvert steg i undersøkelsesprosessen slik at andre i ettertid kan kontrollere hva vi har gjort, og slik vurdere studiens pålitelighet (Dalland, 2017, s. 55). Vi har redegjort for hvordan intervjuene ble gjennomført, hvordan intervjuene ble tatt opp på lydfil og transkribert, samt hvordan vi har analysert og tolket datamaterialet. Ved å redegjøre for hva vi har gjort i studien, og ved å drøfte mulige feilkilder underveis i forskningsprosessen mener vi at vi har ivaretatt troverdigheten og gyldigheten i studien. Vi har sett det som en styrke å være to forskere da vi åpent har kunne drøfte og vurdere undersøkelsens reliabilitet.

#### *4.7.2 Validitet*

Validitet betyr sannhet og riktighet, og validitet gir indikasjoner på studiens gyldighet. Validiteten bestemmes ofte ved at man stiller spørsmålet: Måler vi det vi tror vi måler? Et valid argument er et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argumentert (Kvale & Brinkmann, 2015, a. 276).

Studier bør imøtekomme kravet om intern og ekstern validitet. Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige, hvorvidt beskrivelsene er sanne, og hvorvidt sammenhenger er reelle (Jacobsen, 2015, s. 228). Gjennom hele forskningsprosessen har det vært viktig for oss å vurdere og reflektere rundt i hvilken grad våre observasjoner og funn undersøker det vi faktisk mente å undersøke. Validitetsaspekter har vært med oss gjennom hele forskningsprosessen, og valideringsarbeidet har for oss fungert som kvalitetskontroll gjennom alle stadier av kunnskapsproduksjonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Både gjennom planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og tolkningsfasen har vi reflektert og drøftet studiens sannhet, gyldighet og forsvarlighet. Ifølge Jacobsen (2015, s. 229) vil dataens gyldighet være sterkt avhengig av kildene og om de faktisk gir riktig informasjon. Vi har i denne studien valgt ut kilder på bakgrunn av utvalgsriterier, og i vurderingen av kildene våre foretok vi som forskere en kritisk drøfting av kildenes evner til å gi riktig informasjon om digital ledelse. Dette mener vi gir grunn til å tro at vi har fått tilgang til kilder som gir riktig informasjon. Intervjuguidene og forskningsspørsmålene har vært viktige verktøy for oss gjennom oppgaven for å sikre at vi måler det vi påstår at vi måler. Ved hjelp av intervjuguidene har vi stilt spørsmål som er gyldige i henhold til problemstillingen. I analysefasen har vi vært opptatt av å ikke kutte detaljer og forenkle for mye da vi er redd dette skulle gjøre at vi som forskere påvirket datamaterialet. Vi har vært opptatt av at å utføre hver fase i forskningsprosjektet med kvalitet, og sjekket validitet ved å kritisk drøfte mulige sammenhenger og feilkilder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Vi

har også vurdert om funnene våre representerer virkeligheten ved å vurdere våre resultater opp mot annen forskning på digital ledelse. Vi har foretatt kontinuerlige kontroller av funnernes pålitelighet, sannsynlighet og troverdighet. Siden vi har vært to forskerne hadde vi mulighet til å kryssjekke validiteten av intervjupersoners beskrivelser. Vi har forsøkt å analysere kilder til potensielle skjevheter som kan ugyldiggjøre kvalitative observasjoner og fortolkninger.

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad funnene fra studien vår kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Etter vår vurdering er studien vår, med kun 12 informanter, for liten til at funnene kan generaliseres. Vi har kun undersøkt noen få enheter som var spesielt plukket ut til vårt formål, noe som gjør at vi mener det er vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter. Likevel mener vi at studien kan ha en overføringsverdi i den forstand at den kan bidra til økt kunnskap i NAV i fremtiden slik at en kan utnytte mulighetene og arbeide med utfordringene digitalt lederskap gir. Vi har gått i dybden på en case som vi antar deler kontekstuelle trekk med andre case, både i NAV og utenfor når det gjelder hjemmekontorsituasjoner generelt. Derfor antar vi at vår casestudie tematiserer forhold og aspekter ved digital ledelse som vi antar vil ha gyldighet også for andre tilfeller både i og utenfor NAV. I denne forstand vil vi si at studien vår også kan bidra til å kaste lys over digital ledelse som et generelt fenomen.

#### 4.8 ***Etiske overveielser***

Denne studien er gjennomført i tråd med de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. De forskningsetiske retningslinjene er et hjelpemiddel for oss forskere til å oppnå kunnskap om forskningsetiske normer. Forskningsetikk omhandler god forskningsskikk og angår relasjonen mellom forskere seg imellom, forholdet mellom forskere og andre mennesker, samt krav knyttet til forskerens samfunnsansvar (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Forskning skal være nøye gjennomtenkt og gjennomført på en slik måte at det fører til fruktbare resultater som gagnar samfunnet. For å få til dette har vi som forskere et stort ansvar både for personer, grupper og institusjoner som inngår i forskningen. Vi har vært opptatt av at hensynet til individet (informanten) skulle gå foran hensynet til samfunns- eller forskningsnyten. Norsk senter for forskningsdata har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav, og vi vurderer at formålet med studien som er å frembringe ny kunnskap om digital ledelse vil kunne gi både samfunns- og forskningsnytte som NAV som organisasjon og andre organisasjoner kan lære av i fremtiden.

Vi har helt fra begynnelsen av studien og frem til den endelige rapporten forelå, foretatt etiske overveielser og hensyn (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). For å ivareta etiske hensyn i denne forskningsprosessen har vi vært særlig opptatt av fire hensyn i de forskningsetiske retningslinjene. Det er kravet om informert samtykke, personvernet, informasjonskravet og anonymitet og konfidensialitet (Den nasjonale Forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, 2016, s. 12 –17).

For å ivareta etiske hensyn har vi i forkant av studien sendt ut informasjonsskriv til enhetsleder og informantene, der de har fått videre informasjon om etiske hensyn som blant annet anonymitet, frivillighet, personvern og samtykke. Vi var opptatt av at informantene som deltok i studien, gjorde dette på et fritt og selvstendig grunnlag. Deltakerne signerte derfor før intervjuet, et samtykkeskjema der de bekreftet at de hadde mottatt og forstått informasjonen om prosjektet og fått anledning til å stille spørsmål, og de samtykket til å delta i personlig intervju og til at vi kunne behandle opplysningen om dem frem til prosjektslutt i juni 2021. Informantene ble i informasjonsskrivet, og etter samtykkeerklæringen var underskrevet informert om at de når som helst i prosessen, kunne velge å trekke seg uten at dette fikk noen konsekvenser for dem. Vi lovet informantene anonymitet, både i informasjonsskrivet og i hvert intervju, og i prosessen ivaretok vi anonymiteten ved at deltakernes navn ikke ble brukt i noen dokumenter eller i avhandlingen. Vi forsikret informantene om at informasjonen som fremkom i undersøkelsen ikke kunne spores tilbake til dem, og om at informasjonen kun ville bli brukt i forbindelse med vårt forskningsprosjekt. Gjennom prosjektet har vi tatt ansvar for å gi forskningsdeltakerne tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, forskningens formål, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene er tenkt brukt, og om følgende om å delta i prosjektet. Dette har vi informert de skriftlig om i informasjonsskrivet, og muntlig i intervjuet. Til tross for at vi gav informasjon i forkant av intervjuene, startet vi startet alle intervjuene med å informere om frivillighet, konfidensialitet og anonymitet.

Intervjuene og transkriberingen av intervjuene gjennomførte vi selv. Det var ingen til stede når intervjuene ble gjennomført eller transkribert. Vi valgte å transkribere til bokmål for å sikre anonymitet. Ved å transkribere til bokmål unngikk vi at noen kunne kjenne igjen dialekter. Data med personopplysninger ble ikke oppbevart elektronisk, og lydopptaker ble innelåst i et skap, og lydfil var lagret på kryptert område på datamaskinen. Lydfilen ble slettet umiddelbart etter transkriberingene.

For å ivareta personvernet har vi meldt studien til Norsk senter for forskningsdata som har godkjent studien, og vurdert at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen. Informantene har i informasjonsskrivet fått informasjon om hvordan deres personvern blir ivaretatt, og de har fått mulighet til å stille spørsmål ved behov for mer informasjon rundt personvern. Vi har også valgt å ta bort noen sitater for å ivareta anonymiteten. Dette gjorde vi selv om vi så at funnene var svært relevante og ville synliggjort viktigheten av personalledelse, relasjon og tillit ved bruk av hjemmekontor.

Som forskere var vi tro til hensynene vi lovet, og har behandlet alle opplysningene i samsvar med personvernlovgivningen, og ivaretatt hensynene vi informerte om at vi skulle.

#### **4.9 Metodiske styrker og svakheter**

Empirien i denne studien er som nevnt samlet inn ved kvalitative intervju. Metoden vi har benyttet har hjulpet oss til å gå gjennom de ulike fasene underveis, og stegene i metoden har gjort oss i stand til på en systematisk måte å stille kritiske spørsmål til valgene vi tok, og hvilke konsekvenser valgene kunne ha. Det finnes ingen fasit svar på en perfekt forskningsprosess. Alle prosesser vil være beheftet med feil eller svakheter (Jacobsen, 2015, s. 17). Derfor har det vært viktig for oss å være bevisst på å gjøre rede for hvilke mulige svakheter som er knyttet til resultatene i vår undersøkelse.

På grunn av den pågående pandemien ble intervjuene gjennomført som videointervju. Videointervju kan gjøre det utfordrende å observere kroppsspråket til informantene, noe som kan føre til at vi mister viktig informasjon. I noen av intervjuene opplevde vi det som noe utfordrende å lese kroppsspråket, og vi var i disse intervjuene ekstra oppmerksomme på å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre at vi hadde forstått budskapet riktig.

Det at vi har vært to forskere i prosjektet kan være en styrke, men også en svakhet. Å være to forskere som studerer samme fenomenet har gjort at vi sammen har kunnet kritisk vurdere og drøfte datamaterialet, og dette mener vi har utvidet våre fortolkningsmuligheter og avdekket flere sider av fenomenet digital ledelse. En annen styrke ved å være to forskere er at vi sammen har drøftet reliabilitet og validitet gjennom hele forskningsprosessen, noe vi mener gjør at studien kan regnes som troverdig og gyldig. En svakhet med å være to forskere er at vi kan oppfatte og se fenomenet digital ledelse på ulike måter, noe som kan påvirke resultatene. Siden vi er ulike personer, vil vi aldri oppfatte informasjon helt likt. Vi har gjennomført seks intervjuer hver, og det kan derfor være en mulighet at vi har oppfattet informasjon fra informantene ulikt.

Vi har vært bevisst på at dette kan være en utfordring, og derfor har vi jobbet tett sammen i analysefasen. Begge har lest de transkriberte intervjuene flere ganger, vi har analysert og meningsfortettet hverandres intervjuer og pratet høyt om utsagt og beskrivelser fra transkriberingen, med mål om å unngå ulike oppfatninger av informasjonen.

Vi har forsket på et dagsaktuelt tema. Pandemien pågår fortsatt, medarbeiderne har fortsatt hjemmekontor og avdelingslederne utøver sitt lederskap digitalt fra hjemmekontor. Dette gjør at informantene kjenner på kroppen hvordan det er å være i denne situasjonen. Vi mener at det er en styrke at vi forsker på en reell situasjon som fortsatt pågår siden informantene vil kunne gi informasjon ut ifra hvordan de opplever fenomenet digital ledelse her og nå.

Når vi skulle velge informanter til studien kontaktet vi enhetsleder ved NAV kontoret, og fikk tilsendt mulige kandidater fra enhetslederen. Enhetslederen i NAV hadde plukket ut mulige avdelingsledere som aktuelle, og hver avdelingsleder fikk i oppgave av enhetsleder og forespør medarbeidere i sin avdeling. Dette vil si at avdelingslederne vet hvilke medarbeidere fra sin avdeling som deltok i studien. Siden avdelingslederne vet hvem fra sin avdeling som har deltatt i studien, ser vi at dette kan gjøre at medarbeiderne kanskje ikke våger å uttale seg like fritt og åpent som den ellers ville gjort hvis avdelingslederen ikke visste hvem som deltok. Vi mener at dette kan være en svakhet, da det kanskje kan påvirke svarene til medarbeiderne. For å forsøke å redusere sjansene for at medarbeiderne ikke skal våge å uttale seg fritt og åpent, har vi hatt dialog med medarbeiderne før de takket ja til deltakelse, og informert om anonymitet og konfidensialitet. Vi har også gitt dem mulighet til å stille spørsmål før de tok stilling til om de ønsket å delta som informant i studien, og noen av informantene stilte blant annet spørsmål om avdelingslederen fikk vite hva de hadde svart, noe vi avkreftet. I tillegg starter vi hvert intervju med å informere om anonymitet og konfidensialitet, og forsikret alle informantene om at det ikke skal være mulig å kjenne igjen enkeltpersoner i den endelige oppgaven.

NAV er en kjent organisasjon for oss ettersom begge har arbeidserfaring fra NAV, og det kan derfor ha hatt en påvirkning for vår forståelse av problemstillingen. Vi mener at vår kjennskap til NAV kan være en styrke ved at vi har en grunnleggende forståelse for NAV som arbeidsplass, og slik kan vi forstå de komplekse beskrivelsene informantene gir i intervjuene. Det kan likevel også være en svakhet siden vi ikke ser NAV med nye øyne. Siden vi har god kjennskap til NAV har vi vært bevisst på å gå inn i forskningsprosjektet med et åpent sinn, og med lite forventninger og formeninger om resultatene, med det formål å unngå at vår forhåndskunnskap skulle påvirke resultatene.

## 5 Analyse – resultater

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra studien. Vi vil presentere våre funn fra intervjuene inndelt etter studiens forskningsspørsmål. Dette gjør vi for å systematisere funnene. Vi vil understreke at kategoriseringen ikke er absolutt, og datamaterialet fra intervjuene kan nok i flere tilfeller plasseres på tvers av kategoriene. Funnene vi har kommet frem til bidrar til å belyse vår problemstilling: *NAV's møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?*

### 5.1 Endringer i avdelingsleder rolle for å utøve ledelse

I dette underkapitlet vil vi belyse oppgavens første og andre forskningsspørsmål: Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin for å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor? Og hvilke muligheter og utfordringer gir digital ledelse for avdelingslederne? Vi har valgt å slå sammen og besvare begge forskningsspørsmålene i samme kapittel da vi opplever at de henger tett sammen. Funnene vi presenterer i dette kapitlet er funn fra intervjuene med de 4 avdelingslederne fra studien. Når vi i dette underkapitlet omtaler informantene siktes det derfor til avdelingslederne som vi har intervjuet. Vi ønsker her å kartlegge hvilke endringer avdelingslederne opplever ved digital ledelse, og synliggjøre hvilke fordeler og ulemper digital ledelse gir for dem.

#### 5.1.1 Handlingsrom med pålagt styring

Det fremkommer fra intervjuene at NAV stat kommer med sentrale styringer som påvirker avdelingsledernes handlingsrom og rolle. En sentral endring i rollen til avdelingslederne var at det krevdes at de nesten minutt for minutt fulgte med på instruksjoner og føringer fra NAV sentralt. Dette påvirket handlingsrommet, men til tross for sterke sentrale føringer opplevde likevel avdelingslederne at de hadde handlingsrom til å sette i gang med tiltak lokalt. Avdelingslederne forteller at de var tidligere ute med å sette i gang tiltak lokalt. De begynte å sende folk hjem på hjemmekontor før instruksjonen om hjemmekontor kom fra NAV sentralt. Mye av det praktiske ble organisert og det ble gitt tydelig beskjed om hva som ble prioriteringen fremover. Ivaretagelse av personal og kritiske funksjoner skulle balanseres, en skulle unngå smitte blant ansatte. Tiltakene var allerede satt i gang når det kom direktiver og retningslinjer. Da opplevde



avdelingslederne at dette samstemte med de retningslinjene som de selv allerede hadde vært med å sette.

Men vi har jo stor påvirkning på hvordan vi løser det hos oss, for det var ikke slik at det kom en oppskrift fra Oslo, det kom noen retningslinjer lengre nede i veien, men der og da så hadde allerede vi lagt vår plan.

Det blir også fremhevet av en av informantene at NAV kontoret deres er heldige med partnerskapsavtalen som gir handlingsrommet de trenger for å kunne styre mer selv, med dette mener informanten at både kommunen og NAV sentralt hører på dem.

### 5.1.2 Påvirknings-kraft lokale tiltak

En annen stor endring var at de daglig måtte sitte i beredskapsmøter for å ta lokale avgjørelser ut ifra en smittesituasjon som stadig endret seg. Avdelingslederne viser alle til at de har hatt og har stor påvirkningskraft på hvordan de skulle håndtere tiltakene på sitt lokale NAV kontor. Gjennom beredskapsmøter og i ledermøter er de samlet for å ta drøftingene ut fra situasjonen der og da og hvordan det går i de ulike avdelingene.

Vi satt ikke og ventet på at kommunen skulle foreslå hvordan vi skulle gjøre dette. Vi hadde sånn, ja, men vi vil gjøre slik og slik, og da hadde vi jo prøvd. Så de første ukene var litt sånn prøving og feiling, og så evaluerte vi i beredskapsmøtene.

### 5.1.3 Selvstendig ledelse

Når pandemien inntraff og både ledere og medarbeidere fikk flyttet sitt arbeidssted til hjemmekontor, økte kravet om selvstendig ledelse. Avdelingslederne har et selvstendig ansvar for sin avdeling, og dette ble mer synlig ved hjemmekontor da lederne satt hjemme hver for seg å skulle lede sin egen avdeling. Alle avdelingslederne viser til at det er de som kjenner sin avdeling, og derfor har fått muligheten til å styre ut ifra avdelingens behov og virkeområde, både for ansatte og produksjonen. «Men så er det mitt ansvar hva det er min avdeling trenger mest, og så er det noen rammer som at alle skal innom dette f.eks. men det er ganske stor frihet blant oss ledere».

Videre opplever informanten større anledning til selvstendige valg og tilpasning etter hvert som tiden med pandemi fortsetter i samfunnet:

Men når vi har fått direktivene nå så er det litt opp til meg hvordan jeg skal organisere det i min avdeling. Så da opplever jeg jo at jeg har et relativt stort handlingsrom, og så har det nok blitt bedre i løpet av korona.

Lederrollen er mye i den interpersonelle rollen med tilpasninger og personalledelse i egen avdeling. Leder beveger seg samtidig selvstendig i informasjonsrollen og beslutningsrollen med prioriteringer i egen avdeling.

#### 5.1.4 Dele erfaringer

Covid-19 og hjemmekontorsituasjonen har ført til at de ble mer fokus på det å dele erfaringen intern på kontoret, for å slippe at alle avdelingslederne skulle finne utav ting i sin avdeling. Avdelingslederne ble derfor oppfordret til å dele erfaringer: «Men så delte vi jo ideer slik som att Syfo begynte med en type møter, å ja men det var lurt, kanskje jeg også skal gjøre det. Så har vi det som tema neste gang».

NAV leder oppfordret avdelingsledere til å bidra inn med kunnskaps- og erfaringsdeling, og flere informanter svarer at dette bidrar til at avdelingsledere henter tips fra hverandre. Ledere beveger seg slik i informasjonsrollen også overfor hverandre og på tvers av avdelinger, her med intern kunnskapsdeling.

#### 5.1.5 Medbestemmelse

Følelsen av å ha medbestemmelse har økt. Alle informantene oppgir at handlingsrommet oppleves som stort, at de får påvirke avgjørelser, også avgjørelser om hjemmekontor og at det er anledning for selvstyring. En informant oppgir at medbestemmelse og påvirkning henger sammen med leveranse, men kommer også fra ansatte i avdelingen selv, gjennom deres drøftinger og forslag til løsninger som ble løftet videre i beredskapsmøter:

I starten hadde vi beredskapsmøter hver dag, og diskuterte tiltak og løsninger. I tillegg gjorde jeg det samme i min avdeling. Jeg hadde faste møter med mine veiledere hver eneste dag i starten, for å bli kjent og for å kunne sette inn tiltak fortløpende. Så ja, i høyeste grad har jeg vært med på å utforme og lage tiltak.

Dette handler om anerkjennende ledelse blant ledergruppen. Informasjonsrollen blir fremtreden mens de jobber for å kunne informere bredt internt i organisasjonen, men også eksternt til samarbeidspartnere og brukere. Beslutningsrollen er også svært aktiv, både med å løse

problemer, avgjøre og finne kortsiktige og langsiktige løsninger og tiltak samt ved prioritering og ressursfordeling.

### 5.1.6 Evaluering

Hyppigere evaluering er en annen endring i avdelingsledernes arbeidshverdag. Gjennom beredskapsmøter har lederne kontinuerlig evaluert løpende tiltak ut ifra dagens smittesituasjon. Informantene fortalte at NAV kontoret har gjennomført evaluering av tiltakene også for ansatte, både lokalt med «temperaturmålinger» sendt fra lokalt verneombud, og større undersøkelser fra NAV på fylkesnivå. «Temperaturmålinger» bidrar til at lederne kan innsette tiltak i fortsettelsen.

Verneombudene lagte questback for å få litt sånn temperaturmåling; hvordan går det på hjemmekontor, situasjon, og arbeid og slik. Og de har vi jo tatt opp, da får vi resultatene på kontornivå, og første fikk vi ikke på avdelingsnivå, men det var ikke så viktig. Det var mer for å få en feeling på hva vi skulle gjøre, hvilke sosiale tiltak trenger vi nå framover.

Temperaturmålingene er hyppige og gir derfor systematikk over evalueringene, en informant oppgir at tilbakemeldingene hentet fra temperaturmålingene har vært gode. Det viser seg også at målingen på fylkesnivå gir indikatorer på at ansatte har utfordringer knyttet til det sosiale og ensomhet på hjemmekontor:

Verneombudene har jo sendt ut undersøkelse i juni, august, september, november og skal sende ut nå. I tillegg kom fylke sentralt nå med en undersøkelse i november, der vi fikk svarene nå i januar, og de skal vi gå gjennom. Der er det jo noen indikatorer som skiller seg ut, og det går egentlig igjen på mange kontor. Det er ensomhet og sosial. Resten går egentlig greit.

Videre gir beredskapsmøtene også ledelsen en mulighet til å se over tiltakene og vurdere nye grep for NAV lokalt. En av informantene forteller: «jo i begynnelsen beredskapsmøter hver dag for så hver tredje dag og sånn og det er klart da evaluerer en jo hva en gjorde forrige uke. Skal vi gjøre noe nytt nå?»

Alle informantene opplyser at en ikke har hatt en systematisk evaluering fra brukere.

Oppsummert viser funn så langt at hjemmekontor og utøvelse av digitalt lederskap har endret avdelingsleders rolle i noen grad. Lederne ved NAV kontoret har fra tidligere erfaring med at de må forholde seg til sentrale føringer som påvirker deres rolle for å utøve ledelse. En sentral endring etter mars 2020 var at det oftere, omtrent kontinuerlig ble sendt skriftlige instruksjoner og føringer fra NAV sentralt, og dette krevde at avdelingslederne fulgte hyppigere med på instruksjoner og føringer. En annen stor endring var at lederne daglig måtte sitte i beredskapsmøter for å ta lokale avgjørelser ut fra smittesituasjon, de måtte ta flere og raskere beslutninger og evalueringer enn tidligere. Til tross for økte sentrale føringer rapporteres det om en opplevelse av et stort handlingsrom og en økt følelse av medbestemmelse til å sette i gang lokale tiltak. På den andre siden opplevde de økte krav til selvstendig ledelse i egen avdeling og det ble mer fokus på deling av erfaringer. Slik fikk de sikret kunnskaps- og erfaringsdeling i en større grad enn før.

## 5.2 Muligheter og utfordringer ved digital ledelse – for avdelingsledere

### 5.3 *Muligheter*

#### 5.3.1 *Tilgjengelighet og effektivitet*

Alle informantene trekker fram tilgjengelighet som en positiv endring fra kontoret til hjemmekontor. De opplever at ansatte når de lettere, og at de selv kan svare på e-poster når de er klare for det: «Den største forskjellen er at det er mye lettere å få kontakt med medarbeiderne mine, og det er mye lettere for de å få kontakt med meg som leder». En informant sier: «jeg ser alle på en gang, altså jeg når mange fler». Slik opplever alle informantene at de som ledere er mer tilgjengelig for sine ansatte, de kan utføre arbeidsoppgaver mer konsentrert og de opplever at de selv har anledningen til å styre tiden mer, og dette gir effektivitet: «Jeg føler derfor jeg er mer effektiv selv, og det er lettere å sette seg ned å få gjort det du skal hjemme uten avbrytelser».

En informant forklarer:

Så kjenner jeg jo at jeg har jobbet bedre på hjemmekontor fordi jeg er nok en person som er glad i å snakke da, så jeg snakker jo mye med folkene mine og opplever jo at det er mye mer effektivt på hjemmekontor enn på kontoret. Jeg har mye mer oversikt nå, jeg har liksom presset meg inn i en oversikt nå, på hvem har du snakket med, hva er fokuset nå, hva er planen de nesten månedene.

En informant beskriver at når hele avdelingen er digital så er alle tilgjengelig digitalt. Avdelingen bruker teams hele tiden og ringer hverandre for stort og smått. Slik blir det kortere vei nå en det var før mellom dem alle. En kan si at fjernledelse her blir nærledelse.

Den tilgjengeligheten har vist seg å være gull verdt. Det har de ansatte sagt noe om selv, at det er lettere å få tak i meg nå enn før. At jeg er mer til stede, og det har gått raskere å få organisert en del ting på grunn av det digitale.

Samarbeidspartnere er også mer tilgjengelige da en informant oppgir at det er mye lettere digitalt med samarbeid på tvers av virksomheter. Tilstedeværelse henger godt sammen med tilgjengelighet, og en informant sier: «Tilgjengelighet fordi jeg ikke blir spist opp av mange andre oppgaver er jeg mer til stede for avdelingen min enn jeg gjerne var før».

Leder er her i den interpersonell rolle med personalledelse og tilrettelegging og tilpasning. Leder er bindeledd til samarbeidspartnere som også er en viktig del av informasjonsrollen.

### 5.3.2 Konsentrasjon

En informant beskriver hvordan hjemmekontorhverdagen skiller seg fra en arbeidsdag på kontoret med hovedskillet på at en ikke blir forstyrret. En annen informant sier at en ikke har avbrytelser i døren, og det er det ganske mye av når en er avdelingsleder under ordinære forhold. Dette gir anledningen for konsentrasjon, slik som en av informantene beskriver:

Det handler mye om konsentrasjon, at en får en annen arbeidsro. Og at det handler om deres helse eller livssituasjon, eller begge deler. Reisetid, det er en roligere arbeidsdag hjemme viss vi kan kalle det det, selv om det er veldig mye å gjøre, veldig travelt, så har du ikke den sosiale støyen da som noen synes er veldig slitsomt.

Avdelingsleder forklarer at dersom en sitter med en skrivejobb får en konsentrert seg på en annen måte uten forstyrrelser på hjemmekontor. Videre forklarer informanten at det er en fordel med hjemmekontor at både ledere og medarbeidere får konsentrert seg uten forstyrrelser, og at det er mange ansatte som sier at de har savnet dette på kontoret.

Leder er her i informasjonsrollen samtidig som leder blir viktig som iverksetter. Ledelsen og leder benytter seg av strategiarbeid og prioritering gjennom beslutningsrollen.

### 5.3.3 Tilrettelegging og fleksibilitet

I begynnelsen snakket lederne med sine ansatte ofte via telefon, det var fokus på hvordan det gikk med de ansatte, hva de gjorde og å sikre tilgang på utstyr. Hjemmekontor skulle ha utstyr, alt i fra skjermer, til pulter og headset. Det kom opp spørsmål om en skulle sitte lenge på hjemmekontor, og en måtte avklare hvordan hjemmesituasjonen var for den enkelte. Individuelle tilrettelegginger ble iverksatt med bakgrunn i hvem som hadde omsorgsoppgaver hjemme med barn, da det var stor forskjell på hva en kunne yte når barna var hjemme, kontra de som var uten omsorgsoppgaver. Informantene viser til at det har vært tilpasninger og fleksibilitet involvert i ordningen knyttet til hjemmekontor. Informantene oppgir at de fleste ansatte trives godt med ordningen mens andre trives ikke på samme måte. Det er enkelte som har behov for å være på kontoret, som ikke har tilfredsstillende mulighet til å jobbe hjemmefra av enten fysiske eller psykiske årsaker:

Og så har vi jo plukket ut noen ansatte, oppfordret og fått de til å komme ned blant annet, å sitte her. De som vi vet er sårbare. Satt inn litt tiltak rundt enkelte. De som trengte det. Det er klart det er jeg som kjenner mine ansatte best, jeg vet hvem som trenger å være her, jeg vet hvem som ikke trengte det forrige uke, men trenger det denne uken, og så gjør vi individuelle avtaler.

Lederne tar vurderingen av egne ansatte slik at noen har fått lov til å være på kontoret fordi de har hatt behov for det. Avdelingsledere ser at det ville gått og gikk utover de ansattes psyke ved å bare arbeide hjemmefra, og at en da måtte ha delvis arbeid på kontoret.

Tre informanter beskriver at sykefraværet har gått ned under pandemien. Sykefraværet har aldri vært så lavt som det er nå, og som det var i 2020. En av informantene sier det er viktig å ta tak i disse tingene og si at dette fungerer: «Nei vi har et sykefravær som har vært relativt lavt dette året sammenlignet med før. Ironisk i seg selv når vi er i en pandemi». En informant beskriver at hun brukte mye mer tid på personaloppfølging etter at de ble heldigitale. Personaloppfølgingen går via Teams (kommunikasjonsplattform) og enkelte har leder snakket fysisk med:

Alt i alt er personaloppfølgingen for det meste digitalt, men jeg har litt annerledes oppfølging nå fordi tidligere var vi mer preget av sykefravær. Etter innføring av hjemmekontor ble det mye mindre sykefravær, utrolig lite. Så personaloppfølgingen endrer jo litt karakter da.

Det lavere sykefraværet kan også forklares i at ansatte får tilpasninger som gjør det lettere å for helsen eller hjemmesituasjonen på hjemmekontor, en av informantene beskriver:

Det er større rom for flere tilretteleggingstiltak fra hjemmekontor. Tidligere brukte vi to ledermøter på å diskutere en tilrettelegging, om en ansatt kunne få lov til å ha hjemmekontor en uke i en sommerferie for å få familielivet til å gå opp. Nå hadde jo ingen stilt spørsmålstegn med det.

En annen informant supplerer med at det er lettere å få en mye mer behagelig start på hjemmekontor enn det er på kontoret. At det gjerne er slik når man har barn, at det har vært mindre stress med å komme seg på jobb og at en logger seg veldig kjapt på: «Når barnehagen ligger i nærheten er dette tidsbesparende slik at vi får et annet stressnivå i avdelingen». Når det dukket opp et behov for trening, så satte lederne tiltak i gang for dette også. Leder er her i interpersonell rolle med tilpasninger og tilrettelegging som er viktige for å utøve ledelse og få det til å fungere for sine ansatte. En viktig del av rollen er personalledelse.

#### 5.3.4 Trivsel

Alle informantene oppgir at mange ansatte trives med hjemmekontor. En informant sier: «jeg har flere ansatte som sier det rett ut at de stortrives, at de vil aldri tilbake. Eller de vil i alle fall ikke tilbake fulltid».

Trivselen kan også forklares med muligheten for fleksibilitet og tilrettelegginger. En informant uttrykte: «en er jo mye mer fleksibel, en kan tilrettelegge på en annen måte, jeg kan planlegge, strukturere, jeg kan gjøre ting mer forutsigbart».

En annen informant beskrev:

Ellers har vi i ledergruppen vært tydelig på at det er lov å ta oppvasken, det er lov å vaske klær, reis deg opp og beveg deg. Det er lov å gå rundt huset og det er lov å ta en joggetur i lunsjen. Vi har gjort en del av de tingene.

Det kan være vanskelig for leder å finne balanse i forventninger og krav, samtidig som en skal ha forståelse for den situasjonen de ansatte er i under pandemien. Tilpasninger er en del av personalledelse, men det på virker også beslutningsrollen – hvordan leder prioriterer.

En informant beskriver:

Det er jo klart at noen ansatte synes det er vanskeligere enn andre og så er det jo slik i begynnelsen, så er du jo i beredskap hele veien, og da er det en hårfin balanse av hva du skal kreve av arbeidsinnsats og hva du skal akseptere av at folk når de er litt sånn - herregud vi er i en pandemi.

En informant forteller om egen trivsel: «Nei det er godt å være på hjemmekontor, en får jo mer ro, en får tenkt igjennom tanker uten at folk står på døren. En får tenkt hele tanker». Dette sammenfaller med de andre informantene, det ser ut til at alle avdelingslederne trives med hjemmekontor, men alle presiserer at det er viktig med en fordeling av hjemmekontor og tid fysisk på kontoret. Tiden fysisk på kontoret handler om å kunne se ansatte.

### 5.3.5 Opplæring

Anledningen for effektiv opplæring av ansatte tvang seg fram med den økte bruken av digitale løsninger. En informant beskriver at dette håndterte NAV lokalt på en strukturert måte med å sette ned en digital gruppe med representanter fra hver avdeling. Denne gruppen kom også med opplæring. NAV lokalt kjørte felles opplæring via teams på helt basisoppgaver, eksempelvis hvordan åpne et dokument, hvor legger dette dokumentet seg. Etter dette begynte de med videoinnkallinger for brukere. Fordelene ved digital opplæring gjør seg gjeldene som en informant beskriver:

Det å ha opplæring digitalt er en kjempefordel. Når vi får inn kursholdere for eksempel så har det lite å si de snakker til 10 eller 150, det er ingen forskjell. Da får vi spredt mye kompetanse på kort tid, og det er en kjempepositivt.

Informantene beskriver at en kan legge det opp med deling av skjerm og det er mange muligheter som ligger til rette for læring på en god måte. Dette beskriver en informant via en tilbakemelding fra ansatt:

Fikk en tilbakemelding fra ansatt som synes det er så fantastisk mye bedre enn når de kom på kontormøte. Nå fikk en jo konsentrert seg på en annen måte, hun så hva sliden var, hun fikk sitte i fred og ro, fikk mye mer med seg, mye mer. Mulighet å stille spørsmål og ha dialog med den som presenterte uten at en må sende rundt på en mikrofon.

En informant beskriver hvordan en chatfunksjon kan bidra til kollegaveiledning:



Vi bruker chatfunksjonen hvis noen har behov for debrifing. Hvis noen har hatt en vanskelig sak eller vanskelig samtale så legger en det inn der, om det er noen som kan bistå. Der synes jeg også at de bidrar også selv til å ivareta seg selv og faget.

På mange måter fører digitale løsninger med mange fordeler med tanke på opplæring, en når mange, ansatte får konsentrert seg og en kan enkelt dele skjerm for å vise hvilke steg en skal gå i ulike programvarer. Likevel kan digitale løsninger føre til at ansatte ikke opplever mestring og får en tilleggsbelastning dersom det ikke er gode nok løsninger eller de ikke mestrer oppgaven:

Det setter seg i magen på ansatte:

Det har vært mange tilbakemeldinger på den tekniske løsningen for videomøter i NAV. Det har vært mye gruing til møter. Det var enkelte som gruet seg så fælt til å ta i bruk videomøter at det satt seg i magen, dette fordi det var såpass mye utfordringer med den tekniske løsningen.

### 5.3.6 Struktur

Møtestruktur og struktur generelt blir fremhevet av alle informantene som noe som forbedres under hjemmekontorsituasjonen. Det blir lettere å ha planlagte aktiviteter i avdelingen, forbedret møte med tydelig agenda og struktur. Kalender styrer mer når en tar kontakt og en varsler gjerne med en melding eller chat dersom en ønsker en prat. Teamsmøtene begynner og slutter når de skal. Slik forsvinner noe av det spontane fra arbeidshverdagen på kontoret. En informant beskriver: «sånn hjemme er det ganske strukturert, du ringer ikke ad-hok du sender en melding. Eller chat, er du ledig? Eller så kaller du meg inn. Altså det er mer planlagte møter uansett, og internt».

Videre forklarer en informant hvorfor digitale møter blir mer strukturerte:

Fordelen er jo strukturen, altså i et fysisk møte har du mer de som snakker mer eller mindre, det kan være med agenda, plan for gjennomføring og sånn, det er klart at det – mer strukturert form når det er digitalt. Ingen som avbryter hverandre, du rekker opp hånden, det er liksom kutymer som er bra, og det gjør gjerne at flere kommer til i et digitalt møte.

Planleggingen for avdelingsleder er også en fordel med digitale møter, der deltakerne møter forberedt:

Det er planlagt og strukturert og da er de forberedt, forberedt når jeg snakker med dem, forberedt når vi har en avtale, de får tenkt seg om litt før vi diskuterer, jeg sender ut agenda og spørsmål på forhånd og da kommer de mer forbered inn i møtet.

Leders informasjonsrolle blir mer effektiv som en følge av at de digitale møtene blir mer strukturerte. Det gir klare fordeler med å både få planlagt og gjennomført møtene. Samtidig kan en se en utfordring med mindre overvåkningsrolle, der en ikke får samme input i møtene nettopp fordi de er strukturerte. Dette kan føre til mindre oversikt, som igjen kan utfordre beslutningsrollen – tar leder riktig beslutning ut ifra nok tilgjengelig informasjon?

### 5.3.7 Kommunikasjon

Kommunikasjon blir viktig fra første stund, både tydelig kommunikasjon fra ledelsen hvilke tiltak og retningslinjer ansatte skal følge, og hvilke oppgaver som skal prioriteres. Informasjon blir viktig også fordi det ikke bare er arbeidsplassen som omlegges med smitteverntiltak, men resten av samfunnet er også påvirket slik at aller områder står som uklare på hvordan det blir fremover etter mars 2020. Arbeidsplassen er viktig for å kunne gi noe stabilitet til medarbeiderne. En informant beskriver arbeidsmiljøtiltak med tanke på informasjon:

Arbeidsmiljøtiltak var først og fremst å snakke med de en til en, og så hadde vi fellesmøter ganske jevnlig, vi delte ganske mye informasjon på teams, vi skrev referater fra alle beredskapsmøter og sånn. For de ansatte har jo et veldig stort behov for informasjon når verden ja, du er usikker på om den står til påske. Og da brukte vi beredskapsmøtene og referatene til å pøse ut, dette gjør vi, dette gjør vi, dette gjør dere, dette er godt nok.

Så den digitale samhandlingen gjør at det blir flere møter, som både skyldes at digitale møter er lettere å få i stand, men også at usikkerheten i den nye situasjonen krevde mer informasjon.

Kommunikasjon ut blir også viktig, både for samarbeidspartnere, men spesielt for brukere. En informant beskriver et viktig tiltak i den sammenheng som også er med å redusere belastningen av fysiske oppmøter:

Spesielt den vakttelefonen til sosiale tjenester har blitt veldig bra. Da slipper de å gå gjennom kontaktsenteret, de får raskt svar, de kan få avklare vilkår, utbetalinger eller hva det måtte være. Og så sparer vi oss nok en del henvendelser fysisk.

### 5.3.8 Tillit

Tillit blir et viktig element med fjernledelse. Hjemmekontorsituasjonen gjør at avdelingslederne må vise sine ansatte at de har tillit til at jobben blir gjort. En informant sa at en kan ha mye tillit i en gruppe, men allikevel måtte en ta ekstra runder for å sikre at ansatte sier noe om hvordan de virkelig har det. Tillit er noe en bygger over tid og det er vanskeligere for de som ikke har relasjonen til sine ansatte. Relasjon inngår i leders interpersonelle rolle. En informant forklarer:

Slik som en kollega som tok over en avdeling to uker før, da stiller du klart på en annen måte plutselig, med å bli kjent med dem. Jeg hadde fordelen med at jeg kjente dem og det var en trygghet i bunn der de kunne si at dette var vanskelig og dette får jeg ikke til. Balanse på hva var det viktigste av det viktige og det var å svare brukere.

En av informantene var tydelig på hva ledelse var for henne:

I 2021 så syns jeg at vi skal slutte å snakke om digital ledelse, men heller snakke om ledelse og bruke de plattformene vi har. Og i fremtiden blir dette mer og mer digitale plattformer. Ledelse er et viktig fag, og for meg handler ledelse om å vise folk tillit. Ikke om det er digitalt, eller fra nabokontoret, det er irrelevant. Den digitale delen er et verktøy, og ikke en ledelsesform.

Sitatet er hentet fra en informant, og det klinger fremtidsrettet og riktig. Likevel, digitale plattformer og fjernledelse blir en betingelse for ledelse som skaper en forskjell fra tidligere, før covid-19. Det er en særlig viktig erkjennelse for ledere som må ta rollene over i en ny virkelighet med samme verktøy. Kommunikasjon er et viktig verktøy for ledere, som vil være like viktig under digital ledelse, men i en ny form.

Hva er tilliten basert på? Gjør hjemmekontorsituasjonen slik at muligheten til kontroll og overvåkning fra leder svekkes, og derfor får en tvungen tillit? Samtidig som tillit blir et positivt utfall av fjernledelse er det en del av fjernarbeidets utfordring med mindre kontant som igjen kan gi fare for fragmentering?

Funnene viser at digital ledelse har gitt avdelingslederne noen nye muligheter i sin rolle til å utøve lederskap. Hjemmekontor gir avdelingslederne en annen fleksibilitet til å kunne styre sin arbeidshverdag. De blir ikke lenger avbrutt like ofte som før, og dette gir bedre forutsigbarhet, økt konsentrasjon, effektivitet og en økt mulighet til å være mer tilgjengelig for sine medarbeidere. Videre gir hjemmekontorsituasjonen en mulighet til å kunne tilrettelegge på helt nye måter for medarbeiderne, noe som også fører til trivsel blant medarbeiderne. Digitale løsninger gir helt nye muligheter for å drive digital effektiv opplæring, og møtestruktur bedres. I tillegg kan hyppig digital informasjon deles effektivt og strukturert med medarbeiderne. Disse positive mulighetene med digital ledelse har også et paradoks da det gir utfordringer som vist under 5.3. Mer ro, konsentrasjon og mindre avbrudd gir økt tilgjengelighet og nærhet, samtidig som en blir fjernere fordi en ikke får de uformelle møtene og tilgang på informasjon om hvordan medarbeiderne egentlig har det.

## 5.4 **Utfordringer**

### 5.4.1 **Relasjon**

Relasjoner bygges over tid, og flere informanter snakker om at mange uformelle møter på kontoret eller i situasjoner som oppstår gjør at en får avdekke hvordan medarbeidere har det. Dette omhandler leders interpersonelle rolle, relasjonsbygging og det medmenneskelige. Det kan ta lengre tid med tillit når en ikke treffes fysisk for å bygge relasjoner i uformelle og formelle situasjoner. De ansatte kan selv også ta lettere kontakt, i gangen eller på vei til kaffeautomaten. Også i forbindelse med fysiske møter treffer en medarbeidere og får uformelle møter innimellom møtene. En informant beskriver: «Det du mister er jo det der sosiale påfyllet, før og etter og innimellom».

En forskjell med tanke på relasjon ligger også i forbindelse med ansettelse før eller etter pandemien:

Forskjell på ansatte jeg hadde før pandemi og de jeg har fått etterpå. De jeg har fått etterpå av personaloppfølging digitalt, får ikke helt, du blir ikke like raskt kjent som når du treffer dem fysisk. Dersom jeg hadde den relasjonen fra før så ville det ikke være et problem fordi de kjenner meg, de er så trygge, at da sier de det som det er.

En mister noe med hjemmekontor som en tilegner seg lettere med en arbeidshverdag på kontoret: «jeg mister jo litt av den relasjonsbyggingen med de ansatte som jeg har veldig tro på som leder, som utgjør en forskjell. Den er vanskeligere gjennom digital ledelse».

Som nevnt under tillit sier en annen informant, at selv om en opplever å ha mye tillit i gruppen, så må en gå flere runder for å vite hvordan folke egentlig har det. En tredje informant sier at ansatte tar kontakt når de sliter med hjemmekontorsituasjonen. Informanten beskriver videre: «Vi som ledere må være enormt på for at ikke noen skal «falle gjennom». Beskrivelsene gir en mulig indikasjon på at her kan det være fallgruver knyttet til hvem som tar kontakt og hvilke ansatte som klarer å si ifra. Flere av informantene viser til at de vet at her kan noe av det en mister av uformelle treff bidra til at en ikke ser hvor medarbeidere er, med tanke på dagsform eller behov.

Utfordringer knyttet til kjennskap til ansatte minker der relasjoner har vært stabile over tid, en informant forklarer: «Jeg har ingen nyansatte i denne perioden slik at jeg kjente jo alle fra før. Jeg vet hvor skoen trykker, og jeg snakker med mine ansatte hver 5 uke og har oppfølgingssamtaler, i tillegg til ved behov». På spørsmål om informant opplever du at de tar kontakt ved deg ved behov svarer informant «ja, men det er nok i litt ulik grad. Men det er jo et signal, hvis noen ikke gir lyd fra seg, da kan jeg selv ringe». Det virker som informant er klar over sitt eget ansvar med tanke på medarbeidere som ikke gir tilbakemeldinger på hvordan de har det. Og svarer som om det er selvsagt: «Dersom de aldri tar kontakt med meg, ja, da kontakter jeg dem».

Avstand og distanse er en dimensjon flere av informantene ser som en utfordring. Samtidig som en egentlig er mer tilgjengelig, så oppleves en likevel som fjernere. På den ene siden gir digitale plattformer lettere tilgang til ledere og medarbeidere, men samtidig mer endimensjonal og dermed fjernere. Dette gir fjernhet og nærhetsparadokser innenfor samme kontekst. Fordelene hjemmekontorsituasjonen gir med mer ro, konsentrasjon og mer struktur, gir samtidig ulemper i form av ingen uformelle treff. Kroppsspråket blir ikke tolket, en ser ikke hvordan ansatte har det på samme måte.

## 5.4.2 Personaloppfølging

Personaloppfølging er også påvirket av relasjon og tillit, slik går temaene i hverandre og er noe flytende i overgangene. En del av det å følge opp personal og gjerne i forbindelse med sykefravær, handler om at ansatte skal delta i arbeidshverdagen sammen med sine

medarbeidere. En informant forklarer hvordan dette kan påvirke oppfølgingen: «Noen har det mye bedre nå, mens andre ikke har det. Det må å få de tilbake på jobb etter sykefravær, det var kanskje den sosiale delen som var viktig da». Videre er informanten opptatt om hva som skjer i fortsettelsen, når pandemien er over, når det ikke er unntaket som er gjeldene lenger. Om noen ansatte får senvirkninger: «Vi har fått til mye, men jeg tenker at den tøffe jobben gjenstår da».

En annen informant fremhever fordelene med fysiske treff:

Det å kunne møte de som går gjennom kriser, fysisk ville vært bra. Det er spesielt å møte dem gjennom en skjerm. Du kan ikke gi en klem via skjermen liksom. Av og til trenger vi å være mennesker og se hverandre. Selv om alt går digital, kunne jeg tenkt meg å møtes fysisk av og til.

En annen informant beskriver de små signalene som er lettere å fange opp fysisk på kontoret:

En annen utfordring er at jeg ikke lenger ser folk. Jeg ser ikke lenger folk med kaffemaskinen eller i gangen, jeg ser ikke uttrykket. Jeg ser ikke at nå sitter det en medarbeider med lukket dør når jeg går forbi for eksempel.

Digitale plattformer kan utfordre personalledelse på denne måten som igjen kan utfordre relasjonen. Ansatte kan ha ukjente behov for tilpasninger. Det gir igjen leder mindre anledning til overvåkning og mindre uformell informasjon.

### 5.4.3 Utviklingsarbeid

Utviklingsarbeid kan være mer krevende siden digitalt samarbeid påvirker faglige drøftinger. Informantene beskriver at det kan ta lengre tid med prosesser, at det er vanskelig å involvere ansatte i prosessene, og i det hele drive med drive inkluderende prosesser:

Endringsprosesser og slike ting tar lengre tid fordi du skal være sikker på at du får med alle. Når du er fysisk så ser du hvor folk er, du får drøsen i gangen og så får du hentet oss inn. Så det er kanskje en endring.

En annen informant beskriver mye av det uformelle som kan bidra kreativt:

Utfordringen over tid ville vært å drive utvikling digitalt. Gule lapper er vi ikke enda så gode på. Hvordan vi skal utvikle oss eller endre på noe, og få folk til å bidra med sine ideer. I slike tilfeller ville det vært best å møtes fysisk av og til. Litt redd for hvor

kreativiteten og utviklingen går hvis vi ikke er veldig bevisst på å få det som vi før gjorde. Før koste vi oss med fagdager, kakespising og tenkte høyt sammen. Det å få alt dette inn i det digitale rom tenker jeg kan være en utfordring.

En informant supplerer på samme tema: «men det er noe med at det usagte ofte er det beste tipset og det kommer ikke så godt fram når en sitter på digitale møter, som det gjør når en er sammen».

En informant beskriver at det har blitt mye mer «siloeer» enn tidligere. En er opptatt med hvert sitt i de ulike avdelingene. Med mer arbeid i så siloeer, vil ulempen bli et tapt helhetsinntrykk forklarer informanten:

Nå har jeg tydeligere ansvarsområder, når er det min avdeling som jeg stort sett har kontakt med. Det er jo andre, men om du vil kalle det siloeer da som egentlig er en negativ vinkling, men den er nok tydeligere nå, at nå er vi mye mer inne i vår egen avdeling.

Og videre:

Utfordringen er jo siloene. Nå må jeg jobbe mer for å følge med på hva som rører seg ellers på kontoret. Det får jeg gratis når jeg er på kontoret. Jeg får da med meg mer fra andre avdelinger, og jeg deltar da på andre ting. Jeg tenker at det har blitt en større siloutfordring nå. Nå kjenner jeg kanskje alle i avdelingen bedre, jeg har kanskje avdelingen min mer på fingerspissene. Jeg har tapt litt av det store bilde.

En annen informant beskriver mye enveis kommunikasjon. En kan ikke lenger se eller høre medarbeidere snakker sammen. Noe av det som er mest utfordrende er nettopp dette med kunnskapsdeling, NAV er så stort så det er ingen av veilederne sitter med hele fasiten, en må ofte snakke med noen.

Lederroller blir utfordret siden deltakelse tar lengre tid, hvordan vi samarbeider endres på hjemmekontor. Det fordrer aktiv deltakelse, initiativ og mer tid. For å få helhetsinntrykk og erfaringer trengs arbeid på tvers av siloeer. Silo motvirker informasjonsrollen for hele organisasjonen. For ledere blir det ikke like enkelt å se hele bildet. En kan spørre om informasjonsrollen får mindre oversikt og derfor vil kreve nye metoder? Leder må ha fokus på intern integrasjon i større grad og kanskje på en annen måte for å sikre at det samler ansatte.

En informant viser også til ulempen med at ledelsen ikke samles på samme måte lengre:

Mangelen er nok lite fysisk kontakt med ledergruppen. Selv om vi har digitale møter så har jeg kjent på faremomentet ved å gå glipp av nødvendig informasjon fra andre ledere i gangene. Selv om gangprat tar tid, får du informasjon om hva som rører seg i resten av organisasjonen, og det er en fare hvis vi blir veldig desentralisert og kun sitter hjemme.

#### 5.4.4 Motivasjon

Motivasjon blant ansatte og ledere er en viktig faktor for å opprettholde arbeidsglede og produksjon i arbeidslivet. Motivasjon styres både av indre og ytre krefter. Påvirkes en på samme måte som før og har dette endret seg over tid? En informant sier følgende om motivasjon:

Den har svingt, og det handler mer om at en blir litt sliten. For jeg tenker de første 2 -3 månedene i fjor så var en jo ganske motivert, her skulle alle ta i et tak, vi skulle hjelpe. Hvor lenge varer det – det var så mange ting som var uvisst. Jeg kjente jeg ble litt sliten og motivasjonen dalte innimellom, fordi dette tar jo ingen ende.

En annen informant beskriver også:

Det var først når høsten 2020 kom, at det ble litt tøft. Vi hadde akkurat begynt å slippe litt opp og tilbakeføre litt flere på kontoret, når det kom en ny runde. Vi måtte lage flere tiltak igjen, og så stramme inn igjen. Når denne situasjonen varte over tid kjente vi at det var litt mindre motiverende kontra i starten.

#### 5.4.5 Temperatur/ hvordan har ansatte det egentlig?

Alle avdelingslederne ser at det det kan være ulemper knyttet til hjemmekontor og hvordan en klarer å oppfatte hvordan ansatte egentlig har det. Noe fanger de opp, og da har de anledning til å gjøre tiltak for forbedringer. Da det etter hvert ble tydelig at hjemmekontorsituasjonen kom til vare måtte lederne vurdere tiltak nærmere: «Vi kom liksom ikke tilbake, da måtte vi sette i gang sånne ting også, litt mer av det sosiale limet som forsvant».

En informant forklarer hvordan ubehagelige opplevelser for ansatte kan bli underkommunisert mer nå enn tidligere:

Debrifing etter vanskelige samtaler med bruker også, en mister det. Det skal veldig krevende brukere til for at du får beskjed. Drittslenging eller brukere som er sinte, da sitter de alene uten å si ifra. De sier at de føler at bruker er inni stuen deres, og det er de



jo og. Selv om de er på telefon eller video så kan det være litt ubehagelig. Deres skille mellom jobb og hjem viskes jo litt ut, det er jo ikke alltid en god ting. I alle fall i lengden.

Videre beskriver en informant: «Du mister jo feelingen på hvor folk er hen, hvordan dagsformen er, som du gjerne får i kaffedrøsen på vei til og fra møtet. Altså det lille sosiale påfyllet mister du jo». Informanten forteller om undersøkelsen utarbeidet av NAV fylke som viser at ensomhet er en indikator som skiller seg ut. En annen informant viser bekymring knyttet til temaet:

Min største bekymring for noen av mine folk at de ikke får noe sosialt, de er helt alene egentlig. De får ikke den sosiale arenaen, hvordan er det egentlig de har det. Så det er mer utfordrende å se fra hjemmekontor, for jeg leser ikke kroppsspråket.

En annen informant beskriver igjen ulempen med å ikke se ansatte på kontoret:

På kontoret kan du gå forbi noen å se at de ser litt grå eller slitne ut, men hvis du ikke har planlagt å snakke digitalt med de så ser du ikke dette. Spesielt når du har en stor avdeling slik jeg har. Jeg snakker ikke med alle hver dag. Det gjør du ikke på kontoret heller altså, men der er det større sjanse for at også noen andre kan fange opp slike ting og informere meg om det.

Det samme temaet er en fjerde informant inne på:

Jeg ser ikke holdningen og disse små signalene som jeg vanligvis fanger opp. Hvis noen har en dårlig dag er det vanskeligere å se. I digitale møter kan jeg også se tendenser, men det er nok mye som går under radaren digitalt.

Funnene over viser at hjemmekontorsituasjonen og digital ledelse også gir noen utfordringer for avdelingslederne. All oppfølging og kontakt mellom leder skjer nå gjennom digitale plattformer, og dette utfordrer relasjonsbyggingen og personaloppfølgingen. Det blir en opplevd avstand og distanse som gjør at avdelingslederne ikke fanger opp små signaler fra medarbeiderne som dem gjerne gjorde tidligere. Personaloppfølgingen baseres på tillit og utfordres ved at det blir vanskeligere å vite om medarbeiderne selv tar kontakt, og dette gjør det vanskelig å vite hvordan medarbeiderne egentlig har det. Utviklingsarbeid og intern kommunikasjon kan være mer krevende nå enn før siden digitalt samarbeid påvirker faglige drøftinger, og fordi det tar mer tid og er utfordrende å involvere alle medarbeiderne i digitale

prosesser. Motivasjonen til avdelingslederne for å drive digital ledelse har vært svingende, og kan være en utfordring som påvirker både produksjon og medarbeiderne.

## 5.5 **Fordeler og ulemper med digital ledelse – for medarbeidere**

I dette underkapitlet ønsker vi å belyse oppgavens tredje og fjerde forskningsspørsmål: Hvordan opplever de ansatte digital ledelse? Hvilke fordeler og ulemper gir digital ledelse for de ansatte? Vi har valgt å slå sammen og besvare begge forskningsspørsmålene i samme kapittel da vi opplever at de henger tett sammen. Funnene vi presenterer i dette kapitlet er funn fra intervjuene med de 8 medarbeiderne fra studien. Når vi i dette underkapitlet omtaler informantene siktes det derfor til medarbeiderne som vi har intervjuet. Vi ønsker her å kartlegge hvordan de ansatte opplever digital ledelse, og synliggjøre hvilke fordeler og ulemper digital ledelse gir for medarbeidere i NAV. Vi vil først presenteres fordeler ved digital ledelse, og deretter ulemper digital ledelse gir for medarbeiderne.

## 5.6 **Fordeler ved digital ledelse**

### 5.6.1 Digital tilgjengelighet og effektivitet

De fleste medarbeiderne beskrev økt digital tilgjengelighet fra sin leder som en fordel for dem. Det kommer frem at de etter innføringen av hjemmekontor i mars 2020 opplever sin avdelingsleder som mer tilgjengelig enn før ved at leder oppleves som lettere å få tak i digitalt, da særlig gjennom Teams, men også lett å få tak i på telefonen hvis dem selv tar kontakt. En av medarbeiderne beskrev det slik:

Leder er veldig tilgjengelig i Teams, men også på telefon. Selv om man tenker at man kanskje ikke er tilgjengelig syns jeg det er stikk motsatt, man er veldig tilgjengelig. Før kunne man gå gjennom ganger og se inn døra til leder, og når de ikke er der så var det litt slik at nei vel da var det kanskje ikke før neste dag du så dem. Jeg kan nå sende en chat og jeg får raskt svar.

De fleste medarbeiderne trakk frem at avdelingslederne var mest tilgjengelige via chat i Teams, og at det var i Teams de ofte sendte en chatmelding til leder, og der kom svarene raskt tilbake. Dette understreker paradokset med at fjernledelse blir nærledelse, en sitter egentlig fjernere fra hverandre i avstand, men får gjerne raskere svar som gjør at det føles nærere. Veilederne var av den opplevelse at avdelingslederne hadde gjort seg selv tilgjengelige ved å informere skriftlig i

digitale kanaler at de lett kunne kontaktes via chat i Teams eller på telefon. Den ene informant sa: «Lederne gjorde seg selv veldig tilgjengelige med å informere oss skriftlig om at vi kunne ta direkte kontakt med dem ved behov».

Gjennom intervjuene kommer det frem at samtlige informanter som opplevde økt tilgjengelighet fra sin leder la vekt på at tilgjengeligheten gjaldt hvis dem selv kontakter leder. Dette tyder på at denne økte tilgjengeligheten fra leder er en fordel dersom medarbeiderne selv tar kontakt med leder.

En annen fordel som trekkes frem av informantene er effektivitet, som en følge av økt tilgjengelighet fra leder. Siden de fleste medarbeiderne opplever avdelingslederne som lette å få tak i, opplever de også at de får raske svar fra lederne. Når de selv skriver en chattemelding til leder i Teams opplever de å få raske svar tilbake fra lederen sin. De beskriver også at dersom leder er i et møte opplever de å få svar fra leder gjerne under møte der leder skriver at jeg kontakter deg etterpå, og kort tid etterpå blir de kontaktet som lovet. Dette gjør at medarbeiderne får raskere svar og avklaringer fra sin leder som de tidligere ventet lengre på. Den ene informanten uttalte følgende:

Når jeg tar kontakt med leder er leder rask med å fange opp ting og spør om vi skal prate. Det synes jeg er bra og effektivt. Hvis jeg har kontaktet leder når hun er i et møte så får jeg raskt svar med at hun ringer meg etterpå. Det er en utrolig fin ting, som jeg håper at hun som leder forstår. Det er fint at hun fanger opp ting selv om jeg sitter her digitalt.

En annen informant sa følgende: «Leder svarer meg via digitale plattformer i løpet av kort tid, og det er veldig enkelt og effektivt».

## 5.6.2 Tilrettelegging og fleksibilitet

Nesten alle informantene fremhevet tilrettelegging og fleksibilitet som en positiv fordel ved digital ledelse. Samtlige informanter la vekt på at hjemmekontor og digital ledelse har gitt dem en mer fleksibel arbeidshverdag enn før. Det trekkes frem at de nå har fått en annen mulighet og fleksibilitet til å benytte og styre arbeidsdagen på en ny måte. Veiledere opplever at de nå kan ta pauser når de vil, de kan strukturere arbeidsdagen helt selv og de kan lettere tilpasse jobben til privatlivet. Det kommer frem at de ansatte selv kan disponere sin arbeidsdag som de vil så lenge de utfører jobben sin og deltar på obligatoriske møter. Dette oppleves som positivt

for medarbeiderne. Den ene informanten sa det slik: «Jeg tenker min leder er fleksibel. Hvordan jeg disponerer tiden min er opp til meg så lenge jeg deltar på det obligatoriske. Jeg får selv styre arbeidsdagen min og det syns jeg er viktig at leder lar meg gjøre».

Nesten alle informantene opplevde at avdelingslederne har vært opptatt av individuelle tilrettelegginger helt fra pandemien inntraff. Det oppleves fra medarbeiderne at lederne er raskt på og gir raske digitale avklaringer og tilretteleggingstilbud via digitale plattformer. Ifølge informantene har avdelingslederne skriftlig formidlet ut at ansatte må ta kontakt med leder dersom de har behov for noen tilrettelegginger. Medarbeiderne nevner at det har blitt brukt tid på å tilrettelegge for dem som hadde små barn hjemme som ikke kunne være i barnehage eller skole, og det er formidlet ut at utstyr til hjemmekontoret kan kjøres ut til ansatte etter behov. Det har også blitt tilrettelagt for at de som ikke trives på hjemmekontor, har kunne vært på kontoret. Det fremkommer også at medarbeiderne opplever at avdelingslederne har hatt fokus på at medarbeiderne skal huske å ta pauser i løpet av arbeidsdagen. En informant forteller følgende: «Leder formidlet digitalt til meg at det var mulig å tilrettelegge ved at jeg kunne jobbe fra kontoret hvis jeg trengte det. Det har også vært fokus på husk å ta pauser, snakk med folk og slike ting». En annen informant fortalte følgende om det samme: «Det har blitt brukt mye tid på tilrettelegginger i henhold til barn som hadde hjemmeskole og utstyr til hjemmekontoret. Leder la til rette for at vi alle skulle få det best mulig hjemme».

Flere av informantene trekker frem at fysisk aktivitet og bevegelse som noe de har blitt oppmuntret til fra sin leder, og som for noen blir en form for ny tilrettelegging som er mulig på grunn av hjemmekontor. Nettopp fordi arbeidshverdagen nå er fleksibel kan medarbeiderne lettere få tilrettelegging, og det finnes flere tilretteleggingsmuligheter. Det fremkommer at tilrettelegginger har blitt gjort etter behov og på helt nye måter. Den ene informanten beskriver følgende:

Det at leder oppmuntrer til å ta pauser og til å trene i arbeidstiden er bra. Når jeg har sagt at jeg vurderer å trene og da blir møtt med positivitet og oppmuntring, det syns jeg er bra. Jeg føler leder har sett meg med å oppfordre til å trene i arbeidstiden, når hun har sett jeg har behov for det. En slags tilrettelegging mellom meg og leder.

Denne delen omhandler fleksibilitet og tillit, gjennom personalledelse og tilrettelegging. Her kan vi spørre oss om det er slik at personalledelsesdelen av lederjobben er blitt mer fremtredende? Altså at unntakstilstanden har gjort at lederne nettopp er blitt mer fokusert på tilrettelegging? Ansatte viser seg tilliten verdig med å levere på oppgaver.

### 5.6.3 Tillit

Det er et fellestrekk at flere av informantene opplevde økt tillit fra sin leder som en fordel ved digital ledelse. Det trekkes frem at de opplever stor grad av tillit fra leder på når og hvordan medarbeiderne utfører arbeidsoppgavene sine. Det beskrives en stor frihet i arbeidshverdagen, basert på tillit fra avdelingsleder. Når ansatt og avdelingsleder ikke lenger treffes fysisk kan ikke leder fysisk se at medarbeiderne sitter på kontorplassen sin og utfører jobben, men medarbeiderne har en opplevelse av at leder gir dem frihet og tillit til å utføre arbeidsoppgavene sine på den måten som passer best for dem, og dette er positivt for de ansatte. Den ene informanten beskriver følgende:

Jeg er veldig fornøyd med lederen min. Du merker at hun gjør sitt beste. Det er ikke alltid hun har svaret på alt, men hun er i det minste tilgjengelig og viser meg tillit. Jeg trenger ikke en leder som kan alt, eller som aldri gjør feil. Lederen viser meg tillit og det er positivt for meg. Jeg liker at hun viser tillit og gir meg frihet fordi da vil jeg gjøre det tilbake.

En annen informant omtalte tillit fra lederen sin slik:

Den tilliten leder viser meg er stor. Jeg får tillit i hvordan jeg utfører arbeidsoppgavene mine og jeg får styre meg selv, frihet under ansvar. Jeg opplever absolutt at jeg har stor grad av tillit fra leder nå som jeg arbeider fra hjemmekontor.

### 5.6.4 Selvstendighet

Alle informantene fortalte at de arbeider mer selvstendig fra hjemmekontor enn fra NAV kontoret. Det vektlegges av noen informanter at det er lettere å holde fokus og konsentrasjon hjemmefra uten forstyrrelser rundt. Noen av informantene nevner spesifikt at deres økte selvstendighet knyttes til digital ledelse. Det ble lagt vekt på at avdelingsleder ikke lenger er i fysisk nærhet, og at en derfor ikke spør leder om like mye som en gjorde før. En sitter gjerne nå mer for seg selv og prøver å finne ut av ting, og arbeider selvstendig. Den ene informanten sa følgende:

Jeg jobber mer konsentrert og selvstendig nå. Når jeg arbeidet fra kontoret var det mye lettere å spør leder om smådetaljer som jeg kanskje ikke husker. Jeg har blitt mer sikker på ting fordi jeg ikke kan spør om småting og bagateller.

I tillegg var det to andre informanter som fortalte at digitale plattformer gjorde det mulig for dem å gjøre seg selv digitalt utilgjengelig, noe som gjør at de kunne arbeide mer selvstendig. De fortalte at det var enkelt å vente med å logge seg på Teams slik at de stod med status frakoblet. Slik fikk de tid til selvstendig arbeid uten forstyrrelser fra leder eller kollegaer. Den ene av informantene beskrev det slik:

Noen ganger skrur jeg kun på fagsystemene først for når jeg er på Teams er jeg tilgjengelig for spørsmål for andre, og det er deilig å ha en liten stund på morgningen hvor du ser det litt an selv først. Jeg får sitte i fred, sortere litt, se på ting, arbeide konsentrert, og deretter åpner jeg Teams og tar det som ligger av chat og annet.

Digitale plattformer fordrer mer selvledelse fra medarbeiderne. Kan mindre kontaktflate mot resten av organisasjonen, føre til mer fragmentering? Mindre integrasjon kan påvirke kulturen på lengre sikt.

### 5.6.5 Kommunikasjon

Digital skriftlig informasjon presenteres som en fordel ved digital ledelse av samtlige informanter. Alle informantene forteller at de fra mars 2020 og frem til nå har fått kontinuerlig og tilstrekkelig digital skriftlig informasjon forløpende. Ifølge informantene har informasjonen blitt delt digitalt i ulike grupper i Teams, og det var gjengående at alle informantene opplevde at denne kommunikasjonsformen har fungert optimalt. Den ene informanten fortalte at all nødvendig informasjon, prosedyrer, rutiner og fellesinformasjon deles enkelt i de riktige Teams kanalene. En annen informant beskrev følgende:

Lederne var utrolig profesjonelle i måten de håndterte covid – 19. Informasjonsflyten har vært veldig god. Det kom tett skriftlig digital informasjon om hva som skulle skje til enhver tid i Teams. Det var beredskapsmøter hver dag, og det ble sendt ut referater i Teams etter kort tid.

Fem av informantene fremhevet digitale møter som en bedre kommunikasjonsform enn fysiske møter. Samtlige av de fem informantene påpeker at de digitale møtene har mer struktur og er tidsbesparende. En av informantene fortalte:

Digitale møter er mer strukturerte og tidsbesparende enn fysiske møter. All den tiden vi satt på i de fysiske møtene, og tiden vi brukte for å komme oss dit, tiden på å vente på

andre.. Av og til satt jeg der og tenkte at nå kunne jeg har jobbet. Det gikk mye tid på et fysisk møte og dilldall.

En av de fem informantene vektla også at det virker som at det er lettere for leder å styre digitale møter siden hun nå kan styre ordet på en helt annen med rekke opp hånden funksjonen i Teams, og det blir slik en struktur på hvem som skal prate.

På ledersiden handler dette om informasjonsrollen. Det kan virke som om leder prioriterer og strukturerer møtene mer enn tidligere ved fysiske møter og stiller mer forberedt. Kan vi hevde at lederne har blitt mer effektive i informasjonsrollen?

Funnene viser at digital ledelse kan gi flere fordeler for medarbeiderne. Medarbeiderne opplever at avdelingslederne er mer tilgjengelige for dem nå enn før. Det er lettere å få tak i leder, og leder svarer raskere enn før, noe som gir økt effektivitet i arbeidshverdagen for medarbeiderne. Slik kan vi også si at fjernledelse blir nærledelse. Informantene som opplevde økt tilgjengelighet fra sin leder la vekt på at tilgjengeligheten kun gjaldt hvis dem selv kontakter leder. En annen fordel med hjemmekontor og digital ledelse er at medarbeiderne har fått en annen mulighet og fleksibilitet til å benytte og styre arbeidsdagen på en ny måte, og de føler at de får tillit til å utføre arbeidsoppgavene på den måten som passer best for dem. Dette gir økt selvstendighet i utføring av arbeidsoppgavene. Nye former for tilrettelegging og raske digitale avklaringer av tilretteleggingsmulighet ses også på som positivt for medarbeiderne. Deling av digital skriftlig informasjon, og digitale møter ser ut til å fungere for medarbeiderne. Informasjonen og møtene blir mer strukturert, og dette er tidsbesparende for medarbeiderne.

## **5.7 Ulemper ved digital ledelse**

### **5.7.1 Relasjon**

Alle informantene fremhevet at relasjonen er annerledes ved digital ledelse. Det vektlegges at det er noe helt annet å snakke med leder fysisk enn over en skjerm. Den ene informanten beskriver det som at man før kunne gå inn og prate fysisk, og slik få en kontakt og relasjon, men det er veldig annerledes digitalt. Informantene beskriver at de opplever en slags avstand og distanse ved digital ledelse som de ikke tidligere opplevde når de ble ledet fra kontoret. Flere av informantene forteller at de opplever det som upersonlig og kunstig å snakke med leder over en skjerm, og det gjør at de går glipp av det menneskelige og signaler. Dette opplevs som en ulempe for medarbeiderne. Den ene informanten beskrev det slik:

Nå ser jeg og leder hverandre kun på skjerm, og ikke fysisk, og vi får ikke med det menneskelige. En klarer ikke å fange opp kroppssignaler så jeg tenker at man får mye mer ut av å treffes og snakke fysisk.

En annen informant omtalte det samme på følgende måte: «Fysisk avstand gjør at vi mister litt kontakten og samarbeidet. Digitale samtaler kan virke avstandsmessig, at jeg ikke får den samme kontakten som jeg gjør fysisk. Digital ledelse kan virke litt upersonlig».

## 5.7.2 Kollegakontakt og ensomhet

Samtlige informanter forteller at de savner fysisk kontakt med sine kollegaer. De fleste nevner at de både savner å treffe sine medarbeidere fysisk, men også sin leder. De fremhever at de savner kaffidrøsen og det å kunne gå fysisk inn på nabokontoret for en prat. Siden alt arbeidet nå foregår digitalt forteller informantene at kollegakontakten er sjeldnere enn før. Noen av informantene nevner at samarbeidet svekkes, og de forteller at de jobber mye alene, og får mindre input fra kollegaer og leder. Dette fremheves som ulemper med digital ledelse. Den ene informanten sa det slik: «Jeg får ikke like mange input eller sosiale stimuli fra leder og kollega, og det gjør noe med meg. Samarbeidet med kollega er fjernere, og ikke like aktivt og naturlig lengre. Jeg savner menneskelig kontakt».

Ensomhet er også en mulig ulempe med digital ledelse. Flere av informantene trekker frem at de føler seg ensomme. Det beskrives at de har mindre å støtte seg på nå, de arbeider mer isolert og snakker mindre med kollegaer og leder nå enn før, noe som gjør at de føler seg mer ensomme. En informant fortalte at hun kun sitter hjemme og helst ikke vil gå ut, og hun visste at dette ikke var helt bra, og mente selv at hun ble asosial, og ikke klarte helt å snakke med folk som før. En annen informant sa følgende om ensomheten: «Det er ingen som ringer å spør hvordan jeg har det. Det er noen områder jeg skulle trenge mer oppfølging på».

Den ene informanten forteller at hun sitter mye alene med sjikane fra brukere, og derfor sitter alene med mye hun ikke får utløp for. Informanten beskriver det slik:

Jeg får av og til hets eller sjikane fra brukere, og det kan være veldig tøft når du ikke har noen å snakke med. Det er veldig tungt, det er vel det tyngste av alt. At jeg ikke har så mange å lufte frustrasjoner med, ting som er vanskelige med. Ja, det er tøft og ikke så lett alene.



Denne delen omhandler leders interpersonelle rolle, og det kan se ut til at relasjonsrollen utfordres. Leder kan benytte kommunikasjonsrollen som er et viktig verktøy for integrasjon. Lederen bidrar til å holde organisasjonen samlet og integrert gjennom å underbygge og styrke samhandling mellom medarbeidere, både i avdelinger og på tvers av avdelinger. Dette krever relasjonsarbeid mellom leder og ansatte, og imellom ansatte.

### 5.7.3 Vanskelig å ta kontakt med leder

Flere enn halvparten av informantene forteller at de opplever det som vanskelig å ta kontakt med leder, og de beskriver dette som en ulempe med digital ledelse. De beskriver at det er vanskeligere å ta kontakt med leder gjennom digitale plattformer, og forklarer at de har en høyere terskel for å kontakte leder nå enn før fra kontoret. Den ene informanten beskriver det slik:

Avstanden ved digital ledelse blir veldig stor, og det er vanskeligere å ta opp ting med leder. Det er vanskeligere å si fra til leder digitalt om at jeg ikke mestrer arbeidsoppgavene mine. Terskelen for å sende melding til leder er høy.

En annen informant fortalte følgende om det samme:

Jeg må si at jeg savner mer kontakt med leder. Jeg savner at leder tar mer kontakt med meg. Det er ikke lett for meg å ta kontakt med leder selv, og jeg hadde vel forventet at leder tok mer kontakt. Lite kontakt med leder gjør meg usikker. Det er ikke lett for meg å ta kontakt med leder for en liten ting. Hvis jeg tar kontakt føler jeg at jeg må vite konkret hva jeg skal spør om, og ha et skikkelig spørsmål hun skal svare på, og det bør helst være at flere også lurer på det samme spørsmålet, før jeg tar kontakt.

Ifølge informantene er årsaken til at det er vanskeligere å ta kontakt med leder gjennom digitale plattformer todelt, det er ikke like naturlig siden en ikke treffes fysisk, og en føler at en forstyrrer leder mer når en kontakter leder gjennom digitale plattformer. En informant sa det slik:

Det er mer når jeg selv tar kontakt at det blir respons fra leder, og ikke motsatt. Jeg merker at terskelen min for å ta kontakt med leder er mye høyere nå gjennom digitale plattformer enn før fra kontoret. Jeg synes leder oftere kunne tatt kontakt med meg, Ledere sier vi skal ta kontakt, men jeg vet de er opptatte og tenker at jeg da forstyrrer. Jeg vil ikke være til bry for leder.

En annen informant kommenterte det slik: «Det å skrive en digital melding eller be om tid med leder nå, det oppleves som om jeg forstyrrer da». Også de som selv forteller at de lett klarer å ta kontakt med lederen sin digitalt, uttrykker bekymring for andre kollegaer som ikke har like lett for å kontakte sin leder. En av informantene fortalte følgende:

Jeg er en person som er kjapp med å gi beskjed til min leder hvis det er noe. Jeg har ikke problemer med å gi beskjed. Jeg må selv gi beskjed, så jeg tenker dette med digital ledelse kan være svært sårbart fordi jeg vet at ikke alle mine kollegaer syns det er like enkelt å ta kontakt med leder digitalt. Det er ikke like enkelt som når du sitter i en gang, og kan be om å få komme inn å snakke med leder på kontoret. Den spontaniteten forsvinner, og det kan hende at en ikke får den støtten de har behov for der og da.

Lederrolle utfordres også her med tanke på fokus på relasjon, som er en viktig del av personalledelse. Leder må være oppmerksom på fjernledelses faktorer og utfordringer, slik som at personalet ikke like lett tar kontakt, selv om en oppfordrer til dette. En bivirkning av at fjernledelse påvirker relasjoner med mindre kontakt, kan også utfordre informasjonsrollen ved at lederne får mindre oversikt over hva som skjer i organisasjonen, siden kontaktflaten særlig på det uformelle er minket.

#### 5.7.4 Høy terskel for ytring i digitale plattformer

Høy terskel for ytring i digitale plattformer presenteres som en ulempe ved digital ledelse av nesten alle informantene. Flertallet av informantene forteller om en vesentlig høyere terskel for å spørre om ting, si i fra eller dele personlige eller faglige innspill i digitale plattformer. Dette gjelder både skriftlig og muntlig ytring. Det kommer frem at de fleste informantene opplever at det er stor forskjell på å ytre seg digital og fysisk. Ifølge informantene er det lettere å spørre, si fra og dele når man er fysisk til stede sammen med andre. Årsaken til dette er ifølge noen av informantene dels at spørsmålet og informasjonen må planlegges og formuleres skriftlig, og dette krever mer tid og refleksjon rundt hva som skal skrives og deles i digitale plattformer, samt dels fordi det oppleves som ubehagelig og slitsomt å skulle rekke opp hånden i et digitalt møte. En informant beskrev følgende:

Jeg har en høyere terskel for å ytre meg på digitale plattformer. Jeg har gjort det, men det er vanskeligere, og jeg gjøre det ikke like lett og like ofte som ved fysiske møter. Det er lettere å fysisk spør kollegaer eller leder om de har tid til en prat. Hvis jeg stiller

faglige spørsmål digitalt, må jeg bruke lang tid på å tenke gjennom spørsmålet. Det er liksom ikke like enkelt å skrive ting som å prate.

En annen informant fortalte at hun normalt likte å være aktiv og komme med faglige innspill i fysiske møter, men at dette nå er begrenset siden hun må ytre seg i digitale plattformer. Hun føler at hun blir sittende inne med gode faglige innspill som ikke lenger kommer til ordet. Hun fortalte følgende:

I fysiske møter liker jeg å komme med innspill og være aktiv. På teams blir dette begrenset fordi det er annerledes digitalt. Det er noe som skjer i det digitale rom, jeg liker det ikke. Jeg liker ikke å ta ordet, jeg liker ikke å rekke opp handa i teams, fordi det er annerledes for meg kontra det vanlige liv. Så jeg merker at jeg faktisk har hatt gode faglige innspill som ikke har kommet til ordet, og det er jo dumt. Dette er fordi jeg synes det er ubehagelig og noe slitsomt å rekke opp hånden på Teams fordi det kanskje er fem stykk foran meg slik at det blir gjerne til at jeg tar ned hånden min igjen.

### 5.7.5 Digital kompetanse

Halvparten av informantene omtalte digital kompetanse som en mulig utfordring ved digital ledelse. Flere av informantene forteller at de har brukt lang tid på å finne ut hvordan de skulle håndtere alt det digitale. For en av informantene var det en utfordring å tilpasse seg alt det nye digitale, og det ble brukt lang tid på å finne ut av et digitalt program. Tre av informantene opplevde det som utfordrende å lete etter digital informasjon, og de brukte tid på å finne frem til riktig digital informasjon og rett digital kanal for å kontakte lederen sin. En av informantene beskrev følgende:

Det var en utfordring for meg å tilpasse meg at det nye digitale. Det var særlig et program jeg synes var vanskelig, og jeg brukte over 1 måned på å klare å tilegne meg det fordi det var så mye å sette seg inn i digitalt for meg.

Også informanter som selv opplevde å ha god digital kompetanse fortalte at lederne sendte ut mye viktig digital informasjon, og omtalte det som den digitale informasjonsjungelen. Den ene sa også at hun visste at det å finne frem til digital informasjon ikke bare var enkelt for alle. Hun sa:

Det meste av informasjonen kommer digitalt til oss. Vi har selv ansvar for å følge med på informasjonen som blir lagt ut digitalt. Det var en stor usikkerhet for mange når vi

flyttet hjem på hjemmekontor. Det å lete i den digitale informasjonsjungelen er vanskelig for mange av mine kollegaer.

Det fremkommer tydelig gjennom intervjuene at tilstrekkelig digital kompetanse hos medarbeiderne er en forutsetning for at digital ledelse fungerer.

### 5.7.6 Motivasjon

Halvparten av informantene gav uttrykk for at motivasjonen kan bli påvirket negativt av digital ledelse. Flere informanter forteller at de var mer motiverte i mars 2020 når pandemien utbrøt. Det fremkommer at flere informanter synes at motivasjonen svinger, og i perioder kan det å få gjennomført arbeidsoppgavene og komme i gang med arbeidshverdagen være vanskeligere ved digital ledelse siden digital ledelse krever selvdisciplin. Motivasjon er en del av interpersonell lederrolle som er viktig under pandemien. Motivasjon hos ansatte oppstod av situasjonen og viljen til å trå til i begynnelsen av pandemien, men motivasjon kan være utfordrende over tid. Den ene informanten forteller at hun trenger flere pauser fra arbeidet nå enn når pandemien inntraff, mens en annen informant sier at det i perioder er litt mye, hun er møkk lei og lite motivert. En annen informant beskriver hennes motivasjon slik:

Noen dager er demotiverende, det har med at jeg savner den sosiale kontakten. Hjemme er det ingen som påvirker meg, ingen som pusher meg, og det er vanskelig å ha selvdisciplin. Vi motiverer hverandre ubevisst, tror jeg. Motivasjonen min er ikke den samme lenger. Noen dager er tøffe, og det tar tid å komme i gang med arbeidet.

Funnene over viser at hjemmekontorsituasjonen og digital ledelse også gir noen ulemper for medarbeiderne. Relasjonen mellom leder og medarbeider utfordres, og det føles upersonlig og kunstig å prate med leder over skjerm. Medarbeiderne har mindre kontakt og kommunikasjon med hverandre og leder nå enn før, og de savner å treffes fysisk. Medarbeiderne sitter nå mer isolert og jobber alene, noe som gjør at samarbeidet svekkes og de føler seg mer ensomme. Det fremkommer at medarbeiderne har vanskeligere for å ytre seg i digitalt enn fysisk, og for å ta kontakt med leder gjennom digitale plattformer. De har også en vesentlig høyere terskel for å kontakte leder nå enn før fra kontoret. I tillegg krever digital ledelse at medarbeiderne har tilstrekkelig digital kompetanse, noe noen av medarbeiderne har kjent de har manglet, særlig i starten av pandemien. Digital ledelse krever selvdisciplin, og for noen av medarbeiderne vil motivasjonen for å starte på og utføre arbeidsoppgavene hjemme være vanskeligere nå enn før.

## 5.8 Oppsummering av funn

Oppsummert viser funn at hjemmekontor og digital ledelse har ført til noen endringer i avdelingsleders rolle i NAV. Pandemien og økte sentrale føring fra NAV førte til at lederne daglig måtte sitte i beredskapsmøter og ta flere og raskere beslutninger og evalueringer enn før. Til tross for økte sentrale føring opplevde avdelingslederne å ha et stort handlingsrom og en økt følelse av medbestemmelse til å iverksette lokale tiltak. På den andre siden opplevde de økte krav til selvstendig ledelse i egen avdeling, og deling av erfaringer ble viktigere enn før. Slik ble beredskapsmøtene også en arena for kunnskaps- og erfaringsdeling. Funnene viser at digital ledelse har gitt avdelingslederne noen nye muligheter i sin rolle til å utøve lederskap, men også noen nye utfordringer som leder må håndtere. Økt digital tilgjengelighet, skriftlig informasjonsdeling i digitale plattformer, nye former for tilrettelegging og økt fleksibilitet i arbeidshverdagen gir nye muligheter som avdelingsleder kan bruke til å skape forbedringer i organisasjonen. Samtidig ser vi at digital ledelse gir utfordringer i relasjonsbyggingen, personaloppfølgingen og i utviklingsarbeid. I tillegg viser det seg at intern kommunikasjon, og det å holde motivasjonen oppe kan være mer krevende enn før. For medarbeiderne gir hjemmekontor og digital ledelse både fordeler og ulemper. Funnene viser at leders økte digitale tilgjengelighet er en fordel også for medarbeiderne, men samtidig viser funnene at det er flere medarbeidere som har vanskeligere for å ta kontakt med leder gjennom digitale plattformer. Dermed kan det se ut til at økt tilgjengelighet kun blir en fordel for dem som selv kontakter leder. Skriftlig informasjonsdeling i digitale plattformer, digitale møter, nye tilbud av tilrettelegginger, økt tillit fra leder, effektivitet, fleksibilitet og selvstendighet i arbeidshverdagen er fordeler medarbeiderne opplever ved digital ledelse. På den andre siden viser funnene at hjemmekontor og digital ledelse gir ulemper for medarbeiderne knyttet til relasjon, motivasjon og kommunikasjon. Kontakt med leder og kollegaer minsker, motivasjonen synker og medarbeiderne har en høyere terskel for å ytre seg i digitale plattformer, noe som kan tyde på at viktig og nødvendig informasjon aldri fremkommer. Det kan se ut til at det slik oppstår et paradoks ved at digitale plattformer både gir lettere tilgang til ledere og medarbeidere, samtidig som en blir fjernere fra hverandre. For at digital ledelse skal fungere forutsetter det også at alle har tilstrekkelig digital kompetanse, noe som har vist seg å være mangelvare hos enkelte medarbeidere.

## 6 Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte våre funn fra studien opp mot teori for å søke å svare på problemstillingen: *NAV's møte med covid-19. Hvilke endringer opplever avdelingslederne i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?*

### 6.1 Digital tilgjengelighet og kontakt

Et gjennomgående funn i studien vår synes å være at tilgjengeligheten har endret seg, da særlig leders tilgjengelighet. Samtlige avdelingsledere trekker frem digital tilgjengelighet som en positiv endring etter innføring av hjemmekontor. De opplever at det er lettere for medarbeiderne å få kontakt med dem som ledere, og de beskriver en bedre mulighet til å kunne gi raske svar til medarbeiderne gjennom digitale plattformer fordi de på hjemmekontor ikke blir avbrutt med uformell prat ved kaffemaskinen eller i gangene, i like stor grad som ved kontoret. Dette samsvarer med medarbeidernes opplevelse der de fleste medarbeiderne beskrev en økt digital tilgjengelighet fra sin leder som fordel med digital ledelse. Medarbeiderne beskriver at de opplever at avdelingslederen sin er lettere å få tak i nå sammenlignet med før, og de opplever å få raske svar og avklaringer digitalt. Avdelingslederne har hatt stort fokus på å formidle til medarbeiderne at de er velkomne til å ta kontakt ved spørsmål, og de forteller at det i perioder har vært mange digitale ad hoc henvendelser fra medarbeiderne som de må løse og svare på. Dette tyder på at en del av avdelingsledernes rolle består av å bruke tid på å løse ad hoc oppgaver og svare på spørsmål fra medarbeiderne. Dette er hva Henry Mintzberg vektla i sin teori da han så på hva lederne virkelig brukte tiden på. Når lederne bruker tid på å svare på spørsmål og oppgaver som oppstår, trår de til når det trengs, og lederne beveger seg innenfor alle de tre kategoriene interpersonell rolle, informasjonsrollen og beslutningsrollen som Mintzberg hevder gir en oversikt over hvilke roller og oppgaver ledere faktisk har. På den ene siden innehar lederne en interpersonell rolle når de svarer på spørsmål som gjelder personal som for eksempel lønn, tilpasninger og bekymringer, de utøver lederskap og er slik kontaktleddet til medarbeiderne som påvirkes direkte av leders svar (Ottesen, 1993, s.51). På den andre siden befinner leder seg i informasjonsrollen når leder svarer på spørsmål som formidler informasjon ved for eksempel regler knyttet til smittevern, og beslutningsrollen når leder svarer på spørsmål som krever at leder tar en beslutning og det iverksettes et tiltak som følge av henvendelsen fra medarbeider. Avdelingslederne gir uttrykk for at de er tilgjengelige for å svare, avgjøre, vurdere og avklare for at medarbeiderne skal få tilgang til å gjøre sin jobb på best mulig måte, noe

Mintzberg hevder er av betydning for å drive fullstendig ledelse. I Mintzbergs modell for ledelse, en videreutvikling av rolleinndelingen fra 1972, beskriver han at lederrollen utarter på tre plan: informasjon, mennesker og handling, fra det konseptuelle gjennom informasjon til medarbeiderne, til det konkrete med handling. Ved å være tilgjengelig og svare på spørsmål og løse ad hoc oppgaver drives ledelse og handling internt der rollene glir inn i hverandre.

De fleste informantene, både ledere og medarbeidere vektlegger økt tilgjengelighet som årsak til at de opplever sin arbeidshverdag som mer effektiv enn før. Ifølge Bakke et al (2001, s. 69) er mer ro og konsentrasjon positive faktorer som trekkes frem ved fjernarbeid. Digitale plattformer gir muligheten til å kommunisere raskt og presist (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 402). Ved hjemmekontor får lederne en annen mulighet til å styre dagen selv uten fysiske avbrytelser som tidligere tok mye tid, noe som gir dem en opplevelse av mer ro og konsentrasjon. Ro og konsentrasjon fra hjemmekontoret fører til at lederne kan bruke mer tid på informasjonsrollen og de kan ta mer selvstendige valg og beslutninger for sin avdeling. Mer ro og konsentrasjon kan videre på den ene siden føre til at lederne har mulighet og bedre tid til å være mer digitalt tilgjengelige og tilstede for medarbeiderne. På den andre siden vil ro og konsentrasjon kunne føre at avdelingslederne selv kan prioritere arbeidsoppgaver uten forstyrrelser, og slik prioritere å gi raske svar og avklaringer til medarbeiderne. Slik kan man si at lederne har blitt mer effektive i informasjons- og beslutningsrollen. Når ledere prioriterer medarbeiderne, unngår medarbeiderne å måtte vente lenge på for eksempel en faglig avklaring, og de kan fortsette arbeidet raskere enn før. Dette gir effektivitet i arbeidshverdagen både for lederne og avdelingslederne. Slik blir også effektivitet en positiv endring og fordel ved digital ledelse.

Økt tilgjengelighet fra sin leder kan også føre til at medarbeiderne opplever mestring, trivsel og økt motivasjon. Ifølge Buch et al (2016, s. 32) jobber motiverte og engasjerte medarbeidere bedre, og motivasjon er sett på som viktig i arbeidsutførelsen. Siden motivasjon er vår indre motor og krefter som initierer arbeidsrelatert atferd kan økt motivasjon føre til at medarbeiderne benytter arbeidstiden sin effektiv til å lære, utvikle kunnskap, følge opp brukere, skrive vedtak og skape resultater ved at en produserer mer. Motiverte medarbeidere kan videre føre til økt tilstedeværelse på jobb, noe som gir økt produktivitet og dermed samlet sett bedre mål- og resultatoppnåelse for NAV kontoret.

Samtidig som økt tilgjengelighet trekkes frem som en positiv endring og mulighet ved digital ledelse, ser vi fra funnene at opplevelsen av økt tilgjengelighet kun gjelder dersom

medarbeiderne selv kontakter leder. Dette tyder på at denne økte tilgjengeligheten fra leder kun er en fordel for medarbeidere som selv tar kontakt med leder. Hvordan oppleves det egentlig for medarbeiderne å ta kontakt med leder ved digital ledelse? Kan avdelingslederne være sikre på at medarbeiderne faktisk kontakter dem ved behov? Funn fra vår undersøkelse viser at flere enn halvparten av medarbeiderne opplever det som vanskelig å ta kontakt med lederen sin digitalt, og de beskriver dette som en ulempe med digital ledelse. De beskriver at det er vanskeligere å ta kontakt med leder gjennom digitale plattformer, og forklarer at de har en høyere terskel for å kontakte leder nå enn før fra kontoret. Ifølge Bakke et al (2001, s. 152) fører fjernledelse og fjernarbeid til redusert kontakt med kollegaer og leder, og en får mindre uformelle møtesteder som tilfeldig oppstår ved kaffeautomaten. Videre fremheves svekket kommunikasjon som en negativ effekt av fjernarbeid. Det er nettopp dette flere av informantene påpeker som utfordrende. Kontakten med leder er redusert og uformelle møtesteder minker. Før traff de gjerne leder i gangene eller ved kaffemaskinen og kunne lett spørre leder om spørsmål eller be om en samtale. Møter med kaffeautomaten er slik en viktig arena for å utøve relasjonsrollen, samtidig som reduserte uformelle treff fører til at leder får mer tid og ro til å være tilgjengelige for medarbeidere. Det er et paradoks at digital ledelse og hjemmekontor gir lederne ro og konsentrasjon til å være mer effektiv i informasjons- og beslutningsrollen, men det kan se ut til at dette dels går på bekostning av relasjonsrollen når uformelle møter ved kaffeautomaten minsker og slik fører til mindre effektive ledere i relasjonsrollen. Funnene viser at det oppleves som mer utfordrende å be om samtale ved fjernarbeid og digital ledelse. Flere uttrykker at de skulle ønsket at lederen tok kontakt med dem fordi de selv synes det er vanskelig å opprette kontakt med lederen fordi de ikke vil forstyrre eller være til bry for leder. Dermed kan vi si at lederne har blitt mindre effektive i relasjonsrollen.

Ifølge Bakke et al (2001, s. 152) må leder forsøke å motvirke svekket kommunikasjon. Kommunikasjon er en viktig ferdighet for lederen og måten leder samhandler på er avgjørende for å bygge gode relasjoner. Lytting er like viktig i god lederkommunikasjon, og medarbeidere bør oppleve at leder er interessert i dem (Brønn & Arnulf, 2019, s. 131). Det å lytte og avklare forventninger mellom leder og medarbeider under fjernarbeid blir viktig og avgjørende for relasjonen. Det kan se ut til at lederne ikke har lykkes helt med kommunikasjonen og det å avklare forventninger mellom leder og medarbeidere da det tydelig fremkommer at flertallet har vanskeligere for å kontakte leder etter innføringen av hjemmekontor. Dette utfordrer leders interpersonelle rolle, relasjonen mellom leder og medarbeider. Når medarbeiderne ikke tar kontakt med leder ved behov blir det for det første utfordrende for lederne å utøve



personalledelse siden leder går glipp av viktig behov som ikke meldes inn. For det andre vil det være utfordrende for leder å skape motivasjon og gi retning og vei når medarbeiderne ikke deler hvordan de egentlig har det. For det tredje vil det være utfordrende for leder å oppfatte og gi tilpasninger til den enkelte medarbeider siden behovet ikke fremkommer (Mintzberg, 2010, s. 73).

Individets subjektive jobbopplevelse påvirkes av relasjonen mellom leder og medarbeider, og relasjonen påvirker produktivitet og trivsel (Spurkeland, 2017, s. 44). En god relasjon kan gjøre at medarbeiderne føler seg forstått, og kan skape tilknytning, troverdighet og trygghet, noe som er en styrke i arbeidsprosesser. Når medarbeiderne forteller at de opplever det som vanskelig å ta kontakt med leder kan det være nødvendig å spørre seg selv om relasjonen er utrygg, ikke god eller fjern. Den ene informanten i studien forklarte at hun fra hjemmekontor ikke klarte å ta kontakt med leder på samme måte som ved kontoret, og lite kontakt med leder gjorde henne usikker på sin leder og relasjonen dem imellom. Dette viser at en utrygg relasjon kan føre til at medarbeiderne ikke har samme anledning til å si fra og sitter igjen med ubesvarte spørsmål eller feiltolkninger av hva leder egentlig mener (Spurkeland, 2017, s. 44). En bivirkning av at fjernledelse påvirker relasjonen med mindre kontakt, kan utfordre informasjonsrollen ved at leder utfordres med å få mindre oversikt over hva som skjer i organisasjonen siden kontaktflaten særlig på det uformelle er minket (Mintzberg, 2009, s. 48). Som leder skal en også, kunne utnytte muligheter for forbedring og ta initiativ til endringer med å være en iverksetter. Beslutningsrollen består også av å være en problemløser og håndtere konflikter mellom ansatte, samt håndtere ressursfordeling, problemer og kriser som oppstår. For å kunne gjøre dette må leder ha kunnskap og informasjon nok til å beslutninger. Den ene informanten fortalte at hun ikke gav beskjed om at det var vanskelig for henne å håndtere arbeidsoppgavene sine. En annen informant fortalte at hun ble sittende alene med tunge tanker etter utfordrende brukersamtaler. Når medarbeiderne formidler at de ikke tar kontakt med leder ved problemer eller tunge tanker, uteblir viktig kunnskap og informasjon, og beslutningsrollen til leder utfordres fordi leder ikke får nødvendig informasjon og derfor ikke iverksetter tiltak som ville vært nødvendige (Mintzberg, 2010, s. 73). Avdelingslederne befinner seg plutselig i alle rollene som Mintzberg beskriver, og de opererer på ulike plan samtidig. Det kan være utfordrende for lederne å håndtere de ulike rollene, men det er nødvendig for å klare å drive fullstendig ledelse.

Dette fører oss til spørsmålet: Kan avdelingslederne egentlig vite hvordan medarbeiderne har det når flertallet uttrykker at det er vanskelig å ta kontakt med leder til tross for signalisert tilgjengelighet?

Funn fra studien viser at samtlige avdelingsledere ser at det kan være ulemper knyttet til hjemmekontor og hvordan en klarer å oppfatte hvordan ansatte egentlig har de. De mener at de klarer å fange opp noen, men er usikre på om medarbeidernes egentlige behov er underkommunisert. De uttrykker at digital ledelse gir dem utfordringer med at de ikke lenger oppfatter kroppsspråk og fysiske signaler på samme måte som før, og det er mer utfordrende nå enn før å fange opp dersom noen har det vanskelig. Ifølge Brønn og Arnulf (2019, s. 239) uttrykker mennesker kroppsspråk ubevisst, og kroppsspråket taler mening og mye kan sies gjennom kroppslige signaler. Dette tyder på at utfordringen knyttet til kroppsspråk og oppfattelse av signaler som avdelingslederne uttrykker er en reell utfordring og ulempe med digital ledelse. Når kroppsspråk uteblir kan en misforstå hverandre slik at kommunikasjon og relasjon svekkes, og motivasjon uteblir. Det er et paradoks at tilgjengeligheten mellom leder og medarbeider både synes å øke og svekkes som en følge av digitale samhandlingsplattformer. På den ene siden er lederne mer tilgjengelige med at de er lettere å kontakte og de svarer raskere enn tidligere dersom ansatte har spørsmål. På den andre siden uteblir uformelle møter mellom leder og medarbeidere, noe som svekker muligheten for en nær tilgjengelighet som kan styrke relasjonen og gi tilgang til informasjon om medarbeiderne som er nyttig for lederne. Igjen kan vi se at digitale plattformer har styrket informasjonsrollen og svekket relasjonsrollen. Som leder må en være klar over denne utfordringen, og kunne ta i bruk språket som kreativt instrument for å forbedre relasjon og dermed produksjon. Leder må videre være oppmerksom på fjernledelses faktorer og utfordringer, slik som at personalet ikke like lett tar kontakt, selv om ledere oppfordrer til dette.

## 6.2 ***Relasjon og kollegakontakt***

Studiens funn indikerer at relasjonen endres og utfordres ved digital ledelse. Avdelingslederne peker på at det er utfordrende for dem fra hjemmekontor å vite om medarbeiderne er ensomme eller får tilstrekkelig sosial kontakt, både med kolleger og med leder. Medarbeiderne selv uttrykte at relasjoner har endret seg, kontakten med kollegaer og leder er fjerne og minsket, og de har blitt mer ensomme enn før, noe de ser som en ulempe med digital ledelse. En informant forteller at hun nå ofte sitter helt isolert og arbeider, og forteller at dette har ført til at hun har blitt asosial og helst vil være i fred, noe hun selv sier er negativt og har ødelagt hennes følelse av å tilhøre en felles kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 48). Flere medarbeidere forteller om redusert kontakt med kollegaer og leder, noe som er en risikofaktor ved fjernledelse (Bakke et al, 2001, s. 152). Videre forteller de at det blir en opplevd avstand og distanse i relasjonen når

samhandlingen foregår i digitale plattformer. En annen informant sier at digital ledelse føles upersonlig, mens en tredje informant sier at motivasjonen har falt som følge av mindre kollegakontakt. Dette utfordrer de viktige begrepene kommunikasjon, relasjon og motivasjon innenfor ledelse. Begrepene påvirker hverandre, slik som at en god relasjon er i seg selv motiverende og kommunikasjon opprettholder relasjoner. Det at medarbeiderne uttrykker mer ensomhet og fjerne og minskede relasjoner er en utfordring for avdelingslederne. På den ene siden kan en fjern relasjon føre til utrygghet mellom leder og medarbeider og gi lav motivasjon og slik føre til lavere arbeidsutførelse fra medarbeiderne. På den andre siden kan det føre til svekket kommunikasjon mellom leder og medarbeidere, misforståelser kan oppstå og medarbeiders behov, innflytelse og myndiggjøring uteblir. Svekket kommunikasjon er en negativ effekt av fjernarbeid, og det trekkes frem at myndiggjøring er noe ledere bør legge til rette for ved fjernarbeid, men dette kan bli utfordrende for lederne når medarbeiderne hevder at digital ledelse påvirker relasjonen negativt. Uten myndighet kan medarbeideren få problemer med å ta ansvar for egne arbeidsoppgaver og motivasjonen faller (Bakke et al, 2001, s. 180). Ifølge Spurkeland (2017, s. 117) er det viktig at leder er bevisst over at de kan påvirke medarbeiders motivasjon. Her er leders evne til å støtte og vise medarbeider oppmerksomhet viktig, noe som kan være utfordrende når medarbeiderne opplever en fjern relasjon. En av leders viktige roller og oppgaver er ifølge Mintzberg (2010, s. 73) å være relasjonsmester og motivere medarbeidere (interpersonell rolle), noe som blir utfordrende når relasjon, kommunikasjon og motivasjon svekkes som følge av digital ledelse og hjemmekontor. Funn viser også at avdelingslederne har opplevd en svingende og lavere motivasjon i enkelte perioder i pandemien, og dersom ledere selv sliter med egenmotivasjon kan det være ekstra utfordrende å motivere medarbeiderne.

### **6.3 Informasjon og kommunikasjon**

For at fjernarbeid og digital ledelse skal fungerer kreves det gode rutiner for kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Informasjonsarbeid er en viktig og stor del av leders rolle, og derfor blir også kommunikasjon viktig. En fordel med kommunikasjon og informasjon gjennom digitale plattformer er at det digitale gir mulighet til å kommunisere raskt og presist til mange medarbeidere (Bakke et al, 2008, s. 40). Et sentralt funn i vår studie viser nemlig dette, at digital ledelse gir en rask, presis og god mulighet til å formidle informasjon på en systematisk og oversiktlig måte. Digital skriftlig informasjon presenteres som en fordel ved digital ledelse av samtlige informanter. En stor del av leders rolle gjennom pandemien har vært å formidle

informasjon og kunnskap internt. Økte sentrale føringer fra NAV stat førte til at hyppige beredskapsmøter, og informasjon som skulle deles med kontoret. Avdelingslederne har gjennom hele pandemien derfor hatt hyppig informasjon om tiltak og beslutninger som skulle formidles og kommuniseres på en forståelig måte til medarbeiderne. Samtlige avdelingsledere trekker frem at informasjon gitt i digitale plattformer er en endring som har fungert bedre enn før, og gir mulighet til å systematisk informere mange medarbeidere samtidig. De forteller også at de har sett en endring ved at de deler hyppigere erfaringer med hverandre som ledere, og driver opplæring gjennom digitale plattformer. Dette er positivt og gjør at en kan lære av hverandre og en utvikler ny kunnskap sammen, samt gi opplæring til flere samtidig, noe som igjen er tidsbesparende og effektivt. Samtlige medarbeidere bekrefter at informasjonsflyten og informasjonsdelingen har fungert tilfredsstillende. De forteller at lederne opprettet digitale grupper og delte kontinuerlig nødvendig og oppdatert informasjon som prosedyrer, rutiner og fellesinformasjon. Dette tyder på at det Mintzberg omtaler som informasjonsrollen, formidling av informasjon, i digitale plattformer er en mulighet som avdelingslederne har og bør utnytte, og er samtidig en fordel for medarbeiderne, som opplevde informasjonen som mer tydelig, strukturert og ryddig. Dette understreker at denne kommunikasjonsformen gjennom digitale plattformer har fungert, og er en fordel og mulighet ved digital ledelse.

Til tross for at funn viser at informasjon i digitale plattformer er positivt og har fungert bra for NAV kontoret, uttrykte flere informanter at det var en stor mengde informasjon som kontinuerlig ble sendt ut. Andre informanter fortalte om manglende digital kompetanse som en utfordring når all informasjon plutselig ble sendt digitalt. Det var i starten for noen krevende å lete i det de omtalte som den digitale informasjonsjungelen, fordi informasjonsbelastningen var høy, og noen manglet tilstrekkelig digital kompetanse til å navigere seg frem til riktig informasjon. Informasjonsbelastning er når ansatte får overlast av informasjon, gjerne for mange innlegg på ulike informasjonskanaler over kort tid (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 402). Informasjonsbelastning og manglende digital kompetanse kan føre til økt stressnivå og lite mestring, slik det gjorde for en informant som fortalte at hun brukte lang tid, flere uker, på å finne ut av hvor ulik informasjon ble sendt. En annen informant forteller også at hun brukte over en måned for å forstå det ene digitale systemet som ofte brukes. I slike tilfeller er det viktig for leder å ha kunnskaper og ferdigheter til å sortere i informasjonsflyten, og kontrollfunksjonen kommer inn som en del av rollen ved å få oversikt over situasjonen slik at en ser og oppdager økt stressnivå hos medarbeidere med manglende digital kompetanse eller dem som sliter med å håndtere informasjonsbelastningen. Slik utfordres leders informasjonsrolle (Mintzberg, 2010,

s. 73). Dette indikerer at informasjon i digitale plattformer blir en fordel dersom alle ansatte har tilstrekkelig digital kompetanse, og det blir viktig for avdelingslederne å sikre at digital kompetanse er på plass hos medarbeiderne.

Siden funn viser at skriftlig informasjon sendt i digitale plattformer er en mulighet og fordel, skulle en gjerne tro at det er enkelt for medarbeiderne å skrive og dele meninger og innspill i digitale plattformer. Dette stemmer ikke, snarere tvert imot. Flere medarbeidere formidler at de har en høyere terskel for å ytre seg i digitale plattformer enn fysisk. De forteller om en vesentlig høyere terskel for å spørre om ting, si i fra eller dele personlige eller faglige innspill i digitale plattformer, både skriftlig og muntlig ytring. Årsaken begrunner de for det første med at digitale spørsmål og informasjonen må planlegges og formuleres skriftlig. Dette krever mer tid og refleksjon rundt hva som skal skrives og deles i digitale plattformer, noe som kan svekke motivasjonen for å digital ytring. Videre kan mye tidsbruk på formuleringer svekke medarbeiders produksjon. På den andre siden fremhever medarbeiderne at digital ytring oppleves som ubehagelig, krevende og kunstig. Opplevelsen av ubehagelighet og kunstighet påvirker relasjoner og myndiggjøring, og kan føre til viktig faglige innspill ikke kommer til ordet, noe det ble for en av informantene som tydelig uttrykte at hun i det digitale rom ble sittende inne med gode faglige innspill fordi hun følte en ubehagelighet og kunstighet knyttet til digitale relasjoner og fant derfor ikke motivasjon til å dele digitalt (Bakke et al, 2001, s. 180). Dette kan føre til at viktig kunnskap og læring uteblir. Også her utfordres lederne på den interpersonelle rollen hvor relasjon og motivasjon synes å være avgjørende for om kunnskap deles eller ikke. De tre planene informasjon, mennesker og handling som Mintzberg mener er der lederrollen utarter seg, blir alle avgjørende for å prøve å tilstrebe at medarbeiderne kan gjøre jobben sin på best mulig måte og dele viktig kunnskap. Ledere bør på informasjonsplanet tilstrebe å kontrollere innsiden av organisasjonen gjennom kommunikasjon med medarbeiderne for å få til digital deling og myndiggjøring. Dette bør gjøres på menneskeplanet ved å kommunisere med medarbeiderne internt omkring denne opplevde utfordringen, og på handlingsplanet ved å handle internt etter tilbakemeldinger fra medarbeiderne på hva som kan forbedre utfordringen (Mintzberg, 2009, s. 90). Slik glir de ulike lederrollene inn i hverandre, og først når leder tar i bruk alle rollene kan en si at de driver fullstendig ledelse, noe som er avgjørende for å lykkes som leder.

Et annet sentralt funn i tilknytning til informasjon og kommunikasjon er møtестruktur. Både avdelingsledere og medarbeidere uttaler at interne digitale møter er å foretrekke fremfor fysiske møter, og ses på som en fordel og mulighet ved digital ledelse. Digitale møter er en vesentlig

endring i avdelingsleders rolle fra før da møtene alltid ble gjennomført fysisk. En positiv faktor som trekkes frem med fjernarbeid og fjernledelse er effektiv kommunikasjon (Bakke et al, 2001, s. 156). Informantene trekker også frem at de interne digitale møtene oppleves som mer effektive enn før, slik Bakke et al hevder. For det første blir møtene mer strukturerte ved at leder har en fastere agenda enn tidligere, noe som gjør at møtene blir mer effektive. For det andre starter møtene på tiden, og en slipper å vente på at folk skal hente seg kaffe. Dette er tidsbesparende, og kan frigjøre tid til andre arbeidsoppgaver, noe som er positivt for produksjonen og kostnadsbesparende for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 48).

#### 6.4 **Tilrettelegging, fleksibilitet og tillit**

En positiv faktor som fremheves i fjernarbeid er fleksibilitet som gir vekst (Bakke et al, 2001, s. 68). Et gjennomgående tema fra funnene i studien synes å være fleksibilitet som fremheves som en endring og mulighet for avdelingslederne, men også som en fordel for medarbeiderne. Flere av avdelingslederne ser fleksibiliteten som en positiv endring og mulighet i utøvelse av sin lederrolle. Samtlige medarbeidere la vekt på at hjemmekontor og digital ledelse har gitt dem en mer fleksibel arbeidshverdag enn før. Det trekkes frem at de nå har fått en annen mulighet og fleksibilitet til å benytte og styre arbeidsdagen på en ny måte, de kan ta pauser når de vil, de kan strukturere arbeidsdagen helt selv og de kan lettere tilpasse jobben til privatlivet. Medarbeiderne setter pris på at leder er fleksibel som lar de styre dagen selv, og det er tilfredsstillende å myndiggjøre å kunne styre dagen selv. Siden emosjoner, lykke og personlig tilfredsstillende er utslagsgivende motivasjonsfaktorer kan fleksibiliteten som fjernarbeid og digital ledelse gir, skape økt trivsel og motivasjon og dermed bedre arbeidsutførelse hos medarbeiderne (Helgesen, 2008, s. 81). Dette indikerer at hjemmekontor og digital ledelse gir en annen form for fleksibilitet som gir vekst, slik som Bakke et al (2001, s. 68) trekker frem at fjernarbeid kan gi.

Fleksibilitet kobles også sammen med tilrettelegging. Det at medarbeiderne arbeider fra hjemmekontor gir lederne helt nye muligheter for å tilrettelegge og tilpasse arbeidshverdagen til den enkeltes behov. Trenger en medarbeider legge seg ned å hvile på grunn av helsen så er dette noe som ikke lar seg gjennomføre på kontoret, men det kan lett gjennomføres hjemme. Ved å innfri tilretteleggingsbehov tar en vare på medarbeiderne, noe som fremmer trivsel og effektivitet, og som dermed kan bedre organisasjonens mål- og resultatoppgjør. Når avdelingslederne lar medarbeiderne benytte fleksibiliteten som hjemmekontor og fjernarbeid gir, og velger å legge til rette for medarbeiderne og de uttrykker takknemlighet overfor dette,

kan det se ut som at lederne lykkes i den interpersonelle rollen ved at de gjennom relasjonen og kommunikasjon skaper motivasjon hos medarbeiderne. For at tilrettelegginger skal kunne gis fordrer det dialog og kommunikasjon mellom leder og ansatt. Siden tilrettelegginger gis og medarbeiderne trekker frem dette som en fordel for dem viser dette at avdelingslederne her har lyttet og anerkjent medarbeiders situasjon og synspunkter, noe som igjen kan styrke relasjonen dem imellom (Brønn & Arnulf, 2019, s. 131). En kan på den andre siden si at leder også håndterer beslutningsrollen godt ved at avdelingslederne velger å utnytte tilretteleggingsmulighetene og fleksibiliteten fjernarbeid gir, og faktisk iverksetter viktige tiltak for medarbeiderne etter den enkeltes behov (Mintzberg, 2009, s. 91).

Våre funn viser at både avdelingsledere og medarbeidere ser en utstrakt bruk av tillit til medarbeidere etter innføringen av hjemmekontor. Flere av medarbeiderne viser til at de har stor fleksibilitet og er ikke kontrollert med tanke på oppgaveløsning, avdelingslederne viser de tillit i måten de håndterer arbeidsoppgavene sine på. På samme vis bekrefter avdelingslederne at det er enkelt å vise tillit da de ser oppgavene blir løst på hjemmekontor, da det fremdeles kan måles ut ifra statistikker. Gjennom større fleksibilitet har lederne også kunne tilrettelegge og gi tillit, gjennom romsligere løsninger og likevel se at det fører til arbeidet blir gjennomført. Det er positivt at medarbeiderne opplever økt tillit fra sine ledere, men vi kan likevel se at dette skjer om ikke tilfeldig så noe tvungent. En har ikke anledning til samme oppfølging og kontroll når alle medarbeiderne arbeider hjemmefra. Oppfølging er en del av kontrollen avdelingsleder utøver i sin samhandling med medarbeider, og dette blir det mindre av når en er på hjemmekontor og blir fjernledet. Avdelingslederne er derfor nødt til å vise tillit, og medarbeiderne forteller at de opplever tilliten som blir gitt dem som positiv.

## 6.5 **Fjernledelse**

Vi har sett gjennom denne analysen, at teori på fjernledelse, selv fra 4 tiår tilbake er aktuell for situasjonen NAV befinner seg i. Den største forskjellen er at en ikke har tradisjoner for å tillate den fleksibiliteten som en nå viser i NAV med hjemmekontor og tilpasninger til hjemmesituasjon. Ansatte er heller ikke rekruttert inn med tanke på at de skal bli fjernledet og lederne er ikke opplært i form av fjernledelse på forhånd, da NAV lokalt har ledere og medarbeidere samlokalisert. Dette utgjør en vesensforskjell, da driften har måttet blitt til underveis. Dette var ikke planlagt, men en episodisk situasjon som gir andre utfordringer. Vi ser av analysen og teorien at det er flere funn som gjør seg gjeldene som gir gjenklang i teorien. Evnen til selvledelse som er en av ferdighetene som blir fremhevet som særlig god under

fjernledelse og fjernarbeid ser ut til å gi utslag for NAVs medarbeidere. Medarbeidere ser ut til å klare seg best på hjemmekontor dersom de innehar denne funksjonen, både med tanke på å legge opp eget arbeid, finne løsninger digitalt, opplæring eller å si ifra dersom det er noe som ikke fungerer. Vi ser også at medarbeidere som selv opplevde å delta aktivt i fagdiskusjoner tidligere, deltar mindre aktivt nå. Flertallet av medarbeiderne oppgir at de ikke tar kontakt der de tidligere gjorde det. Faren for slitasje og at leder mister oversikten om hva medarbeider har av påkjenninger er derfor større.

## 6.6 **Oppsummering**

I dette kapitlet har vi drøftet våre funn fra studien opp mot teori for å søke å svare på hvilke endringer avdelingslederne opplever i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor, og hvordan digital ledelse oppleves for ansatte. Her kan vi se at det er et paradoks at digital tilgjengelighet til ledere har økt, samtidig som tilgjengeligheten er fjernere. Lederne er mer tilgjengelige med at de er lettere å kontakte og at de svarer raskere enn tidligere dersom ansatte har spørsmål. Avdelingslederne oppgir også dette, og sier samtidig at avbrytelser i døren på kontoret og uformelle møter i gangen eller ved kaffeautomaten opphører på hjemmekontor, som igjen gir mer effektivitet i arbeidet grunnet større tilgang til ro og konsentrasjon. Paradokset er at disse fordelene også gir ulemper. Når den uformelle kontakten opphører, ser det ut til å svekke muligheten til en type tilgjengelighet som styrker relasjonen eller gir tilgang til informasjon om medarbeiderne som er nyttig for lederne. Eksempler på dette er medarbeidere som ikke forteller om ubehagelige opplevelser og medarbeidere som ikke deler ideer og faglige innspill like mye som før. Et annet eksempel er at en ikke ser hverandre og derfor går glipp av nonverbal kommunikasjon, som igjen kan gjøre at avdelingsledere ikke ser hvordan ansatte virkelig har det. Slik kan en også se hvordan motsetningen i fordeler og ulemper med digitale møter kolliderer. Informantene oppgir at digitale møter er mer effektive, ryddigere i tid med tanke på presise oppmøte og tett agenda. Kommunikasjonsmessige forbedringer oppstår også siden avdelingslederne får gitt god informasjon og gjennomført det de har planlagt for møtet. Ulempen med effektiviteten er at det som blir ryddet vekk også svekker tilgangen til informasjon. En får heller ikke her plass til avbrytelser og mer uformelle treff mellom medarbeidere og ledere. Selv medarbeidere som er vant med å dele erfaringer og faglige innspill vegrer seg i større grad, nå når møtene er digitale, til å rekke opp en hånd og dele med resten av gruppen. Det er større risiko for svekkede relasjoner der det er nyere relasjoner enn de relasjonene som var etablert før hjemmekontorordningen. Likevel, selv med gode relasjoner mellom leder og medarbeidere, viser studien at ansatte har større terskel for å forstyrre leder,



eller kontakte leder dersom de har behov for det nå etter innføringen av hjemmekontor. Ansatte oppgir at noe av grunnen til at de ikke tar kontakt er at de ikke føler det som har hendt er viktig nok for å forstyrre leder. Dette er også noe av det lederne lettere kan få med seg i uformelle settinger, ved å hilse på hverandre i gangene eller stikke innom et kontor uten at det nødvendigvis var satt i agendaen for dagen. Dette kan vi se er et viktig element i personallederrollen, der leder håndterer det som oppstår av behov hos sine medarbeidere. Noe som er vanskeligere å avdekke når en ikke ser sine medarbeidere og de heller ikke opplever det som viktig nok til å si ifra til sin leder om hvordan de egentlig har det. Selv om lederne er klar over utfordringen og er gode på å oppmuntre medarbeiderne til å si ifra, virker det ikke tilstrekkelig ut ifra våre funn. Samtidig må vi understreke at for noen fungerer hjemmekontorordningen, digitale plattformer og kontakt med leder godt, for andre ikke fullt så bra. Slik kan vi se at informasjonsrollen med god kommunikasjonsflyt gir nærere ledelse, mens den interpersonelle rollen gir en fjernere relasjonsledelse.

## 7 Konklusjon

12. mars 2020 var Norge offisielt rammet av covid -19 pandemien og en rekke reguleringer ble iverksatt fra myndigheter og regjering. Vi har gjennom oppgaven søkt å svare på hvordan NAVs møte med covid-19 var, med avgrensninger som omhandler å besvare hvilke endringer avdelingslederne opplever i rollen sin ved å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor, og hvordan digital ledelse oppleves for ansatte. Våre forskningsspørsmål handlet om hvilke endringer avdelingslederne opplever i rollen sin for å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor og hvilke muligheter og utfordringer digital ledelse gir for avdelingslederne. På ansattes side var forskningsspørsmålene knyttet til hvordan de ansatte opplever digital ledelse og hvilke fordeler og ulemper digital ledelse gir for de ansatte. Gjennom kvalitative intervju som metode, med 12 informanter derav 4 avdelingsledere og 8 medarbeidere på et lokalt NAV kontor, har vi kunne se enkelte sammenhenger knyttet til endringer, fordeler og ulemper med hjemmekontor og digital ledelse. Dette ha vi kodet, kategorisert og analysert opp mot teoribakgrunnen i oppgaven. Mintzbergs lederroller setter fokus på hva ledere egentlig gjør, og slik kunne dra veksler på dette i analysen for å kunne koble teori på funn.

Avdelingslederne i NAV kan vi se både veksler mellom rollene når de utøver ledelse også etter pandemien slår inn. I beslutningsrollen håndterer de krisen som oppstår, får satt inn retningslinjer, prioritert oppgaver og fordeler ressurser for å sikre kritiske funksjoner. Avdelingslederne får gode skussmål fra medarbeiderne om hvor gode de er på å kommunisere ut informasjon til ansatte. Dette beskriver avdelingslederne også selv, slik ivaretar de informasjonsrollen godt. Rollen som relasjonsmester er de i når de gir retning og vei i arbeidet fremover, de gir tydelige beskjeder om hva som skal prioriteres og sikrer trygghet for ansatte i tilknytning til pandemien. Tilpasninger blir gitt individuelt til ansatte for å ivareta helsen og forebygge mistriivsel på hjemmekontor. Slik viser også lederne tillit til sine medarbeidere, selv også om de ikke har så mye valg da det er annerledes å håndtere oppfølging via digital ledelse når ansatte er fjernledet på hjemmekontor. Positive endringer med digital ledelse er tilgjengelighet, ro og konsentrasjon. Dette gir igjen effektivitet og er positivt for ansatte, som igjen bidrar positivt til produksjonen i NAV.

Videre funn viser at personalleder rollen utfordres i medarbeider og lederkontakten. Leder bør ta kontakt med medarbeider, da våre funn viser at medarbeider ikke gjør det i tilstrekkelig grad

selv om de blir oppfordret til det. Dersom leder ikke gjør dette svekker det leders tilgang til informasjon, som igjen svekker evnen til å fatte gode beslutninger. Kollegakontakt minsker også under fjernarbeid, gir økt ensomhet og utfordrer relasjoner både mellom medarbeidere og mellom ledere og medarbeidere. Informasjonsrollen har vært svært aktiv og lederne har lyktes i rollen som informasjonsformidler. NAV lokalt har kommunisert svært godt til sine medarbeidere. Hyppige beredskapsmøter, konkret og tydelig kommunikasjon samt flyt i informasjonen. Digital ledelse med informasjonsrollen er en positiv endring, det er likevel viktig å sikre digital kompetanse for alle medarbeidere slik at de mestrer informasjonsflyten. Digital tilgjengelighet er kun en fordel dersom ansatte selv våger å ta kontakt. Samtidig som informasjonsrolle styrkes, så svekkes relasjonsrollen. Paradokset med at det som gir ro og konsentrasjon, med fravær av avbrytelser og uformelle møter, gjør at møter mellom ansatte og leder minsker og relasjonsrollen blir utfordret og svekket. Her er det viktig at ledere blir klar over utfordringene og går aktivt inn for å styrke relasjonsrollen og kompensere for manglene de uformelle treffene og den frie idemyldringen gir.

Informasjon fungerer godt ved digital ledelse, men fordrer digital kompetanse. Ledere må sikre at ansatte har tilstrekkelig digital kompetanse til å nyttiggjøre seg gitt informasjon. De bør være bevisst på det at det å dele informasjon fungerer godt, men det betyr ikke at medarbeiderne synes det er enkelt å dele innspill og meninger i digitale plattformer, tvert imot har de en høy terskel for ytring. Personalleder rollen endres under digital ledelse der ledere er mer fleksible under digital ledelse og fjernarbeid. Digitale plattformer og fjernledelse blir en betingelse for ledelse som skaper en forskjell fra tidligere, før covid-19. Det er en særlig viktig erkjennelse for ledere som må ta rollene over i en ny virkelighet med samme verktøy. Kommunikasjon er et viktig verktøy for ledere, som vil være like viktig under digital ledelse, men i en ny form.

Ut ifra studiens funn og drøfting har vi i tabellen under oppsummert videre anbefalinger for avdelingslederne. Som nevnt fremkommer det tydelig i studien at avdelingslederne lykkes på flere områder i sitt ledelsesarbeid. Samtidig fremkommer det enkelte områder der det foreligger forbedringspotensialet.

<b>Faktorer leder bør være bevisst på:</b>	<b>Ledere lykkes særlig med:</b>
Informasjonsbelastning	Dele informasjon i digitale plattformer
Manglende digital kompetanse	Være digital tilgjengelig for medarbeiderne
Bevisst egen påvirkning på medarbeiders motivasjon	Gi nødvendige tilrettelegginger (utnytte nye tradisjonelle tilretteleggingsmuligheter hjemmekontoret gir)
Relasjoner og kommunikasjon – avklare forventinger til hyppighet på kontakt og samhandling (mellom leder og medarbeider)	Vise medarbeiderne tillit
Legge til rette for myndiggjøring	Tillate fleksibilitet til å styre arbeidshverdagen selv
Kontakte medarbeidere jevnlig på eget initiativ	Prioritering og oppgaveløsning
Bruke kommunikasjon som verktøy for å iverksette nødvendige tiltak for å senke terskel for ytring i digitale plattformer og slik sikre kunnskapsdeling internt	Møtestruktur

Tabell 1: Videre anbefalinger

# Litteraturliste

Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse*. (2. utg.). Universitetsforlaget.

Bakke, J. W., Bergersen, E., Fossum, E., Julsrud, T., Opheim, H. & Sakshaug, U.

(1998). *Håndbok i fjernarbeid*. Arbeidsmiljøforlaget.

Bakke, J. W., Fossum, E., Nævdal, J., Vollset, H. & Yttri, B. (2001). *Arbeid på nye måter. Perspektiver på fjernarbeid*. Fagbokforlaget.

Baldwin, R., Lodge, M., Cave, M., (2012). *Understanding regulation: theory, strategy, and practice*. (2. utg.). Oxford University Press.

Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm AS.

Brønn, P. S. & Arnulf, J.K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Chudasama, K. M. (2017). *Brukermedvirkning og sosialt arbeid i NAV*. Universitetsforlaget AS.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal Akademisk.

Dalmo, R., Kibsgaard, S. S, & Simonsen, T. (2019). *Digital transformasjon i det offentlige – Hva gjør ledere som lykkes? Digital ledelse i NAV og Skatteetaten*. (Masteroppgave). Nord Universitet. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/195327/Siw%20Olsen%20Fj%c3%b8rtoft.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2015, 12.aug). Hva er forskningsetikk? Hentet fra <https://www.etikkom.no/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hvem-er-vi-og-hva-gjor-vi/hva-er-forskningsetikk/>

Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2016): *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*, Oslo. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi.pdf>

Det digitale råd (2012): Digital ledelse. Debatoplæg om behovet for et paradigmeskift i den offentlige ledelseskultur.5. rapport juli 2012. Hentet fra <http://detdigitaleraad.dk/wp-content/uploads/2015/01/Digital-ledelse-juli-2012.pdf>.

Helgesen, L.A. (2008). *Menneskets dimensjoner. Lærebok i psykologi*. Høyskoleforlaget.

Helsedirektoratet (2020, 24.januar). *Planlegger for håndtering av nytt koronavirus (coronavirus)*. <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/planlegger-for-handtering-av-nytt-coronavirus>

Helsedirektoratet (2020, 26.februar). En person har testet positivt på koronavirus. <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/en-person-har-testet-positivt-pa-koronavirus>

Helsedirektoratet (2020, 11.mars). *Situasjonen vi er i vil ta tid og er den nye normalen*. <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/situasjonen-vi-er-i-vil-ta-tid-og-er-den-nye-normalen>

Helsedirektoratet (2020, 12.mars). *Helsedirektoratet har vedtatt omfattende tiltak for å hindre spredning av Covid-19*. <https://www.helsedirektoratet.no/nyheter/helsedirektoratet-har-vedtatt-omfattende-tiltak-for-a-hindre-spredning-av-covid-19>

Jacobsen, D.I (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: Innføring i metode for helse- og sosialfagene* (2. utg.). Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utg.) Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. & Andrus, G. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different. *MIT Sloan management review*. 60 (3) s. 34-39.

- Karlsen, J. E. (2016). *HMS, etikk og internasjonale perspektive* i Mikkelsen, A. & Laudal, T. (red.) *HMS i HRM*. Cappelen Damm akademisk.
- Karlsen, J. E. (2016). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Klemsdal, L. (2011). *Navet i reformprosessen: den lokale NAV lederen som utviklingsleder* i Andreassen, T. A. og Fossetøl, K. (2011) *NAV ved et veiskille : organisasjonsendring som velferdsreform*. Gyldendal akademisk.
- Klemsdal, L. (2018). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Lindøe, P. (2018). *Risiko, tillit og kontroll: et aktørperspektiv på risikostyring*. Gyldendal.
- Meld. St. 33 Melding til Stortinget (2015–2016). *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet* Arbeids- og sosialdepartementet
- Meld. St. 5 Melding til Stortinget 5 (2020–2021). *Samfunnssikkerhet i en usikker verden* Justis- og beredskapsdepartementet
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Prentice Hall Financial Times.
- Mintzberg, H. (2010). oversatt av Rosenberg, A. *Mintzberg om ledelse*. L&R Business.
- NAV. (2013, 15.januar). *Visjon og verdier*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav/visjon-og-verdier>
- NAV. (2020, 15.januar). *Veiledere i oppfølgingsavdelingen*. Hentet fra <https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger/stilling/d9e56017-cb66-4f44-868a-8f913b7d5675>
- NAV (2020, 25 februar). *Organisering av NAV*. Hentet 01 februar 2021 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/organisering-av-nav>

NAV (2020). Organisasjonskart NAV 2020. [Organisasjonskart].NAV.

[file:///C:/Users/Janne/AppData/Local/Temp/Organisasjonskart\\_NAV\\_2020-2.pdf](file:///C:/Users/Janne/AppData/Local/Temp/Organisasjonskart_NAV_2020-2.pdf)

Ottesen, O (1993). *Analyse-syntese-metoden i hovedtræk*. Kap 3 i Ingebrigtsen, S & Ottesen, O. (1993). *Markedsplanlægning og ledelse: Hvordan bruge teori til at identificere, prioritere og løse praktiske markedsføringsproblemer?* Samfundslitteratur.

Parker, S.K., Knight, C. & Keller, C. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard business review* 2020-07-30. s.2-10.

Røkenes, O. H. & Hanssen, P-H. (2012). *Bære eller bryte: kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. utg.). Universitetsforlaget.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Pearsons.



# Vedlegg

## ***Vedlegg 1: Informasjonsskriv til intervjudeltakere***

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

**” NAVs møte med Covid – 19. Hvilke handlingsrom har avdelingsledere for å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få kunnskap om hvilke handlingsrom avdelingsledere i NAV har for å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor som følge av Covid - 19, samt undersøke hvordan digital ledelse oppleves for de ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette prosjektet er en masterstudie i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. I mars 2020 spredte pandemien Covid – 19 seg i Norge. En nasjonal anbefaling fra myndighetene i mars 2020 var at de som kunne, skulle arbeide fra hjemmekontor. Hjemmekontor ble et konkret tiltak for å hindre smittespredning i Norge. I mars 2020 ble ansatte ved lokale NAV kontor derfor beordret til å benytte hjemmekontor, og mange i NAV har siden dette utført store deler av arbeidet sitt hjemmefra, både ordinært ansatte og ledere. Formålet med studien er å få kunnskap om hvilke handlingsrom avdelingsledere har for å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor, samt undersøke hvordan digital ledelse oppleves for de ansatte.

For å belyse problemstillingen vår ønsker vi svar på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever avdelingslederne handlingsrommet sitt for å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor?
2. Hvilke muligheter og utfordringer gir digital ledelse for avdelingslederne?
3. Hvordan opplever de ansatte digital ledelse?
4. Hvilke fordeler og ulemper gir digital ledelse for de ansatte?

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Masterstudiet tas gjennom Universitetet i Stavanger, som er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Enhetsleder ved ditt lokale NAV kontor har fått forespørsel om ditt NAV kontor kan delta i studien. Din enhetsleder takket ja til dette. Din enhetsleder ble bedt om å finne aktuelle kandidater som har vært ansatt som veileder eller avdelingsleder i NAV siden januar 2019, og som har arbeidet hyppig fra hjemmekontor. Din enhetsleder har valgt deg ut som mulig kandidat. Dine kontaktdetaljer har så blitt sendt til oss.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

For å delta i studien må du jobbe som veileder eller avdelingsleder i NAV, og ha vært ansatt minst siden januar 2019, og du må ha benyttet hjemmekontor.

I masterprosjektet vil vi benytte kvalitativt intervju. Gjennom intervjuet er vi interessert i å undersøke hvordan avdelingslederne opplever handlingsrommet sitt for å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor, og se på hvilke muligheter og utfordringer digital ledelse gir for avdelingslederne. Videre er vi interessert i å undersøke hvordan digital ledelse oppleves for veiledere i NAV, derav hvilke fordeler og ulemper digital ledelse gir for veiledere.

Hvis du velger å delta i prosjektet vil du få et intervju med Janne eller Astrid, enten personlig møte eller video/telefonmøte. Hvert intervju beregnes å vare i ca. 45 minutter. Intervjuene vil bli gjennomført i perioden januar- mars 2021 etter avtale med hver enkelt informant. Vi tar notater fra intervjuet. Intervjuet vil bli tatt opp på lydfil for å kunne gi en eksakt gjengivelse som skal transkriberes. Lydfilen blir lagret på et sikkert kryptert område. Etter transkribering av intervjuet vil lydfilen bli slettet.

Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn og fødselsdato eller andre gjenkjennende opplysninger. Du og ditt NAV kontor vil anonymiseres. All innsamlede data vil bli anonymisert ved prosjektslutt, 15.06.21.

Når den endelige masteroppgaven publiseres, vil det ikke være mulig å identifisere deg eller tilhørende NAV kontor i resultatene.

## **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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Vi, Janne og Astrid, samt vår veileder Lars Klemsdal, ansatt ved Universitetet i Stavanger, vil ha tilgang til dine personopplysninger mens vi gjennomfører studien.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med kun initialer, og datamaterialet vil bli lagret og behandlet på felles lagringsområde på institusjonen (Universitetet i Stavanger) sin server som krever studentnummer og passord for pålogging.*
- *Janne som er en av studentene som utfører studien er selv ansatt som veileder ved et lokalt NAV kontor. Hun har derfor to roller, en som ansatt i NAV, og en som forsker. Rollene vil ikke bli blandet. Det betyr at hun ikke skal bruke informasjon som hun har fått i sin stilling som NAV-ansatt i forskningen. Som forsker har hun taushetsplikt, og skal ikke dele det hun blir fortalt under intervjuene med andre på NAV-kontoret.*

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 15.06.21. Alle personopplysninger om deg vil ved prosjektslutt bli slettet slik at kun den endelige anonymiserte masteroppgaven foreligger.

## **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Mastergradsstudenter Janne Pedersen telefon 98694892 eller Astrid Instanes telefon 95305420.
- Førsteamanuensis Lars Klemsdal ved Universitetet i Stavanger telefon 51831661.
- Vårt personvernombud, Rolf Jegervatn telefon: 51833081.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost: [personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Forsker/veileder

Lars Klemsdal

Masterstudenter

Janne Pedersen og Astrid Instanes

---

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ” NAVs møte med Covid – 19. Hvilke handlingsrom har avdelingsledere for å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i personlig intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD**

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 27.01.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### **DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

### **TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2021.

### **LOVLIG GRUNNLAG**

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

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

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

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Zoom, Microsoft Teams og Skype er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17

**Melding** 27.01.2021 11:41

## **Vedlegg 3: Intervjuguide avdelingsledere**

### **Intervjuguide**

Problemstilling:

NAV's møte med Covid – 19. Hvilke handlingsrom har avdelingsledere for å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?

Forskningsspørsmål:

For å belyse problemstillingen vår ønsker vi svar på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever avdelingslederne handlingsrommet sitt for å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor
2. Hvilke muligheter og utfordringer gir digital ledelse for avdelingslederne?
3. Hvordan opplever de ansatte digital ledelse?
4. Hvilke fordeler og ulemper gir digital ledelse for de ansatte?

### **Intervjuguide avdelingsleder**

**Dato:**                      **Kl. slett:**

Introduksjon

- Gi informasjon om studiet og om oss selv
- Problemstilling, temaet
- Lydbåndopptak, konfidensialitet, frivillighet og sletting
  - Har du noen spørsmål før vi starter?



Respondenten:

Navn						
Arbeidsgiver						
Rolle og arbeidsoppgaver						
Hvor lenge har du jobbet fra hjemmekontor?						
Antall år NAV lokalt						
Antall år i nåværende stilling						
Annen bakgrunn/ arbeidserfaring innenfor ledelse						
Alder	18-25	25-35	35-45	45-55	55-65	65/over
E-post						
Telefon						

### **Pandemien, Covid-19:**

1. Kan du beskrive arbeidshverdagen din på hjemmekontor?
2. Kan du beskrive hvordan hjemmekontorhverdagen skiller seg fra en arbeidsdag på kontoret?
3. Kan du beskrive hvordan ditt NAV kontor håndterte lokalt endringen som inntraff ved pandemien Covid-19?
4. Kan du utdype hvilke strategier som ble iverksatt lokalt for å håndtere endringene pålagt av regjeringen? (Gi gjerne eksempler)
5. Beskriv hvilke konkrete faglige tiltak som ble iverksatt av ditt lokale NAV kontor når pandemien Covid-19 inntraff mars 2020?
6. Kan du gi eksempler på hvilke arbeidsmiljø tiltak som ble iverksatt av ditt lokale NAV kontor når pandemien Covid - 19 inntraff mars 2020?

7. Hvilke valgmuligheter hadde du som avdelingsleder innenfor å velge tiltak, i forbindelse med innføring av tiltak etter utbruddet av Covid – 19?
8. Hvilke føringer, retningslinjer og instruksjoner fikk dere fra NAV sentralt angående tiltak etter utbruddet av Covid – 19 i mars 2020?
9. Har du som avdelingsleder fått påvirke og deltatt når tiltakene ble bestemt, og i hvilken grad?
10. Har dere fått påvirke avgjørelsen om hjemmekontor, i så fall på hvilken måte?

**Gjennomføring av tiltak:**

1. Hvordan opplevde du det var å gjennomføre de faglige -, arbeidsmiljø -, og organisatoriske tiltakene?
2. Kan du gi eksempler på muligheter for ledelse via digitale plattformer?
3. Hvilke forskjeller ser du hos din utøvelse av ledelse før og etter gjennomføring av tiltakene?
4. Hvilke valg tok du for å ivareta personal versus løse arbeidsoppgaver og kritiske funksjoner?
5. Hvordan opplever du å skulle drive personaloppfølging digitalt?
6. Kan du beskrive fordeler med å utøve lederrollen din når de ansatte jobber fra hjemmekontor?
7. Kan du beskrive utfordringer med å utøve lederrollen din når de ansatte jobber fra hjemmekontor?
8. Beskriv hvordan du opplever å ivareta fagansvaret gjennom digital ledelse?

9. Hvordan opplever du din arbeidsprestasjon på hjemmekontor, sammenlignet med din prestasjon fysisk på NAV kontoret?
10. Hvordan er din motivasjon for å utføre ditt arbeid hjemmefra?
11. Har motivasjonen din endret seg siden innføringen av hjemmekontor i mars 2020, og frem til nå? (På hvilke måter?)

### **Evaluerings av tiltak:**

11. Har dere satt i gang systematisk evaluering fra brukere eller ansatte?
12. Har ledergruppen evaluert iverksatte tiltak underveis eller i etterkant, og på hvilken måte?
13. Hvilke funn ble gjort, og har dette ført til endringer i de faglige/arbeidsmiljø/organisatoriske tiltakene?
14. Hvilke tilbakemeldinger har dere fått fra brukere?
15. Kan du gi eksempler på hvilke tilbakemeldinger dere fikk fra ansatte etter gjennomføringen og nå?
16. Hvordan ble du selv ivaretatt under pandemien?
17. Reflekter over hvordan opplever du handlingsrommet ditt for å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor?
18. Kan du reflektere over hvilke muligheter og utfordringer digital ledelse gir for deg som leder?

Er det noe du ønsker å tilføye eller fortelle om temaet som vi ikke har snakket om?

## **Vedlegg 4: Intervjuguide medarbeiderne**

### **Intervjuguide**

Problemstilling:

NAV's møte med Covid – 19. Hvilke handlingsrom har avdelingsledere for å drive digital ledelse etter innføring av hjemmekontor? Og hvordan oppleves digital ledelse for ansatte?

Forskningsspørsmål:

For å belyse problemstillingen vår ønsker vi svar på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan opplever avdelingslederne handlingsrommet sitt for å utøve ledelse etter overgang til hjemmekontor
2. Hvilke muligheter og utfordringer gir digital ledelse for avdelingslederne?
3. Hvordan opplever de ansatte digital ledelse?
4. Hvilke fordeler og ulemper gir digital ledelse for de ansatte?

### **Intervjuguide medarbeider**

**Dato:**                      **Kl. slett:**

#### **Introduksjon**

- Gi informasjon om studiet og om oss selv
- Problemstilling, temaet
- Lydbåndopptak, konfidensialitet, frivillighet og sletting
  - Har du noen spørsmål før vi starter?

Respondenten:

Navn						
Arbeidsgiver						
Rolle og arbeidsoppgaver						
Hvor lenge har du jobbet fra hjemmekontor?						
Antall år NAV lokalt						
Antall år i nåværende stilling						
Annen bakgrunn/ arbeidserfaring innenfor ledelse						
Alder	18-25	25-35	35-45	45-55	55-65	65/over
E-post						
Telefon						

### **Pandemien, Covid-19:**

1. Kan du beskrive arbeidshverdagen din på hjemmekontor?
2. Kan du beskrive hvordan hjemmekontorhverdagen skiller seg fra en arbeidsdag på kontoret?
3. Kan du beskrive hvordan ditt NAV kontor håndterte lokalt endringen som inntraff ved pandemien Covid-19?
4. Beskriv hvilke konkrete tiltak som ble iverksett av ditt lokale NAV kontor når pandemien Covid-19 inntraff mars 2020?

### **Gjennomføring av tiltak:**

1. Kjenner du til hvilke valg som ble tatt for å ivareta personal versus løse arbeidsoppgaver og kritiske funksjoner?
2. Beskriv hvilke tiltak du opplevde som vanskeligst og lettest å innføre/gjennomføre, og hvorfor?
3. Hvilke tilbakemeldinger gav du til leder under gjennomføringen?

4. Har du eksempler på hvilke tilbakemeldinger du gir nå?
5. Beskriv hvordan du som ansatt opplever digital ledelse?
6. Kan du gi eksempler på når du opplever å bli ivaretatt av din leder når du arbeider fra hjemmekontor?
7. Kan du gi eksempler på når du opplever det som mer utfordrende å bli ivaretatt av din leder når du arbeider fra hjemmekontor?
8. Kan du gi eksempler på situasjoner du har behov for mer tilstedeværelse fra leder?
9. Hvordan opplever du det kollegiale samarbeidet på hjemmekontor?
10. Kan du gi eksempler på hva som har endret seg med tanke på kollegasamarbeid før og etter innføringen av hjemmekontor?
11. Hvilke forskjeller i oppfølgingen fra din leder merker du etter overgang fra arbeidshverdagen på kontoret til hjemmekontor?
12. Hvilken konkret betydning har oppfølgingen for deg personlig og i din arbeidshverdag?
13. Kan du gi konkrete eksempler på hvilke fordeler digital ledelse gir for deg?
14. Kan du gi konkrete eksempler på hvilke ulemper digital ledelse gir for deg?
15. Hvordan opplever du din arbeidsprestasjon på hjemmekontor, sammenlignet med din prestasjon fysisk på NAV kontoret?
16. Hvordan er din motivasjon for å utføre ditt arbeid hjemmefra?
17. Har motivasjonen din endret seg siden innføringen av hjemmekontor i mars 2020, og frem til nå? På hvilke måter?

#### **Evaluerings av tiltak:**

1. Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra brukere etter innføringen av hjemmekontor?
2. Hvilke tilbakemeldinger har du fått fra kollegaer?
3. Hvordan ble du selv ivaretatt under pandemien?

Er det noe du ønsker å tilføye eller fortelle om temaet som vi ikke har snakket om?

## Vedlegg 5: Analyseprosessen og analyseverktøyet: tre trinns analysemodell

### Analyseverktøy

#### Illustrasjon av hvordan kodingsfasene forløper som analyseverktøy

Første analysedel - medarbeidere			
Informant sitat	Overlappende kodingscykluser		
	Første syklus: Koding av empiriske data i nye tema Beskrivelse av logiske karestikker	Andre syklus: Koding av tema inn i breiere kategorier Dimensjoner/ karestikk av logikk	Tredje syklus: Koding av teoretiske konstruksjoner og forklaringer Institusjonelle logikker
<p>Jeg syns lederen min var «på» og profesjonell. Lederen svarte raskt og godt på spørsmål. Jeg er imponert over at lederen min er såpass tilgjengelig. Jeg får raske avklaringer digitalt. Det er lettere å få tak leder nå.</p> <p>Jeg føler leder er mer tilgjengelig nå, og lettere å få tak i enn før. Leder involverer seg mer i arbeidet mitt nå enn før.</p> <p>Jeg opplever at min leder er lett å få tak i, og jeg får svar i løpet av kort tid.</p> <p>Lederne gjorde seg selv veldig tilgjengelige med å informere oss om at vi kunne ta direkte kontakt med dem digitalt, ved behov.</p> <p>Jeg har sagt fra til leder når ting ikke har vært greit, og da er hun tilgjengelig og svarer meg.</p> <p>Tenker jeg på noe så kan jeg lett ta kontakt med min leder. Leder er tilgjengelig ved at hun sier at jeg kan ta kontakt på sms, telefon, mail, teams. Hun er tilgjengelig når jeg trenger det.</p> <p>Det er lett å få kontakt med leder dersom jeg har kontaktet hun med noen utfordringer. Jeg kan sende en chat eller ringe.</p>	Tilgjengelighet	<p>Fordeler med digital tilgjengelighet, leder svarer raskt</p> <p>Fordrer initiativ fra medarbeider</p> <p>Tilgjengelighet gjennom digitale plattformer (Teams)</p>	<p>Utøvelse av lederskap</p> <p>Lederens rolle som arbeidsleder, personalleder</p>
<p>Jeg arbeider mer effektivt fra hjemmekontor. På jobb blir jeg gjerne avbrutt. Med en digital kanal kan du avtale møte mer organisert med leder.</p> <p>Det er effektivt og oversiktlig å se når leder er ledig og ikke. Raskere svar fra leder er positivt med digital ledelse. Det er effektivt.</p> <p>Når jeg tar kontakt med leder er leder rask med å fange opp ting og spør om vi skal prate. Det syns jeg er bra og effektivt.</p> <p>Leder svarer meg via digitale plattformer i løpet av kort tid, og det er veldig enkelt og effektivt.</p> <p>Leder svarer kjapt når jeg spør om noe. Det er effektivt for avklaringer.</p> <p>Jeg har en veldig flink og effektiv leder.</p> <p>Jeg har en leder som hiver seg ut på alt det nye og prøver å løse ting raskt.</p> <p>Er det noe kan jeg bare gi beskjed til leder, og det er møter med leder som funker godt.</p>	Effektivitet	<p>Fordeler ved effektivitet: medarbeidere får raske svar som fører til en effektiv arbeidshverdag og effektivitet i personalsaker. Fordrer initiativ fra medarbeiderne.</p> <p>Effektivitet gjennom digitale plattformer (Teams).</p>	<p>Samhandling mellom leder og medarbeider.</p> <p>Beslutningsrollen – avklaringer.</p>

<p>Når jeg har sagt at jeg har vurdert å trene i arbeidstiden blir jeg møtt med positivitet. Jeg kan da planlegge dagen min bedre.</p> <p>Lederne har vært opptatt av tilrettelegging. Hvis vi ikke kan være på hjemmekontor har vi mulighet for å jobbe fra kontoret.</p> <p>Leder tok kontakt med meg og sa at hvis det var noe jeg trengte så fikset de det.</p> <p>Leder formidlet digitalt til meg mulig å tilrettelegge ved at jeg kunne jobbe fra kontoret hvis jeg trengte det. Det var også fokus på husk å ta pauser, snakke med kolleger og sånne ting.</p> <p>Jeg vet at min leder har vært opptatt av psykisk helse på hjemmekontor. Det er rom for å gjøre tilrettelegginger etter behov.</p> <p>Det har blitt brukt mye tid på tilrettelegginger iht barn, som hadde hjemmeskole, og utstyr til hjemmekontoret.</p> <p>Leder la til rette for at alle skulle få det best mulig hjemme, vi kunne få hjemkjørt utstyr.</p>	Tilrettelegging	<p>Fordeler ved tilrettelegging: Oppstått nye og utvidede muligheter for tilrettelegging ved hjemmekontor Fordrer initiativ fra medarbeiderne.</p>	<p>Tilretteleggingstilbud gitt via digitale plattformer. Større fleksibilitet med Personalledelse – tilrettelegging. Beslutningsrollen.</p>
<p>Det har blitt en større frihet med å ha hjemmekontor.</p> <p>Lettere å være fleksibel. Så lenge jeg gjør jobben min kan jeg ta pauser og trene som jeg vil. Dette tror jeg er smart av lederen min.</p> <p>Jeg kan styre arbeidshverdagen min mer nå. Jeg kan kontakte leder når jeg vil, men det er mye opp til meg selv å ta kontakt.</p> <p>Jeg har en fleksibilitet til å nytte arbeidsdagen min på en helt annen måte enn før</p> <p>Jeg tenker min leder er fleksibel. Hvordan jeg vil disponere tiden min er opp til meg så lenge jeg deltar på det obligatoriske.</p> <p>Jeg kan strukturere min arbeidsdag selv., og ta pause når jeg vil.</p> <p>Jeg har nå utarbeidet med en egen struktur på dagen som fungerer for meg. Digital ledelse gir meg en mulighet for å planlegge ting bedre, og jeg kan tilpasse jobb til privatlivet.</p> <p>Det meste foregår på Teams, og jeg kan ta pauser når jeg vil.</p>	Fleksibilitet	<p>Fordeler ved fleksibilitet: medarbeiderne kan benytte og styre/strukturere arbeidshverdagen på en ny måte, og slik de selv ønsker. Arbeidsdagen kan tilpasses privatlivet. Fleksibilitet innenfor gitte rammer: fordrer at de utfører jobben sin, og deltar på obligatoriske møter</p>	<p>Fleksibilitet og tillit. Ansatte viser seg tilliten verdig med å levere på oppgaver. Personalledelse.</p>
<p>Lederen min viser meg tillit, og frihet, og da vil jeg gjøre det tilbake.</p> <p>Min leder stoler på at jeg gjør arbeidsoppgavene mine</p> <p>Jeg har en leder som faktisk stoler på at jeg gjør jobben min.</p> <p>Jeg opplever at arbeidsgiver viser meg stor grad av tillit til at jeg utfører arbeidsoppgavene mine.</p> <p>Jeg har en fantastisk leder.</p> <p>Jeg har alltid hatt god kontakt med leder, nå som før pandemien.</p> <p>Jeg vet at jeg kan gi beskjed til leder hvis det er noe.</p>	Tillit	<p>Fordeler ved tillit: ledere gir medarbeiderne frihet og tillit til å utføre arbeidsoppgavene sine på den måten som passer best for dem</p> <p>Fordrer ansatte som utfører arbeidsoppgavene sine</p>	<p>Personalledelse Tilpasninger mellom organisasjon og individ</p>
<p>Jeg jobber mer selvstendig fra hjemmekontor. Jeg har blitt mer sikker på ting fordi jeg ikke kan spør folk om småting.</p> <p>Det er lettere å holde fokus når jeg arbeider fra hjemmekontor.</p>	Selvstendighet	<p>Fordeler ved selvstendighet: arbeider mer selvstendig, holder fokus og konsentrasjon</p>	<p>Selvledelse. Mindre kontaktflate mot resten av organisasjonen. Fører til mer fragmentering? Kan</p>



<p>For di jeg kan sperre meg litt ute så arbeider jeg mer selvstendig og konsentrert.</p> <p>Jeg sitter mye for meg selv og finner ut av ting, og arbeider godt selvstendig. Læringskurven er bratt.</p> <p>Jeg f�r nå god arbeidsro, og kan gjøre meg digitalt utilgjengelig, noe som gjør at jeg jobber selvstendig.</p> <p>Det er mindre forstyrrelser rundt meg, og jeg får tid til å fokusere.</p> <p>Jeg har godt samarbeid med leder, og har rom til å planlegge og strukturere min arbeidsdag selv. Jeg kan selv velge hva jeg skal gjøre når.</p> <p>Nå jobber jeg veldig selvstendig med oppgavene mine.</p>		<p>lettere. Sitter selv og finner ut av ting fordi leder ikke er i fysisk nærhet. Kan gjøre seg digitalt utilgjengelig.</p>	<p>påvirke kulturen på lengre sikt. Mindre integrasjon.</p>
<p>I møtene vet vi nå hva vi skal snakke om, vi har en agenda.</p> <p>F�r gikk det mye tid på fysiske m�ter. De digitale møtene er mer strukturerte og effektive.</p> <p>Mer struktur i møtene, kortere m�ter. Det virker som det er lettere å styre møtene digitalt. Greiere m�ter nå.</p> <p>Digitale m�ter er nyttige. Mer struktur og tidsbesparende.</p> <p>Digitale m�ter er strukturerte og har fast agenda.</p> <p>Digitale saksmøter blir brukt til å drøfte saker, men også til sosial prat.</p>	<p>Møtestruktur</p>	<p>Fordeler m�ter: mer struktur, tidsbesparende, bedre styring på digitale møter. Fordrer at møtene gjennomføres i Teams, rekk opp håndfunksjon</p>	<p>Informasjonsrollen. Leder prioriterer og strukturerer møtene mer enn tidligere, stiller mer forberedt.</p>
<p>Vi har blitt godt ivaretatt ved at vi hele tiden har blitt informert i Teams hvordan vi skal løse de forskjellige tingene, både digitalt og fysisk</p> <p>Det ble opprettet digitale grupper i Teams, der det blir delt informasjon fortløpende.</p> <p>Informasjonsflyten fra ledelsen var god. Det kom tett informasjon digitalt om hva som skulle skje til enhver tid.</p> <p>Informasjon blir godt formidlet digitalt.</p> <p>Nødvendig informasjon, prosedyrer og felles informasjon for hele huse deles enkelt.</p> <p>Lederne har vært flinke til å skrive referater fra beredskapsmøter og dele skriftlig med oss I Teams.</p> <p>Det ble formidlet mye god informasjon I Teams. Det er tydelige beskjeder.</p> <p>Det meste foregår skriftlig digitalt nå. Informasjon om smittevern og slike ting, så jeg føler vi ble godt ivaretatt slik.</p>	<p>Informasjon/kommunikasjon</p>	<p>Fordeler informasjon: God og kontinuerlig informasjonsflyt. Tilgang til all nødvendig informasjon digitalt i Teams Fordrer at medarbeiderne kjenner til digital plattform og struktur på plattformen</p>	<p>Interpersonell rolle Leders kommunikasjonsrolle som viktig verktøy for Integrasjon; lederen bidrar til å holde organisasjonen samlet og integrert, gjennom å underbygge/ styrke samhandling mellom medarbeidere m.m, både i avdelinger og på tvers av avdelinger.</p>
<p>For meg er det kunstig å snakke over en skjerm.</p> <p>Det er lett å distansere seg å være digital anonym, og det er lettere å være distansert til folk du ikke kjenner så godt. Det er noe helt annet å snakke med leder fysisk enn på skjerm, det blir en slags distanse.</p> <p>Det er en avstand over skjerm. Fysisk nærhet mangler. Vi går glipp av noe når vi prater gjennom skjerm.</p> <p>Digital ledelse oppleves for meg som noe fremmed og kunstig.</p> <p>F�r kunne jeg lett ta en kaffi i gangen med leder, men det kan jeg ikke nå. Det er annerledes nå digitalt.</p> <p>Det fysiske miljøet er annerledes. Du har ingen folk rundt deg. Ingen � være sosial med, ingen å kle seg</p>	<p>Relasjon – Avstand/ distanse med leder</p>	<p>Ulemper med relasjon: Kunstig, distanse mellom leder og medarbeider, avstand, mister samarbeid, upersonlig Avstand pga mangel på fysisk kontakt. Relasjonen blir ikke den samme når en kun prates digitalt.</p>	<p>Lederrolle – relasjon – personalledelse. Leder må være oppmerksom på fjernledelses faktorer og utfordringer.</p>

<p>for. Jeg kan ikke snakke med folk slik jeg gjorde før. Jeg ser ikke leder så ofte lenger, og får ikke samme annerkjennelse som før. Leder er mindre tilstede for meg.</p> <p>Nå ser jeg og leder hverandre på skjerm, og ikke fysisk, og du får ikke med det menneskelige. Du klarer ikke å fange opp kroppssignaler, og jeg tenker man får alltid mer ut av å treffes fysisk.</p> <p>Fysisk avstand gjør at vi mister litt av kontakten og samarbeidet. Digitale møter kan virke avstandsmessig, at jeg ikke får den samme kontakten som jeg gjør fysisk. Digital ledelse kan virke litt upersonlig.</p>			
<p>Jeg savner å se mennesker, å se kollegaene mine og lederen min.</p> <p>Jeg savner menneskelig øyekontakt og fysisk kontakt med kollegaer og leder.</p> <p>Jeg savner det å gå inn til hun som sitter på nabokontoret, og drøsen i døren. Kontakten med kollegaer er sjeldnere nå enn før.</p> <p>Jeg jobber mye alene, og får lite input fra kollegaer og leder.</p> <p>Dersom jeg har hatt en vanskelig samtale, var det før noen som fanget det opp, det er ikke slik lenger. Det var raskere å få hjelp fra kollegaer før.</p> <p>Jeg får ikke like mange input eller sosiale stimuli fra leder og kollega, og det gjør noe med meg.</p> <p>Samarbeidet med kollega er fjernere, ikke like aktivt og naturlig lengre. Jeg savner menneskelig kontakt.</p> <p>Det er ikke like naturlig å snakke med folk digitalt slik man gjorde med kaffikroken.</p> <p>Jeg savner det sosiale og spontane. Jeg kan ikke bare stikke innom å spør kollega eller leder. Vi mister litt av samarbeidet.</p>	Kollega-kontakt	<p>Ulemper kollega-kontakt:</p> <p>Savner fysisk kontakt leder og kollega, mindre inputs og samarbeid svekkes, savner menneskelig kontakt, sitter alene med sjikane fra brukere Sitter mye alene og jobber. Blir ensomt. Mister fysisk kontakt og den støtten en normalt har når en ikke treffes fysisk</p>	<p>Interpersonell lederrolle. Lederrollen knyttes til det organisatoriske. Integrasjon og lederens integrasjonsarbeid.</p>
<p>Jeg savner at leder tar kontakt med meg. Det er ikke lett for meg å ta kontakt med leder. Lite kontakt med leder gjør meg usikker.</p> <p>Før kunne man gå inn og prate fysisk, og få kontakt og relasjon, men det er veldig annerledes digitalt.</p> <p>Jeg må selv kontakte min leder, så jeg tenker dette er sårbart fordi ikke alle synes det er like enkelt å ta kontakt med leder.</p> <p>Avstanden blir veldig stor, og det er vanskeligere å ta opp ting med leder. Det er vanskeligere å si fra til leder digitalt om at jeg ikke mestrer arbeidsoppgavene mine. Terskelen for å sende melding er høy.</p> <p>Det å skrive en digital melding eller be om tid, det oppleves som om jeg forstyrrer da.</p> <p>Det er mer når jeg selv tar kontakt at det blir respons, og ikke mottatt. Jeg merker at terskelen min for å ta kontakt med leder er mye høyere nå gjennom digitale plattformer enn før fra kontoret.</p> <p>Jeg synes leder oftere kunne tatt kontakt med meg.</p> <p>Slik som vi ble ivaretatt føler jeg, er avhengig av om du er selvstendig, om du finner ut av ting selv eller om du har et stort behov for kontakt.</p>	Vanskelig å ta kontakt	<p>Ulemper vanskelig å ta kontakt: høy terskel for å ta kontakt med leder gjennom digitale plattformer.</p> <p>Fordrer initiativ fra medarbeiderne.</p> <p>Krever mer av medarbeiderne når melding må formuleres og sendes skriftlig.</p> <p>Føler at en forstyrrer leder.</p>	<p>Relasjoner</p> <p>Fjernledelse</p> <p>Mindre kontakt kan utfordre informasjonsrollen – lederrollen utfordres med mindre oversikt</p>
<p>Jeg har en høy terskel for å ytre meg på digitale plattformer. Det er lettere å spør leder i gangene om leder har tid til en prat. Hvis jeg stiller</p>	Høy terskel for ytring i digitale plattformer	<p>Ulempe: vanskelig å ytre seg i digitale plattformer, lettere å</p>	<p>Informasjonsrolle – Interpersonell motivasjonsrolle -</p>

<p>spørsmål digitalt, må jeg bruke lang tid på å tenke gjennom spørsmål.  Det er ikke like enkelt å skrive ting digitalt som å prate på kontoret  Det er vanskeligere å ytre seg digitalt fordi når jeg må sende noe skriftlig digitalt er det stor forskjell på dette og gå innom i døren til leder. Det må liksom skrives og formuleres på en helt annen måte.  Jeg sender ikke melding i like stor grad digitalt. Jeg må liksom være mye mer saklig, og det er større terskel.  I fysiske møter liker jeg å komme med innspill og være aktiv ved å rekke opp hånda. På teams blir dette begrenset fordi det er annerledes digitalt. Jeg merker at jeg nå sitter inne med gode faglige innspill som ikke kommer til ordet, fordi jeg synes det er ubehagelig å rekke opp hånden digitalt.  Nå må jeg planlegge bedre, og samle opp hvis jeg lurert på noe. Det var mye enklere å bare spør før.</p>		<p>spørre når en er fysisk til stede  Fordrer mer av medarbeiderne.  Informasjon/spørsmål må planlegges mer, og formuleres.  Ubehagelig å stille spørsmål/dele informasjon digitalt</p>	<p>oppmode om å dele kunnskap – vise vei.</p>
<p>Det er ingen som ringer og spør hvordan jeg har det.  Jeg vet at noen synes det har blitt ensomt å jobbe hjemmefra.  Jeg snakker mye mindre med leder og kollegaer nå enn før.  Det er mer ensomt fordi jeg ikke lenger har fysisk tilgjengelighet fra kollegaer.  Jeg sitter alene med mye jeg ikke får utløp for iht sjikane fra brukere. Ledere sier vi skal ta kontakt, men jeg vet de er opptatte og tenker at jeg da forstyrrer. Jeg vil ikke være til bry for leder.  Man har kanskje mindre å støtte seg på nå hjemme enn på kontoret.  Nå er det mindre sosialt. Jeg sitter mer isolert.</p>	<p>Ensomhet</p>	<p>Ulemper ensomhet: Isolasjon, mindre kontakt med leder og kollegaer enn før, mindre støtte.   Ensomt fordi en mangler fysisk kontakt med leder og kollegaer.  Fordrer initiativ fra den enkelte, noe som er vanskelig.</p>	<p>Interpersonell rolle – integrasjons.</p>
<p>Det var en utfordring for meg å tilpasse seg alt det digitale  Det å lete i digital informasjonsjungelen er vanskelig for mange.  Jeg brukte lang tid på å finne ut den rette digitale kanalen for hvor jeg skulle kontakte leder.  Jeg bruker mer tid på å finne frem til informasjon.  Det som av og til er vanskelig for meg er hvordan jeg skal håndtere alt det digitale. Det tok tid å få ting opp å gå digitalt. Når det digitale ikke er med bruker jeg nesten opp energien på det.</p>	<p>Digital kompetanse</p>	<p>Ulemper: vanskelig å tilpasse seg det nye, brukt mye tid på å finne ut av digitale plattformer   Fordrer at medarbeiderne har høy digital kompetanse, noe ikke alle har.</p>	<p>Utøvelse av lederskap - leder må vise vei.  Beslutningsrolle – forhandle, også internt.  Sette fokus på viktigheten av digital kompetanse.  Prioritering av kursing.</p>
<p>Hvis jeg har en slakk dag, kan det være lettere å gjøre andre ting hjemme  Motivasjonen min har dalt, enten jeg vil det eller ikke.  Jeg kan jo være ærlig på at jeg tenker det er seige perioder. I noen perioder er det mye og jeg er møkk lei.  Noen dager er demotiverende, det har med at du savner den sosiale kontakten. Hjemme er det ingen som påvirker meg, ingen pusher meg, det er bare meg selv, og det er vanskelig å ha selvdisiplin.  Etter ferien var jeg sliten av å levere. Etter ferien var det et nederlag at vi ikke fikk komme tilbake til kontoret likevel. Motivasjonen datt ut litt. Jeg trenger flere pauser nå enn før.</p>	<p>Motivasjon</p>	<p>Ulempe: motivasjon daler, lite motivasjon i perioder, mer lyst å gjøre husarbeid   Fordrer selvdisiplin og selvstruktur, kan være vanskelig over tid ved hjemmekontor</p>	<p>Interpersonell lederrolle - motivasjon</p>

Første analysedel forts. avdelingsledere			
Informant sitat	Overlappende kodingssykluser		
	Første syklus: Koding av empiriske data i nye tema Beskrivelse av logiske karestikker	Andre syklus: Koding av tema inn i breiere kategorier Dimensjoner/ karestikk av logikk	Tredje syklus: Koding av teoretiske konstruksjoner og forklaringer Institusjonelle logikker
<p>Ledere er mer tilgjengelig for sine ansatte.</p> <p>Den største forskjellen er at det er mye lettere å få kontakt med medarbeiderne mine, og det er mye lettere for de å få kontakt med meg som leder.</p> <p>Samarbeidspartnere – det er mye lettere digitalt når hele avdelingen min er digital nå, så er alle tilgjengelig digitalt. Vi bruker teams hele tiden og ringer hverandre for stort og smått. Det er kortere vei nå en det var før mellom oss.</p> <p>den tilgjengeligheten har vist seg å være gull verdt.</p> <p>Det har de ansatte sagt noe om selv, at det er lettere å få tak i meg nå enn før. At jeg er mer til stede, og det har gått raskere å få organisert en del ting på grunn av det digitale.</p> <p>Tilstedeværelse. Tilgjengelighet fordi jeg ikke blir spist opp av mange andre oppgaver er jeg mer til stede for avdelingen min enn jeg gjerne var før.</p>	Tilgjengelighet	<p>Fordeler med tilgjengelighet, er digitalt lettere å nå.</p> <p>Fordeler med lettere tilgjengelighet/ samarbeidspartnere</p> <p>Felles tilgjengelighet</p> <p>Fordrer at alle er tilgjengelige på pc, ingen fysiske møter avgir tid til være mer tilgjengelig.</p>	<p>Interpersonell rolle – tilpasning.</p> <p>Bindeledd til samarbeidspartnere.</p> <p>Informasjonsrollen</p>
<p>Det handler mye om konsentrasjon, at en får en annen arbeidsro. Og at det handler om deres helse eller livssituasjon, eller begge deler. Reisetid, det er en roligere arbeidsdag hjemme viss vi kan kalle det det, selv om det er veldig mye å gjøre, veldig travelt, så har du ikke den sosiale støyen da som noen syns er veldig slitsomt.</p> <p>altså du har ikke avbrytelser i døren, og det er det jo ganske mye av når en er avdelingsleder.</p> <p>De sender mail, og da kan jeg svare når jeg er klar.</p> <p>Da sitter jeg med en skrivejobb, du får jo konsentrert deg på en annen måte og det er det jo mange ansatte som savner, og sier høyt, «jeg ser alle på en gang, altså jeg når mange fler» så kjenner jeg jo at jeg har jobbet bedre på hjemmekontor fordi jeg er nok en person som er glad i å snakke da, så jeg snakker jo mye med folkene mine og opplever jo at det er mye mer effektivt på hjemmekontor enn på kontoret. Jeg har mye mer oversikt nå, jeg har liksom presset meg inn i en oversikt nå, på hvem har du snakket med, hva er fokuset nå, hva er planen de nesten mnd.</p> <p>Jeg føler derfor jeg er mer effektiv selv, og det er lettere å sette seg ned å få gjort det du skal hjemme uten avbrytelser.</p> <p>Det skiller seg hvert fall sånn at jeg ikke blir forstyrret på samme måten som når jeg er på kontoret</p> <p>Jeg opplever arbeidsdagen som mer effektiv</p> <p>En mulighet er at vi kan gjøre ting på en annen måte enn vi har gjort før. Vi kan gjøre det på en mer effektiv måte.</p>	Effektivitet konsentrasjon	<p>Fordeler med hjemmekontor der en opplever arbeidsdagen mer effektiv, får konsentrert seg</p> <p>Konsentrasjon kommer av få avbrytelser, ingen forflytningstid.</p> <p>Mister noe av de nødvendige avbrytelsene?</p> <p>Selvstyrt - Tilgjengelig når jeg er klar</p> <p>Fordel konsentrasjon - får fred</p>	<p>Informasjonsrollen</p> <p>Iverksetter</p> <p>Strategiarbeid og prioritering gjennom beslutningsrollen</p>

<p>Og så har vi jo plukket ut noen ansatte, oppfordret og fått de til å komme ned blant annet, å sitte her. De som vi vet er sårbare. Satt inn litt tiltak rundt enkelte. De som trengte det..</p> <p>det er klart det er jeg som kjenner mine ansatte best, jeg vet hvem som trenger å være her, jeg vet hvem som ikke trengte det forrige uke, men trenger det denne uken, og så gjør vi individuelle avtaler.</p> <p>I de første ukene hadde vi jo nesten møte, ja veldig ofte, vi snakket med alle hele veien, på telefon – hvordan går det? Hva gjør du? Sikre utstyr, hjemmekontor, alt i fra skjermer, til stoler, skal vi sitte her lenge, til hvem har omsorg for barn. Hvilke arbeidsoppgaver har du dersom du har tre unger hjemme, kontra null unger. Det var mye sånn individuell tilrettelegging.</p> <p>noen få ansatte som overhodet ikke trives. De er her hele veien. De har prøvd, sier dette funker ikke, jeg klarer ikke konsentrere meg, jeg bare diller, jeg ser på oppvasken altså det er alt mulig. Da må de jo bare være her,</p> <p>Nei vi har et sykefravær som har vært relativt lavt dette året sammenlignet med før. Ironisk i seg selv når vi er i en pandemi.</p> <p>vurderingen av våre ansatte slik at noen har fått lov til å være på kontoret fordi noen har hatt behov for det. Vi ser at det ville gått utover deres psyke, eller vi så at det gikk utover psyken ved å bare arbeide hjemmefra</p> <p>Det er større rom for flere tilretteleggingstiltak fra hjemmekontor. tidligere brukte vi to ledermøter på å diskutere en tilrettelegging, om en ansatt kunne få lov til å ha hjemmekontor en uke i en sommerferie for å få familielivet til å gå opp. Nå hadde jo ingen stilt spørsmålstegn med det.</p> <p>Ja, den har en mye mer behagelig start en når en er på kontoret. Sånn er det gjerne når man har barn. Så det har vært mindre stress med å komme seg på jobb. At jeg logger meg veldig kjapt på,</p> <p>Vi har også tilbud om psykolog for de ansatte som trenger det. Et annet tilbud er også å være på kontoret. Det er jo enkelte som har behov for å være på kontoret, som ikke har tilfredsstillende mulighet til å jobbe hjemmefra av enten fysiske eller psykiske årsaker. Det dukka opp et behov for trening, så det satte vi i gang.</p>	<p>Tilrettelegging</p>	<p>Fordeler med å kunne tilrettelegge for ansatte, slik leder kjenner dem, kan få delvis hjemmekontor m.m</p> <p>Kjennskap</p> <p>Belastninger av hjemmekontor blir møtt hos dem som har størst utfordringer med dem. Fordrer at medarbeider gir tilbakemelding eller at leder ser utfordringen.</p> <p>Tett oppfølging gir tilpasset tilrettelegging</p> <p>Tilrettelegge for å øke trivsel</p> <p>Personlige behov tilrettelegges</p> <p>Større fleksibilitet i tilretteleggingen enn tidligere.</p> <p>Helsehjelp som en del av tilrettelegging.</p>	<p>Interpersonell rolle - tilpasninger - personalledelse</p>
<p>Jeg har flere ansatte som sier det rett ut at de stortrives, at de vil aldri tilbake. Eller de vil i alle fall ikke tilbake fulltid.</p> <p>En er jo mye mer fleksibel, en kan tilrettelegge på en annen måte, jeg kan planlegge, strukturere, jeg kan gjøre ting mer forutsigbart,</p> <p>ja og vi hadde det som hovedregel og så er det ansatte som har fått lov å være her, som trenger å være her litt, men da er det oss som avdelingsledere som har dialog med de enkelte ansatte det gjelder.</p> <p>Det er jo klart at noen ansatte synes det er vanskeligere enn andre og så er det jo sånn veldig, i begynnelsen, så er du jo i beredskap sånn hele veien, og da er det en hårfin balanse av hva du skal kreve</p>	<p>Fleksibilitet og trivsel</p>	<p>Fordeler med fleksibilitet gir trivsel hos ansatte.</p> <p>Flere ansatte sier de foretrekker ny arbeidsform.</p> <p>Fordrer god dialog mellom leder og ansatt. Fleksibilitet gir trivsel og høy andel foretrekker hjemmekontor – sykefravær har gått ned.</p>	<p>Interpersonell rolle – personalledelse, tilpasninger og motivasjon.</p> <p>Beslutningsrolle – prioritere.</p>

<p>av arbeidsinnsats og hva du skal akseptere av at folk er litt sånn herregud vi er i en pandemi.          Nei det er godt å være på hjemmekontor, en får jo mer ro, en får tenkt igjennom tanker uten at folk står på døren. En får tenkt hele tanker.          Ellers har vi i ledergruppen vært tydelig på at det er lov å ta oppvasken, det er lov å vaske klær, reis deg opp og beveg deg. Det er lov å gå rundt huset og det er lov å ta en joggetur i lunsjen. Vi har gjort en del av de tingene.          Sykefraværet har aldri vært så lavt som det er nå, og som det var i 2020. Det er viktig å ta tak i disse tingene og si at dette fungerer jo.          Når barnehagen ligger i nærheten er dette tidsbesparende slik at vi får et annet stressnivå i avdelingen.          Jeg har brukt mye tid på personal. Jeg har brukt mer tid på personal etter at vi ble heldigitale. gir personaloppfølging nå via Teams. Enkelte har jeg vært fysisk innom.          Alt i alt er personaloppfølgingen for det meste digitalt, men jeg har litt annerledes oppfølging nå fordi tidligere var vi mer preget av sykefravær. Etter innføring av hjemmekontor ble det mye mindre sykefravær, utrolig lite. Så personaloppfølgingen endrer jo litt karakter da. Det blir en mer stabil gjeng i avdelingen når alle er tilstede i hele tiden, og når du ikke skal springe etter og prøve å løse oppgaver fordi at noen har en 2 ukers sykmelding. Det har jeg hatt veldig lite av ift det vi pleier. Det har gitt en annen ro.</p>		<p>Vanskeligere i begynnelsen – lettere å vite hva en kan kreve etter hvert.          Fordelen med å få tenkt ordentlig gjennom saker.          Fordeler med lavere sykefravær          Fordeler med tidsbesparing som fører til mindre stress.</p> <p>Fordeler med mindre sykefravær frigir tid hos leder til andre oppgaver</p>	
<p>Slik som kollega som tok over en avdeling to uker før, da stiller du klart på en annen måte plutselig, med å bli kjent med dem. Jeg hadde fordelen med at jeg kjente dem og det var en trygghet i bunn der de kunne si at dette var vanskelig og dette får jeg ikke til. Vi kjørte ikke mye sånn faglige pull på at nå må vi huske å skrive disse rapportene. Balanse på hva var det viktigste av det viktige og det var å svare brukere, trygge de på at livet står til påske          Ledelse er et viktig fag, og for meg handler ledelse om å vise folk tillit. Ikke om det er digitalt</p>	Tillit	<p>Fordeler med å kjenne sine ansatte med tanke på tillit          Relasjoner som er nye må jobbe mer og på en annen måte med tanke på tillitsbygging</p> <p>Vise tillit</p>	Fjernarbeidets utfordring – fare for fragmentering? Interpersonell rolle – relasjon
<p>Satte jo ned en sånn digital gruppe med representanter fra hver avdeling. Som også kom med opplæring, vi kjørte felles opplæring via teams på hvordan åpner du dette, hvor legger dette dokumentet seg, sånne helt Basic. Så begynte vi med videoinnkallinger for brukere, det er klart det er jo helt annen prosess.          Faglig veileder hjalp meg igjennom, og passet på rammene, og sende ut info. Hun sammen med faglig veileder på annen avd. hadde jo felles saksmøter for de ansatte og slik. Alt digitalt. Hun laget også saksmøter på tvers av team hos meg slik at de fikk sett kollegaer på tvers av team og fagområder, slik at de det ble en god utveksling.          vi tilbakemelding fra ansatt som synes det er så fantastisk mye bedre enn når de kom på kontormøte. nå fikk en jo konsentrert seg på en annen måte, hun så hva sliden var, hun fikk sitte i fred og ro, fikk</p>	Opplæring	<p>Fordeler med å nå mange ved opplæring</p> <p>Noe opplæring er enklere enn annen digitalt</p> <p>Fordeler med forbedret opplæring, digitale kurs gir</p>	<p>Digitale løsninger endrer arbeidsprosesser.</p> <p>Beslutningsrolle – prioritere, iverksette, veilederrolle (implementering).</p> <p>Informasjonsrolle – fag.</p> <p>Interpersonell rolle – vise vei.</p>

<p>mye mer med seg, mye mer. mulighet å stille spørsmål og ha dialog med den som presenterte uten at en må sende rundt på en mikrofon.</p> <p>Det å ha opplæring digitalt er en kjempefordel. Når vi får inn kursholdere for eksempel så har det lite å si de snakker til 10 eller 150, det er ingen forskjell. Da får vi spredt mye kompetanse på kort tid, og det er kjempepositivt.</p> <p>Vi bruker chatfunksjonen hvis noen har behov for debrifing. Hvis noen har hatt en vanskelig sak eller vanskelig samtale så legger en det inn der, om det er noen som kan bistå. Der syns jeg også at de bidrar også selv til å ivareta seg selv og faget.</p> <p>Vi kan legge det opp med deling av skjerm og det er mange muligheter som ligger til rette for læring på en god måte.</p>		<p>konsentrasjon og mulighet for fokus</p> <p>Digital debrifing</p> <p>Fordeler med digitale funksjoner</p>	
<p>Sånn hjemme er det ganske strukturert, du ringer ikke ad-hok du sender en melding. Eller chat, er du ledig? eller så kaller du meg inn. Altså det er mer planlagte møter uansett, og internt.</p> <p>Møtene ble mer strukturerte, mer planlagte. fordelene er jo strukturen og at møtene, altså i et fysisk møte har du mer de som snakker mer eller mindre, det kan være med agenda, plan for gjennomføring og sånn, det er klart at det – mer strukturert form når det er digitalt, ingen som avbryter hverandre, du rekker opp hånden, det er liksom kotymer som er bra, og det gjør gjerne at flere kommer til i et digitalt. Du er mer tilstede, det er jo mer intensivt å sitte i et digitalt møte enn å sitte i et digitalt møterom.</p> <p>Det er planlagt og strukturert og da er de forberedt, forberedt når jeg snakker med dem, forberedt når vi har en avtale, de får tenkt seg om litt før vi diskuterer, jeg sender ut agenda og spørsmål på forhånd og da kommer de mer forberedt inn i møtet «det er lettere å ha mer planlagte aktiviteter i avdelingen»</p> <p>Teamsmøtet starter og slutter når det skal å det er jo kalenderen som styrer alt og sånn har det jo vært lenge. Å det blir ganske strukturert. Deler va det er veldig strukturert. Å samtidig er det åpning for det ustrukturerte sånn gjør at når hele avdelingen min er digital nå,</p> <p>Jeg syns også at møtene blir bedre, de er mer strukturerte og kortfattet.</p>	<p>Struktur, møtestruktur</p>	<p>Fordeler med å få bedre møtestruktur og struktur generelt. Effektivt.</p> <p>Bedret struktur, tydelig agenda kan gjøre at en mister informasjon ved manglende avbrytelser.</p> <p>Ingen avbrytelser</p>	<p>Informasjonsrolle – mindre overvåkning, kan føre til mindre oversikt, utfordrer beslutningsrollen – riktig beslutning?</p>
<p>Spesielt den vakttelefonen til sosiale tjenester har blitt veldig bra. Da slipper de å gå gjennom kontaktsenteret, de får raskt svar, de kan få avklare vilkår, utbetalinger eller hva det måtte være. Å så sparer vi oss nok en del henvendelser fysisk.</p> <p>arbeidsmiljøtiltak var først og fremst å snakke med de en til en, og så hadde vi fellesmøter ganske jevnlig, vi delte ganske mye informasjon på teams, vi skrev referater fra alle beredskapsmøter og sånn.</p> <p>For de ansatte har jo et veldig stort behov for informasjon når verden ja, du er usikker på om den står til påske. Og da brukte vi beredskapsmøtene og referatene til å pøse ut, dette gjør vi, dette gjør vi, dette gjør dere, dette er godt nok.</p>	<p>Informasjon/kommunikasjon</p>	<p>Fordeler med å kommunisere til mange – få ut mye informasjon.</p> <p>Kommunikasjon ut til brukere sparer arbeid.</p>	<p>Informasjonsrolle – kommunikasjon ut til alle.</p> <p>Beslutningsrolle – prioritering, ressursfordeling.</p> <p>Personalledelse – arbeidsmiljøtiltak - tilpasning</p>





<p>liksom. Av og til trenger vi å være mennesker og se hverandre. Selv om alt går digital, kunne jeg tenkt meg å møtes fysisk av og til.</p> <p>En annen utfordring er at jeg ikke lenger ser folk. Jeg ser ikke lenger folk med kaffimaskinen eller i gangen, jeg ser ikke uttrykket. Jeg ser ikke at nå sitter det en medarbeider med lukket dør når jeg går forbi for eksempel.</p>			
<p>«Jeg synes det var vanskeligst i begynnelsen når jeg hadde ungene hjemme. Skulle prøve å ha hjemmeskole og jobbe i tillegg. Beredskapsmøter hver dag i tillegg. Det var ikke måte på»</p> <p>Den digitale oppfølgingen er himmel i forskjell. Den ene kan du følge opp digitalt og den andre kan du ikke (brukere)</p> <p>Det har vært mange tilbakemeldinger på den tekniske løsningen for videomøter i NAV. Det har vært mye gruing til møter. Det var enkelte som gruet seg så fælt til å ta i bruk videomøter at det satt seg i magen, dette fordi det var såpass mye utfordringer med den tekniske løsningen.</p>	<p>Vanskelig å kombinere digitalhverdag/ hjemmekontor med familielivet</p>	<p>Ulempe i begynnelsen av nedstenging med barn hjemme, kombinert med hjemmekontor.</p> <p>Hjemmekontor fordrer gode løsninger med hjemmesituasjon dersom en skal kunne få utbytte av arbeidsdagen.</p>	<p>Beslutningsrolle – prioritering av eget arbeid og prioritering.</p> <p>Interpersonellrolle</p>
<p>«Digitalt, men da tar prosessen mye lengre tid»</p> <p>endringsprosesser og slike ting tar lengre tid fordi du skal være sikker på at du får med alle. Når du er fysisk så ser du hvor folk er, du får drøsen i gangen og så får du henta oss inn. Så det er kanskje en endring.</p> <p>«Men det er noe med at det usagte ofte er det beste tipset og det kommer ikke så godt fram når en sitter på digitale møter, som det gjør når en er sammen»</p> <p>Men det å ikke se dem, eller høre de snakker sammen, er jo kanskje noe av det som er mest utfordrende for det er jo, NAV så stort så det er ingen av veilederne sitter med hele fasiten på en måte, du må ofte snakke med noen.</p> <p>«mye enveis kommunikasjon»</p> <p>Mangelen er nok lite fysisk kontakt med ledergruppen. Selv om vi har digitale møter så har jeg kjent på faremomentet ved å gå glipp av nødvendig informasjon fra andre ledere i gangene. Selv om gangprat tar tid, får du informasjon om hva som rører seg i resten av organisasjonen, og det er en fare hvis vi blir veldig desentralisert og kun sitter hjemme.</p> <p>Utfordringen over tid ville vært å drive utvikling digitalt. Type gule lapper er vi ikke enda så gode på. Hvordan vi skal utvikle oss eller endre på noe, og få folk til å bidra med sine ideer. I slike tilfeller ville det vært best å møtes fysisk av og til. Nå holder jeg på med en prosess der vi skal vurdere organisatoriske forhold i avdelingen, og det gjør jeg fullt digital.</p> <p>Litt redd for hvor kreativiteten og utviklingen går hvis vi ikke er veldig bevisst på å få det som vi før gjorde. Før koste vi oss med fagdager, kakespising og tenkte høyt sammen. Det å få alt dette inn i det digitale rom tenker jeg kan være en utfordring.</p> <p>Nå har jeg tydeligere ansvarsområder, når er det min avdeling som jeg stort sett har kontakt med. Det er</p>	<p>Digitalt samarbeid påvirker faglige drøftinger / utviklings arbeid</p>	<p>Ulempe med digitale møter for faglige drøftinger – utviklingsarbeid</p> <p>Vi ser ikke hverandre</p> <p>Enveiskommunikasjon</p> <p>Ulempe utvikling – bør ha andre verktøy?</p> <p>Ulempe med siloorganisering, helheten forsvinner mer.</p>	<p>Deltakelse tar lengre tid, hvordan vi samarbeider endres på hjemmekontor. Fordrer aktiv deltakelse, initiativ og mer tid.</p> <p>For å få helhetsinntrykk/erfaringer trenger en arbeid på tvers av siloer. Silo motvirker informasjonsrollen for hele org. Ikke like enkelt å se hele bildet.</p> <p>Informasjonsrollen – får mindre oversikt – krever nye metoder?</p> <p>Intern integrasjon</p>

<p>jo andre, men om du vil kalle det siloer da som egentlig er en negativ vinkling, men den er nok tydeligere nå, at nå er vi mye mer inne i vår egen avdeling.</p> <p>Utfordringen er jo siloene. Nå må jeg jobbe mer for å følge med på hva som rører seg ellers på kontoret. Det får jeg gratis når jeg er på kontoret. Jeg får da med meg mer fra andre avdelinger, og jeg deltar da på andre ting. Jeg tenker at det har blitt en større siloutfordring nå. Nå kjenner jeg kanskje alle i avdelingen bedre, jeg har kanskje avdelingen min mer på fingerspissene. Jeg har tapt litt av det store bilde.</p>			
<p>I høst så hadde vi blant annet slitasje på hjemmekontor som tema, og da delte vi jo vår erfaring og da prøvde vi dette, vi prøvde mindre grupper.</p> <p>Den har svingt, og det handler mer om at en blir litt sliten, tenker jeg. For jeg tenker de første 2 -3 månedene i fjor så var en jo ganske motivert, her skulle alle ta i et tak, vi skulle hjelpe og ja dette. Hvor lenge vare det – det var så mange ting som var uvisst. Så kan en jo bli litt, jeg kjente jeg ble litt sliten og motivasjonen dalte innimellom, fordi dette tar jo ingen ende.</p> <p>Først når høsten 2020 kom, at det ble litt tøft. Vi hadde akkurat begynt å slippe litt opp og tilbakeføre litt flere på kontoret, når det kom en ny runde. Vi måtte lage flere tiltak igjen, og så stramme inn igjen, det var tøft.</p> <p>Når denne situasjonen varte over tid kjente vi at det ikke var litt mindre motiverende, kontra i starten når vi alle var motivert for å utforme og lage tiltak. Da var det helt greit.</p>	Motivasjon	<p>Ulempe motivasjonen endres, mister motivasjon over tid.</p> <p>Profesjoner kan selvmotiveres med oppgaver. Motivasjonen her kan virke som handler om arbeidsmåte – hjemmekontor.</p>	<p>Interpersonell rolle,</p> <p>Vise vei motivasjon</p>
<p>Vi kom liksom ikke tilbake, da måtte vi sette i gang sånne ting også, litt mer av det sosiale limet som forsvant.</p> <p>Debrifing etter vanskelige samtaler med bruker også, en mister jo. Det skal veldig krevende brukere til for at du får beskjed, drittsslenging eller brukere er sint, da sitter de alene og sier at de føler at bruker er jo inni stuen min, og det er de jo og. Selv om de er på telefon eller video så kan det være litt ubehagelig. Deres skille mellom jobb og hjem viskes jo litt ut, det er jo ikke alltid en god ting. I alle fall i lengden.</p> <p>Spesielt fra den store undersøkelsen som kom i november, som kom fra Nav Fylke, der er det jo to indikatorer som skiller seg ut, der er det jo ensomhet som er en av de.</p> <p>«Du mister jo den der, feelingen på hvor folk er hen, hvordan er dagsformen, som du gjerne får i kaffidrøsen på vei til møtet, eller kaffidrøsen etter møtet. Altså den lille sosiale påfyllet mister du jo.»</p> <p>«min største bekymring for noen av mine folk at de ikke får noe sosialt, de er helt alene egentlig. De får ikke den sosiale arenaen, hvordan er det egentlig de har det. Så det er mer utfordrende å se fra hjemmekontor, for jeg leser ikke kroppsspråket»</p>	Temperatur/hvordan har ansatte det egentlig?	<p>Ulempe å ikke se hverandre fysisk</p> <p>Ulemper dersom ansatte ikke sier ifra</p> <p>Kroppsspråket kan i større grad fortelle hvordan en har det egentlig</p> <p>Uformelle møter gir tilgang til å se hverandre/ si noe / gi hint</p> <p>Undersøkelse påpeker ensomhet</p>	<p>Utøve lederskap – personalledelse, relasjon. Kan gi feil inntrykk – vanskeliggjør beslutningsrollen. Konflikt ml ansatt og brukere går under radar – får ikke være problemløser. Mister evner til å se hvilke oppgaver en må delegerer og lignende.</p>

<p>På kontoret kan du gå forbi noen å se at de ser litt grå eller slitne ut, men hvis du ikke har planlagt å snakke digitalt med de så ser du ikke dette. Spesielt når du har en stor avdeling slik jeg har. Jeg snakker ikke med alle hver dag. Det gjør du ikke på kontoret heller altså, men der er det større sjanse for at også noen andre kan fange opp slike ting og informere meg om det.</p> <p>Validitet: Vi har spørreundersøkelser som verneombudene sender ut for å sjekke ut tilstanden til de ansatte på hjemmekontor og ja i det hele tatt om dette fungerer.</p> <p>resultatene: Den andre var mer positiv enn vi hadde trodd, men der var det ikke så mange respondenter. Vi håper på å få opp antallet slik den blir mer valid da.</p> <p>Jeg ser ikke holdningen og disse små signalene som jeg vanligvis fanger opp, de fanger jeg ikke nødvendigvis opp lenger. Hvis noen har en dårlig dag er det vanskeligere å se. I digitale møter kan jeg også se tendenser, men det er nok mye som går under radaren digitalt.</p> <p>Samtidig så går jeg glipp av noe, den menneskelige kontakten og signalene.</p>		<p>Intuisjon?</p>	
<p>Vi satt ikke å ventet på at kommunen skulle foreslå hvordan vi skulle gjøre dette. Vi hadde sånn, ja men vi vil gjøre slik og slik, og da hadde vi jo prøvd. Så de første ukene var litt sånn prøving og feiling, og så evaluerte vi i beredskapsmøtene.</p> <p>handlingsrommet er jo det er jo relativt stort, men likevel har jo vi føringer for hva vi skal gjøre. dette vi skal prioritere, det er dette vi skal jobbe med. Men når vi har fått direktivene nå så er det litt opp til meg hvordan jeg skal organisere det i min avdeling. så da opplever jeg jo at jeg har et relativt stort handlingsrom, og så har det nok litt bedre i løpet av korona. Fordi vi tidlig fikk nye instruksjoner på gjør dette og gjør dette. Og så erfaringsmessig å få med ganske mange instruksjoner som er gamle 3 dager etterpå, så en har nok lært seg litt i løpet av koronaen, at vi må trekke pusten litt, så har vi fått noen instruksjoner fra fylket i dag også hvis vi venter til torsdag så ser de nok litt annerledes ut. så vi har fått liksom handlingsrom til å ikke hoppe med i gang, men mer hva er det vi ser nå for den gruppa vi følger opp.</p> <p>Proaktivledelse: Vi har lest opp hva som gjelder for dagen, og laget våre egne tiltak. Det har jo kommet føringer fra sentralt, men nå føringer skal via direktoratet og fylke, så kan vi ikke vente på de. Men vi har vært tydelige i dialogen med kommunen, og fordi vi har klart å vise dem at vi har vært opptatt av de svakeste med å fulgt dem opp med telefon og kontakt. Slik har vi vist kommunen at brukerne var fornøyde og derfor har vi fått fortsette å arbeide fra hjemmekontor selv om kommunen sendte andre ansatte tilbake fra hjemmekontor.</p> <p>Jeg vil si at jeg har hatt veldig stor innflytelse på tiltak. Vi er en åpen ledergruppe der vi snakker godt med hverandre. Beredskapsgruppe med</p>	<p>Påvirknings-kraft lokale tiltak</p>	<p>Fordeler med proaktiv ledelse</p> <p>Opplevd handlingsrom på lokale tiltak</p>	<p>Beslutningsrolle Prioritering ressursfordeling</p>

<p>verneombudene til stede har fungert kjempegodt. Dialogen med avdelingen min har gått veldig fint. Det var en tilpasning i begynnelsen med frustrasjon over hvor lengde dette skulle vare, men så landet det på en god måte. Da tenker jeg at vi er ganske nær de som trenger tiltakene. Så det har vært helt uproblematisk.</p>			
<p>Du har ganske stor frihet til å si at dette trenger mine folk, jeg trenger å gjøre dette denne uken. så er vi likevel autonome og gjør det som er best for vår avdeling og hvordan oppgavene er veldig forskjellige. Men så er det mitt ansvar hva det er min avdeling trenger mest, og så er det noen rammer som at alle skal innom dette f.eks. men det er ganske stor frihet blant oss ledere. Jeg tenker jo at handlingsrommet er jo det er jo relativt stort på en måte, til å gjøre det men likevel vi har jo føringer for hva vi skal gjøre. Så bare på en måte er dette vi skal prioritere, det er dette vi skal jobbe med. Men når vi har fått på en måte direktivene nå så er det litt opp til meg hvordan jeg skal organisere det i min avdeling. så da opplever jeg jo at jeg har et relativt stort handlingsrom, og så har det nok litt bedre i løpet av korona. Jeg føler det ikke som noe begrensning. Jeg har ikke tenkt at sentrale føringer er problematiske for min utøvelse av lederrollen. Jeg opplever at det er rom for de lokale vurderingene som vi har gjort. Også med partnerskapet har det fungert godt, og vi har fått støtte fra dem.</p>	Selvstendig ledelse	Selvstendig innenfor rammer Selvledelse og ledelse av egen avdeling - autonomi	Interpersonell rolle – tilpasninger i egen avdeling. Personalledelse Informasjonsrolle  Beslutningsrolle Prioritering
<p>«Tips til hverandre» Men så delte vi jo ideer slik som att Syfo begynte med en type møter, å ja men det var lurt, kanskje jeg også skal gjøre det. Så har vi det som tema neste gang. at vi deler, ja hvordan gjør du det, litt for å dele erfaringer og at vi kan få tips fra hverandre</p>	Dele erfaringer	Leder oppfordrer til deling Stordriftsfordeler Henter erfaringer og tips fra hverandre	Informasjonsrolle  Kunnskapsdeling internt
<p>Men vi har jo stor påvirkning på hvordan vi løser det hos oss, for det var ikke slik at det kom en oppskrift fra Oslo, det kom noen retningslinjer lengre nede i veien, men der og da så hadde allerede vi lagt vår plan. for det er klart at vi har vært heldige vi har et partnerskap i dag så fungerer veldig godt der både kommunen og NAV hører på oss. I annen stor kommune NAV, ble ansatte sendt hjem og så kom kommune bestemte slutten av uka at de mandagen i påsken kommer tilbake på kontoret det er innadventd ganske mye uro så sånn sett så arbeidet partnerskap som fungerer veldig godt. For å se på det en leverer, og hva det er av faglige vurderinger for å levere forsvarlige tjenester og vi har på en måte er med pinpointet det ganske godt og de hører på oss. Så der har vi jo et handlingsrom som gjør at vi får til å fungere godt enkel fordi at partnerskap og fungerer. Helt ok. Jeg jobber jo i NAV og har to styringslinjer. Handlingsrommet er jo innafor de</p>	Handlingsrom med pålagt styring	Fordeler med en samlet ledergruppe	



<p>Så de har vi, og disse som vi har lokalt, de tar vi jo veldig til oss på en måte, og ser hvordan går det nå, hvor er vi hen i dag. Og det er det er veldig nyttig, det veldig godt at det er verneombudet som driver den slik de får den informasjonen og kan si kan være hvis de ønsker at vi skal gjøre andre tiltak så er det heldigvis kort vei for det da.</p> <p>Nå har vi ikke så hyppige beredskapsmøter som før, men de bruker vi til å evaluere tiltakene, både hvem har gjort, hva gjør vi nå, og hvor er det vi skal videre.</p> <p>Gode resultat på temperaturmålingene Har ikke hatt en kjempe evaluering Ledermøtene er systematisk delt inn i ansattperspektiv og brukerperspektiv for å hele tiden huske begge perspektivene.</p> <p>Vi har vel ikke hatt en formell evaluering som jeg kan huske, men vi forandrer jo rutiner og tiltak underveis etter behov og etter retningslinjer og smittetrykk. Så vi har de egentlig jevnlig oppe til evaluering, og de er under utvikling.</p>		<p>Evaluerer fortløpende selv</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---------------------------------------	--