



Universitetet
i Stavanger

Å lede i en pandemisk kontekst

En casestudie av personalledere i Lyse-konsernet

Masteroppgave i Endringsledelse

Av

Kristine Hetlelid & Nathalie Kliment

Kandidatnummer 4823 og 4820

Det samfunnsvitenskapelige fakultet // Institutt for medie- og samfunnsfag

Våren 2021



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2021

Åpen

Forfattere: Kristine Hetlelid & Nathalie Kliment

.....
(signatur forfattere)

Veileder: Lars Klemsdal

Tittel på masteroppgaven: Å lede i en pandemisk kontekst – en casestudie av personalledere i Lyse-konsernet

Engelsk tittel: To lead in a pandemic context – a case study of personnel managers in the Lyse Group

Emneord: Endringsledelse, personalledere, COVID-19, kommunikasjon, samhandling, digital transformasjon, digitale samhandlingsverktøy, hjemmekontor

Sidetall: 82

+ vedlegg/annet: 14

Stavanger, 15.06.21

.....
dato/år

Forord

Det er mye som har skjedd, eller for så vidt ikke skjedd, det siste året, «på grunn av korona». Avlyste planer, hjemmekontor og tiltak som begrenser friheten i hverdagen – men oppi alt, ble denne oppgaven til. For oss, har det føltes meningsfullt å kunne bidra med forskning i en usikker tid. Vi har forsket på noe som alle på en eller annen måte i dag kan kjenne seg igjen i, oss selv inkludert. Det har utentvilt vært en berg-og-dalbane, og vi hadde ikke sett for oss at mesteparten av masteroppgaven skulle bli skrevet hjemme – og at vi egentlig ikke har møtt noen av informantene våre ansikt-til-ansikt. Men det representerer på en måte en fin helhet i hele prosjektet. Vi har måtte endre veien vår underveis og gå digitalt, som også er det lederne vi har snakket med har gjort.

Det er flere vi ønsker å takke. Først og fremst, ønsker vi å takke alle informantene våre i Lyse. Lyse har fra dag en vært engasjert i vårt prosjekt, og vi fikk virkelig gleden av å oppleve en organisasjon som varmt tar imot studenter og deres prosjekter. Vi vil takke for de fine samtalene med informantene som representerer grunnmuren i denne oppgaven. Takk for at dere har vært så rause med å dele deres ærlige tanker, lærdommer og erfaringer knyttet til det å være en leder under en pandemi.

Vi har også følt oss veldig heldige som har hatt Lars Klemsdal som vår veileder. Fra første møte har han bistått med grundige tilbakemeldinger og lærerike innspill – alt gjennom Zoom samtaler med vekslende dekning og lyd kvalitet. Tusen takk, Lars!

Til slutt, vil vi takke hverandre. Vi har delt øyeblikk preget av stor glede og entusiasme, men også frustrasjon og fortvilelse. Det å ha noen å dele disse oppturene og nedturene med, er noe vi aldri ville vært foruten.

Nå venter nye eventyr!

Nathalie Kliment og Kristine Hetlelid

Stavanger, 15.06.21

Sammendrag

Formålet med dette forskningsprosjektet er å få en dypere innsikt og ny kunnskap om hvordan det oppleves å lede under en pandemi. COVID-19 har skapt en kontekst preget av uforutsigbarhet og usikkerhet, samt ført til nye arbeidsmetoder og -rutiner. Disse endringene har vært med på å sette sitt preg på kommunikasjons-, samhandlings-, og ledelsesaspektet.

I denne oppgaven er vi interessert i å utforske hvilke konsekvenser de kontekstuelle endringene har skapt for å utføre ledelse, med fokus på rollen som personalleder. Dette har ledet til følgende problemstilling: *Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsernet?*

For å besvare problemstillingen er det i tillegg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?
2. Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?
3. Hva slags implikasjoner, rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?

Forskningsprosjektet er en casestudie og vi har vært interessert i å avdekke hvordan personalledere i Lyse-konsernet har opplevd sin rolle som leder «i disse tider». Vi undersøkte nærmere hva personallederen opplever som særskilt nødvendig kommunikasjon og samhandling under COVID-19, og hvordan kontekstuelle forhold knyttet til COVID-19 begrenser eller muliggjør enkelte lederoppgaver. Datainnsamlingen har foregått gjennom semistrukturerte intervjuer på Teams, med totalt ti ledere fra Lyse Dialog, Lyse Elnett og Altibox. Utvalget har bestått av gruppeledere som førstelinjeledere, og avdelingsledere som andrelinjeledere.

I det teoretiske rammeverket presenterer vi Mintzbergs' inndeling av lederens rolleaspekter – hvor vi har utvidet hvert aspekt med nyere ledelseslitteratur. Rollen som relasjonsmester, informasjonsrollen og beslutningsrollen vil være gjennomgående i hele analysen og spille en sentral rolle i å kunne besvare problemstillingen i sin helhet. Studiens funn viser at personallederne opplever et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon

og samhandling i en tid preget av usikkerhet og endring – et aspekt knyttet til rollen som relasjonsmester. Videre ser vi at en hektisk arbeidshverdag på hjemmekontor; en større opplevelse av organisatoriske avgrensninger, og; utfordringer med gruppestørrelse i en digital setting – er kontekstuelle faktorer knyttet til COVID-19 som påvirker personallederens rolleutøvelse. Overgangen til digital samhandling har medført nye utfordringer innen ledelse og kommunikasjon når det kommer til det “menneskelige aspektet” av personallederrollen og rollen som relasjonsmester. Samtidig har det skapt nye muligheter knyttet til rollen som informasjonsformidler og de mer administrative oppgavene. Det er lettere å samles i større grupper, møtevirksomheten oppleves effektiv, den formelle informasjonsflyten har økt, og det er mer tid til og fokus på endringsledelse.

Vi undersøker også det tilsynelatende paradoksale ved funnene våre. På den ene siden, ser vi at personallederen opplever et stort behov for å utøve relasjonsmesterrollen. På den andre siden, opplever personallederen at overgangen til økt bruk av digitale samhandlingsverktøy og hjemmekontor begrenser mulighetene for å utøve denne rollen. Dette gjør at en kan spørre seg om overgangen til hjemmekontor og digitale samhandlingsplattformer er en av årsakene til at behovet for relasjonsmesterrollen er fremtredende, eller er det i utgangspunktet den uforutsigbare krise- og endringskonteksten vi befinner oss i som forsterker dette behovet? Kanskje en kombinasjon?

Digitale samhandlingsverktøy har vist seg å være en arena hvor det oppleves som vanskelig å gjenskape det sosiale samspillet som foregår naturlig på arbeidsplassen. Behovet for det relasjonelle kan derfor tenkes å øke når man ikke lenger kan møtes som før, og hvor anbefalingen om å unngå fysisk tilstedeværelse med andre gjør at man blir utsultet på sosiale inputs. Samtidig kan det tenkes at behovet for det relasjonelle har økt fordi COVID-19 situasjonen har skapt en del vanskelige følelser for enkelte – som f.eks. angst. Empirien har vist at personallederen både har en bevissthet og handlingskraft knyttet til det å imøtekomme de følelsesmessige behovene som oppstår blant de ansatte i en pandemisk kontekst, men at de har hatt ulike utgangspunkt og muligheter for å dekke dette behovet.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
1 Introduksjon.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Kontekst.....	4
1.3.1 Virksomhetsbeskrivelse.....	4
1.3.2 Leder med personalansvar.....	6
1.4 Oppgavens disposisjon.....	6
2. Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Den komplekse lederrollen.....	8
2.1.1 Relasjonsmesteren.....	8
2.1.2 Informasjonsrollen.....	10
2.1.3 Beslutningsrollen og etiske dilemmaer.....	11
2.1.4 Lederen som meningsskaper.....	12
2.2 Kontekstuelle forhold.....	13
2.2.1 Organisasjonsstruktur.....	13
2.2.2 Arbeidspress.....	15
2.2.3 Hjemmekontor.....	15
2.3 Digital samhandling.....	17
2.3.1 E-ledelse.....	17
2.3.2 Et digitalt arbeidsmiljø.....	19
2.4 Sammenstilling av teori.....	24
3. Metode.....	28
3.1 Forskningsdesign og metodevalg.....	28
3.1.1 Metodisk innfallsvinkel.....	28
3.1.2 Forskningsstrategi.....	29
3.1.3 Casestudie.....	30
3.2 Utvalg og tilgang til forskningsfelt.....	31
3.2.1 Rekruttering og utvalgskriterier.....	31
3.3 Datainnsamling.....	34
3.3.1 Intervjuguiden.....	34
3.3.2 Gjennomføring av intervjuer.....	35
3.3.3 Refleksjoner rundt intervjusituasjonen.....	36
3.4 Dataanalyse.....	37
3.4.1 Transkribering.....	37
3.4.2 Gioia-metoden.....	38
3.4.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	41
4. Analyse.....	43
4.1 Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?.....	44
4.1.1 Støtte gjennom meningsskaping.....	44

4.1.2	Økt støtte gjennom medmenneskelig interaksjon.....	49
4.2	Hvordan påvirker de kontekstuelle forhold lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?	54
4.2.1	Ulike konsekvenser ved bruk av hjemmekontor	55
4.2.2	Økt digital samhandling belyser nye utfordringer i de kontekstuelle omgivelsene	57
4.3	Hva slags implikasjoner, rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?	62
4.3.1	Lederen møter nye utfordringer med det “menneskelige aspektet” av jobben	63
4.3.2	Lederen møter nye muligheter ved å samhandle digitalt med andre	69
5.	Avslutning	78
5.1	Oppsummering og konklusjon	78
5.2	Veien videre	82
6.	Litteraturliste	83
	Vedlegg	91
	Vedlegg 1 – Intervjuguide	91
	Vedlegg 2 – Informasjonsbrev / Samtykkeerklæring	93

Figurliste

Figur 1	– Grafisk fremstilling av analyse ved bruk av Gioia-metoden.....	40
---------	--	----

Tabelloversikt

Tabell 1	– Oversikt over datakilder	31
----------	----------------------------------	----

Vedleggsliste

Vedlegg 1 – Intervjuguide	91
Vedlegg 2 – Informasjonsbrev / Samtykkeerklæring	93

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Det første tilfellet av COVID-19 i Norge ble oppdaget i midten av februar, 2020. Den 12. mars, 2020, ble det bestemt av myndighetene å innføre strenge tiltak for å håndtere situasjonen. Dette medførte blant annet innreisekarantene til landet, stenging av barnehager, skole, frisører, treningssentre, og avlysning av alle sportslige og kulturelle arrangementer (Helsingen et al. 2020). I ettertid har dette gjort at utenlandsreiser, utepilsen og kinoturer i større grad har blitt erstattet med quiz og familiesammenkomster gjennom skjermen. Omsorg til eldre og andre i risikogruppen blir vist med å holde avstand, og klemmer og håndhilsning har blitt byttet ut med «albue-bumper» og luftklemmer. Det har sakte, men sikkert, vokst frem en ny normal – en ny ramme for hvordan vi lever livene våre. Dette kan vi merke ved at vi trekker oss unna hvis noen går for klemmen eller ikke holder avstand, at vi ikke lenger tar frem hånden på automatikk når vi møter nye mennesker og at ord som «hjemmekontor» og «Teams-møter» har blitt en del av dagligtalen. Alt dette, på relativt kort tid, viser at vi gjerne tilpasser oss endringer raskere enn vi tror.

Krise og endring har mye til felles. Krisen oppleves mer som en episodisk hendelse som medfører uønsket og uoversiktlig endring. Det som er interessant i forhold til COVID-19, er at det har vært en såpass vedvarende krise. I stedet for en krisetilnærming til pandemien, har det for mange blitt naturlig å anse situasjonen som en «ny normal». Det å kunne tilpasse seg COVID-19 situasjonen som en «ny normal», er noe som resonnerer med Tsoukas og Chia (2002) sin definisjon av endring. Her defineres endring som en omprogrammering av aktørens tankesett og handlingsvaner for å imøtekomme de nye omgivelsene. Dette tyder på at endring er en individuell opplevelse som ofte trigges av ytre faktorer.

En av disse ytre faktorene, er konsekvensene COVID-19 har hatt for organisasjonslivet. Pearson og Clair (1998, s. 60), definerer organisasjonskrise på følgende måte:

En begivenhet med lav sannsynlighet, men med stor innvirkning dersom det skulle oppstå, og; begivenheten truer organisasjonens levedyktighet, hvor årsak, virkning og løsning er tvetydig, og; det ligger også til grunn en tro på at avgjørelser må tas raskt.

For noen organisasjoner, har COVID-19 pandemien vist seg å være en større krise enn for andre. Det er ikke alle som har opplevd at den truer organisasjonens levedyktighet, men det har

allikevel medført at man blir «tvunget» inn i nye arbeidsmetoder og -rutiner. Det er også, som nevnt tidligere, en samfunnskrise. Det vil si at selv om ikke selve organisasjonens levedyktighet påvirkes direkte, er medarbeidernes mentale og fysiske verden påvirket (Ornell et al., 2020). Konsekvensen av sistnevnte, kan vise seg å ha utfall på organisasjonen i sin helhet.

For å ta del i den store samfunnsdugnaden har organisasjoner vært nødt til å omstille seg svært raskt. Endring i seg selv, er noe som kan skape utfordringer i organisasjonen på bakgrunn av personlige og individuelle faktorer, men også sosiale forhold (Jacobsen, 2012, s. 160). Arbeid er en stor del av vår identitet, og gjør at vi har mange følelser knyttet til det vi arbeider med. Det kan for eksempel være følelsen av mestring, frykt for å gjøre feil, og gleden av å være del av et felleskap. Etersom COVID-19 har medført endring i arbeidsmetoder og -rutiner, er det naturlig at de overnevnte følelsene, blir utfordret. De usikre tidene kan vekke følelser som bekymring, frykt og sinne.

Medarbeidernes hverdag, både på jobb og utenom, er snudd på hodet. Deres nærmeste leder, blir gjerne tilegnet en del av ansvaret for å hjelpe dem å finne balansen i den nye hverdagen og veilede dem gjennom krisen – og det er personallederen som vil være vårt hovedfokus i denne oppgaven. Som personalleder, er det viktig at man er opptatt av arbeidsmiljø – både fysisk og psykisk (Nordhaug, 1998). Endring i seg selv, er noe som kan by på utfordringer i arbeidsmiljøet. Endring i arbeidsmetoder og -rutiner, som økt bruk av digitale samhandlingsverktøy og økt bruk av hjemmekontor – er noen av endringsprosessene personallederen har vært nødt til å veilede sine ansatte gjennom. Det er også som nevnt tidligere en del psykiske og fysiske konsekvenser i kjølvannet av pandemien. Personallederens oppgave blir her å imøtekomme det nye behovet for psykisk og fysisk tilrettelegging hos sine ansatte, for å unngå at det går ut over de ansattes arbeidsprestasjoner og velvære.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven er vi interessert i å utforske hvilke konsekvenser de kontekstuelle endringene knyttet til COVID-19 pandemien har medført for utøvelse av personallederrollen. COVID-19 har skapt en kontekst preget av uforutsigbarhet og usikkerhet, noe som farger kommunikasjons-, samhandlings-, og ledelsesaspektet. I en slik tid, er det viktig for lederen å kommunisere og samhandle på en måte som møter de ansattes behov i en endrings- og krisekontekst. Dette omhandler både det emosjonelle, men også det praktiske ettersom pandemien har medført endringer i arbeidsmetoder og -rutiner.

Endringen av arbeidsmetoder og -rutiner har vist oss mulighetene teknologi skaper for en mer effektiv og fleksibel arbeidshverdag, samtidig som det har gjort oss mer bevisst på fordelene ved å arbeide sammen og samles i kontorlokalene. Når en leder sitter på kontoret med døren åpen er man både synlig og tilgjengelig. Relasjoner kan vedlikeholdes ved å sitte sammen i kantinen, ta en prat med kaffemaskinen eller ta en runde i lokalet – og summingen i gangene gir mye nyttig informasjon om medarbeideres ve og vel. Dette er praksiser og ritualer som gjerne flere ledere har tatt forgitt, helt til de nå må gjøre jobben sin under andre omstendigheter.

Behovet som har oppstått i denne krise- og endringskonteksten med tanke på kommunikasjon, samhandling og ledelse, blir gjerne ekstra utfordrende å få til i en digital setting. Vi tror at denne endringen har gjort at ledere må tenke nytt, og at de nye omstendighetene har skapt nye muligheter og utfordringer for lederrollen – men på hvilken måte?

Formålet med denne oppgaven blir å utforske følgende problemstilling:

Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsernet?

For å besvare problemstillingen er det i tillegg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?
2. Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?
3. Hva slags implikasjoner, rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?

Det vi mener med *lederens rolleutøvelse*, er måten lederen kommuniserer og samhandler med medarbeidere som personalleder. COVID-19 situasjonen har skapt implikasjoner for organisasjonslivet i varierende grad. Endringene pandemien har medført, har skapt nye problemstillinger som må tas stilling til. Da dette er et nytt fenomen som fortsatt pågår, er det på dette tidspunkt lite forskning på denne spesifikke konteksten. Dette gjør at vår oppgave kan bidra med økt forståelse og kunnskap rundt problemstillinger særlig knyttet til personallederrollen.

1.3 Kontekst

I denne delen av introduksjonen vil vi vise til konteksten som studien gjennomføres i, som er tre selskaper i Lyse-konsernet. Etter en virksomhetsbeskrivelse, vil vi videre legge frem beskrivelse og definisjon av personallederrollen – som også representerer oppgavens avgrensning og fokusområde.

1.3.1 Virksomhetsbeskrivelse

Lyse er organisert som et konsern med Lyse AS som morselskap. Morselskapet ivaretar eierrollen i hel- og deleide selskaper, og organiserer fellesfunksjoner som økonomi og finans, marked, HR og kommunikasjon. Konsernet er organisert i tre forretningsområder: energi, infrastruktur og telekommunikasjon – i tillegg til fellestjenester. I vår casestudie skal vi ta utgangspunkt i datamateriale fra intervjuer med ledere i tre selskaper i Lyse-konsernet – Altibox, Lyse Elnett og Lyse Dialog. Et selskap innenfor forretningsområdet telekommunikasjon, et i infrastruktur og et som er en fellestjeneste innad i konsernet.

Altibox ble etablert i 2001, og består i dag av 258 ansatte. Altibox er et selskap som leverer internett-, tv- og telefonitjenester over fiber. Altibox sine bredbåndtjenester blir i dag brukt av mer enn 1,3 millioner nordmenn. Lyse Elnett ble etablert i 1999 og er det lokale nettselskapet til ni kommuner i Rogaland. Nettselskapet har ansvar for utbygging, drift og vedlikehold av strømmettet i regionen og består av 364 ansatte. Lyse Dialog kan beskrives som Lyse-konsernets ansikt utad, da de er konsernets hovedorgan for kundekontakt. Her er de 156 ansatte. I Lyse Dialog så er det personalledere knyttet til kundesenteret som vi har intervjuet, hvor de bistår kunder med døgnbemannet kundeservice innen internett og tv fra Altibox, strøm og andre tjenester over hele landet. Selskapet er lokalisert i Stavanger og i Porsgrunn. Hovedkontoret er på Mariero hvor ledelse og stab er plassert, i tillegg til majoriteten av kundebehandlere. Altibox er også lokalisert på Mariero, mens Lyse Elnett har sitt hovedkontor på Tronsholen i Sandnes. (Lyse konsern, 2021).

En samfunnskritisk bransje i endring

Selskapene skiller seg fra hverandre når det kommer til arbeidsmetoder og struktur, men har allikevel møtt på flere av de samme problemstillingene det siste året. Alle selskapene har vært gjennom en stor endring og blitt påvirket av krisen som har rammet samfunnet. En fellesnevner er at COVID-19 situasjonen har påvirket bransjen som selskapene befinner seg i. Dette fordi strøm, og nå også internett, er kategorisert som samfunnskritisk infrastruktur.

For store deler av Norges befolkning har det vekslet mellom at hjemmekontor har vært et krav eller sterk anbefaling fra myndighetene, noe som gjør at kundene har vært avhengig av god kapasitet på internettet i hjemmet i større grad enn før. I takt med at organisasjonsmedlemmene i selskapene skal navigere seg gjennom en ny måte å gjennomføre arbeidet sitt på og samarbeide, har etterspørselen og forventningene fra omverdenen rundt økt betraktelig. I denne sammenheng skiller særlig Lyse Dialog seg ut fra de andre to selskapene, når det kommer til økt arbeidspress på de ansatte. Som et kundesenter, har de hatt hovedansvaret for kundekontakt og har opplevd en stor økning i pågang hvor kunder trenger bistand og veiledning når det kommer til internett – noe de er avhengige av for både jobb og skolegang.

Lyse Dialog skiller seg også ut fra Altibox og Lyse Elnett ved at de ansatte på kundesenteret hovedsakelig har vært på kontoret gjennom hele pandemien. Det har med andre ord vært ulike praksiser i selskapene når det kommer til bruk av digitale samhandlingsverktøy. Personallederne på kundesenteret i Lyse Dialog har hatt muligheten til å omgå sine ansatte på kontoret, men samarbeider for det meste med overordnede ledere og avdelinger digitalt. Lyse Elnett og Altibox har siden mars i 2020, hovedsakelig samarbeidet og ledet sine ansatte digitalt fra hjemmekontoret. Dette med unntak av driftssentralen til Lyse Elnett, som på bakgrunn av sin funksjon har vært lokalisert på kontoret gjennom hele perioden. I perioder med lav smitte, eller med nok frigjort kontorplass, har det også vært mulig for andre å oppholde seg i kontorlokalene. Et fellestrekk for alle selskapene vi har snakket med, er at de har hatt mulighet til å tilrettelegge for de som har behov for å være på kontoret. Det kan være på bakgrunn av personlige årsaker, eller på bakgrunn av selve arbeidsoppgaven som skal gjennomføres.

Det å gjennomføre et forskningsprosjekt i et konsern, gir oss muligheten til å se hvordan de samme retningslinjene blir brukt på ulike måter etter hvordan de ulike selskapene arbeider og fungerer. HR-funksjonen i konsernet har vært tydelige på at lederne selv, i de ulike selskapene, kan være fleksible med hvordan de velger å utforme arbeidshverdagen til sine ansatte – så lenge de er innenfor smittevernets grenser. Det å bli bedre kjent med opplevelsene til personallede i et teleselskap, et kundesenter og et nettselskap – gir oppgaven et mangfoldig bilde av hvordan COVID-19 situasjonen påvirker organisasjoner på forskjellige måter. Samtidig er det en mulighet for å utforske fellestrekkene til tross for de ulike driftsfunksjonene. Videre i denne kontekstdelen, skal vi legge frem definisjonen av ledere med personalansvar som vil bli brukt i denne oppgaven.

1.3.2 Leder med personalansvar

En generell definisjon på personalledelse kan sies å være organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål (Nordhaug, 1998, s. 16). Nordhaug (1998) skiller mellom første- og andrelinjelederen, hvor førstelinjelederen er ledere på det «laveste» nivået, og andrelinjelederen som også blir omtalt som mellomlederen. I vårt tilfelle har vi intervjuet ledere fra begge nivå: avdelingsledere som andrelinjeleder, og gruppeledere som førstelinjeleder. Avdelingslederen har i hovedsak personalansvar for gruppelederen, og gruppelederen har personalansvar for de ansatte i den gitte driftsfunksjonen.

Personalpolitikk kan defineres som de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser (Nordhaug, 1998, s. 51). På grunn av COVID-19 situasjonen, har man sett at det har blitt innført nye overordnede prinsipper og operative retningslinjer, særlig i henhold til smittevern. Konsekvensene av dette, er at man samhandler mer digitalt og benytter seg mer av hjemmekontor – der hvor det er mulig.

Som et grunnlag for personalpolitikken, kan vi se på Lyse-konsernets menneskesyn, som gjenspeiles i organisasjonens verdier, nemlig: modig, tydelig, ansvarlig og lagspiller (Lyse-konsernet, 2021). Slike verdier, viser at konsernet anser det menneskelige som organisasjonens viktigste ressurs – noe en leder på både første- og andrelinjenivå, er nødt til å kommunisere og gjøre klart for de ansatte.

1.4 Oppgavens disposisjon

Oppgaven består av 5 kapitler. Det innledende kapitlet, som vi nå har vært gjennom, tar leseren med inn i oppgavens bakgrunn og kontekst for å gi en bedre forståelse av den kontekstuelle bakgrunnen for problemstillingen. Videre, i kapittel 2, legger vi frem teori som belyser sentrale elementer for å kunne svare på problemstilling og forskningsspørsmål. Neste kapittel, kapittel 3, gjør vi rede for vår metodiske tilnærming ved innhenting av empiri. Deretter, i kapittel 4, presenteres analysen med løpende diskusjon – før vi til slutt legger frem oppgavens konklusjon og forslag til videre forskning i kapittel 5.

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som benyttes i denne studien, hvor formålet er å besvare følgende problemstilling: *Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsernet?* Studiens overordnede problemstilling vil vi nærme oss gjennom tre forskningsspørsmål:

1. Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?
2. Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?
3. Hva slags implikasjoner, rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?

For å kunne svare på de overnevnte forskningsspørsmålene, vil vi dykke inn i tidligere forskning og litteratur som på mange måter henger sammen med hverandre – men som vi for ordenskyld har strukturert inn i tre deler.

Først vil vi gå gjennom teori om ulike aspekter ved lederrollen, hvor kommunikasjon og samhandling er sentrale elementer. Her tar vi utgangspunkt i Mintzberg sin fremstilling av den komplekse lederrollen. Dette rammeverket utvides ved å vise til nyere forskning på ledelse som fokuserer på lederen som meningsskaper, betydningen av å håndtere emosjoner i organisasjonen og rollen som informasjonsnavigatør.

Videre vil vi se nærmere på hvordan disse ulike aspektene ved lederrollen påvirkes og endres som en følge av at pandemien fører til endringer i konteksten for ledelse. Vi skal derfor i den andre delen av rammeverket vårt se nærmere på litteratur som omhandler organisasjonsstruktur, arbeidsplass og hjemmekontor for å tydeliggjøre hvilken funksjon disse temaene har i forhold til problemstillingen. Til slutt, vil litteratur rundt det å lede og samhandle gjennom teknologi bli presentert. Her har vi valgt å dele litteraturen inn i to hovedtemaer, e-ledelse og et digitalt arbeidsmiljø. Tidligere forskning blir i denne delen brukt til å drøfte muligheter og utfordringer ved bruk av digitale samhandlingsverktøy, både når det kommer til å samarbeide med andre og utøve sine oppgaver som personalleder. Avslutningsvis vil det bli lagt frem en sammenstilling av teorien.

2.1 Den komplekse lederrollen

For å svare på problemstillingen i sin helhet: *Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsernet?* – er litteratur som omhandler den komplekse lederrollen relevant å se nærmere på. Dette skal vi gjøre ved å innhente teoretisk innsikt om hva lederrollen består av, samt hva som blir ekstra viktig under endring og krise.

For å kunne få grep om «den komplekse lederrollen», bruker vi Mintzberg (1973, sitert i Klemsdal, 2018, s. 33) sin inndeling, som skiller mellom tre hovedaspekter ved lederrollen: (1) rollen som relasjonsmester; (2) informasjonsrollen, og; (3) beslutningsrollen. I rollen som relasjonsmester, betyr det at lederen tilbyr støtte, viser retning og motiverer de ansatte. I informasjonsrollen, formidler lederen informasjon internt og eksternt, og skaper en oversikt over situasjonen i organisasjonen og omgivelsene rundt. I beslutningsrollen benytter lederen mandatet som leder til å iverksette planlagte endringsinitiativ for å fremme muligheter til forbedring. Lederrollen i dag, er ifølge Klemsdal (2018), en sammensatt og vekslende rolle som opererer i spennet mellom det administrative og det menneskelige.

Til slutt vil vi utdype de tre rolleaspektene innenfor rammen av det vi vil kalle lederen som meningsskaper. Her kombineres Mintzbergs rolleaspekter, og dynamikken mellom aspektene kommer tydeligere frem. Lederens oppgave i den meningsskapende rollen blir å fasilitere den meningsskapende prosessen sammen med medarbeiderne. Ved å skape *emosjonell trygghet*, gi *informasjon* og lytte til innspill, kan lederen ta en *beslutning* basert på det fremtredende meningsbilde.

2.1.1 Relasjonsmesteren

Som relasjonsmester, er det som sagt viktig at man kan gi støtte, vise retning og motivere de ansatte for å skape trygghet. Derfor skal vi se nærmere på hva som må til for at lederen skal kunne utøve denne rollen på en god måte ved hjelp av utdypende litteratur om ulike aspekter ved relasjonell ledelse. Viktige faktorer her er emosjonell intelligens og empati, kommunikasjon, og tillit.

Emosjonell intelligens og empati

Stein (2017) har laget en modell for det som betegnes som suksessfullt lederskap. Modellen består av fire søyler: autentisitet, coaching, innsikt og innovasjon. Felles for disse søylene er at

emosjonell intelligens er kjernen i hver av dem. Emosjonell intelligens kan defineres som evnen til å engasjere seg i sofistikerte informasjonsprosesser om egne og andres følelser, samt bruke denne informasjonen til å guide tankeprosesser og adferd (Mayer, Salovey & Caruso, 2008, s. 503). Stein (2017, s. 167), oppsummerer det slik: «By being authentic, supporting employees' needs, communicating with purpose, and fostering ingenuity, you can become a successful leader for the future».

Evnen til å utøve empati er sentralt innenfor emosjonell intelligens, og er ifølge Stein (2017) og Kock et al. (2019) en av de mest sentrale lederegenskaper. Det har også vist seg å være en sammenheng mellom en leders empatiske evner og ansattes velvære – noe som igjen har en positiv effekt på arbeidsinnsats. Empati kan sies å være evnen til å forstå en situasjon fra motpartens perspektiv, og som vekker en trang til å bry seg – slik kan man som leder respondere på en måte som møter den ansattes emosjonelle behov (Kock et al. 2019).

Empatisk kommunikasjon

Ifølge Düren (2016), er kommunikasjon – særskilt empatisk kommunikasjon – i en tid preget av usikkerhet og endring, viktig for å vise retning og skape trygghet. En leder kan demonstrere empatisk kommunikasjon gjennom verbal og non-verbal adferd. Verbal empatisk adferd innebærer at man tar gruppemedlemmer seriøst; spør spørsmål; tilbyr hjelp; deler egne erfaringer; snakker om følelser; fortelle gruppemedlemmer at de ikke er alene i en pågående endringsprosess, og; unngå å bli påvirket av forutinntatte meninger, slik at man er åpen for andres perspektiver (Bylund & Makoul, 2002; Düren, 2016, s. 403). Non-verbal empatisk adferd vises gjennom: øyekontakt; smil; bekreftende nikk, og; opplevelse av at lederen lytter (Bylund & Makoul, 2002; Düren, 2016, s. 404).

Tillitsbyggende adferd

For at slike empatiske kommunikasjonsprosesser kan oppstå, er tillit en sentral faktor som fasiliterer den empatiske samhandlingen (Düren, 2016; Klemsdal, 2018). Samtidig, er empatisk adferd med på å bygge tilliten. Siden tillit er såpass sentralt, la oss derfor se nærmere på definisjonen av tillit. I litteraturen er tillit anerkjent som et relasjonelt fenomen som utvikler seg gradvis over tid i samspill mellom tillitspartene (Mayer, James & Schoorman, 1995). Ifølge Mayer, Davis og Schoorman (1995, s.712) defineres tillit som følgende:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to control that other party.

Etter denne definisjonen så innebærer tillit risiko, og krever vilje og mot til å ta risiko. I en utfordrende tid, slik som COVID-19 pandemien, er det derfor viktig at lederen utøver tillitsbyggende adferd. Tillitsbyggende adferd i en slik tid, innebærer blant annet følgende: kommunisere alt lederen vet om situasjonen; lytte til gruppe-medlemmer og involvere dem i meningsskaping og endringsinitiativer; delegerer oppgaver og ha tro på at medlemmene gjennomfører; anse gruppe-medlemmer som eksperter på sitt område og innehar verdifull kunnskap; stå opp for gruppe-medlemmene, og forsvare medlemmene dersom det er nødvendig (Düren, 2016, s. 404).

2.1.2 Informasjonsrollen

I Informasjonsrollen, ifølge Mintzberg, formidler man informasjon internt og eksternt, og skaper en oversikt over situasjonen i organisasjonen og omgivelsene rundt. Vi skal se nærmere på hva som blir særskilt fremtredende i informasjonsrollen når man står i komplekse arbeidssituasjoner preget av usikkerhet og endring. Dette skal vi gjøre ved å se nærmere på litteratur som påpeker viktigheten av å filtrere informasjon for å skape et samordnet informasjonsgrunnlag.

Filtrere informasjon

Under tillitsbyggende adferd, ble det blant annet nevnt at det var viktig at lederen kommuniserte alt hen visste om situasjonen. Dirani et al. (2020) vektlegger derimot viktigheten av å filtrere informasjonen før den videreformidles til ansatte. Årsaken til dette er at det har vært en «flodbølge» med informasjon under pandemien som stadig endrer seg. Det er stadig nye nyhetsoppslag og historier, og det er en «snakkis» på alle medieplattformer. Da er det viktig at lederen kan filtrere og formidle konkret hva som er nytt, og hva man nå er nødt til å forholde seg til, slik at de ansatte ikke føler seg overveldet.

Et samordnet informasjonsgrunnlag

Informasjon fra lederen, gir et samordnet informasjonsgrunnlag om situasjonen, noe som gjør den meningsskapende prosessen lettere (Ravazzani, 2015). Det vil si at det er et bedre utgangspunkt for å få et samordnet meningsbilde om situasjonen slik at det er en større sjans

for enighet om veien videre. Her er det også viktig at lederen tilnærmer seg ansattes respons med et åpent sinn. Det vil si at man ikke fraskriver såkalte «negative» responser som frykt og angst. En angstrespons fra mottaker tyder på at lederen muligens selv har feilet å kommunisere på en måte som møter mottakers emosjonelle, eventuelt praktiske, behov (Ruhl & Ennker, 2012, sitert i Düren, 2016). Derfor kan en slik respons være en mulighet for leder til å evaluere og/eller justere eksisterende informasjonsrutiner for å møte de ansattes behov på en bedre måte.

For å møte de ansattes informasjonsbehov og skape et samordnet informasjonsgrunnlag i en tid preget av digital samhandling, påpeker Dirani et al. (2020) at lederen er nødt til å finne nye og innovative måter for å nå ut til de ansatte. Dette kan for eksempel være daglige virtuelle «check-ins» med gruppen, eller ukentlige virtuelle en-til-en møter.

2.1.3 Beslutningsrollen og etiske dilemmaer

I beslutningsrollen benytter man ifølge Mintzberg mandatet som leder til å iverksette planlagte endringsinitiativ for å fremme muligheter til forbedring på ulike nivåer i organisasjonen. COVID-19 pandemien kan være en faktor som forsterker det faktum at det er stor variasjon i forhold til individuelle behov. Derfor skal vi eksplisitt se nærmere på teori som omhandler etiske dilemmaer i beslutningstaking.

Med tanke på det komplekse situasjonsbilde pandemien har medført, er det høyst sannsynlig at lederen kommer til å stå ovenfor noen etiske dilemmaer i forhold til det å finne løsninger og ta beslutninger som ivaretar alles ønsker og behov (Thiel et al. 2012). For eksempel, er det riktig å sende en ansatt på hjemmekontor, for å ivareta smittevern på best mulig måte, dersom vedkommende har uttrykt at hen sliter med ensomhet og depresjon – eller finnes det alternative løsninger som ivaretar den ansattes velvære på en bedre måte?

Når en leder står ovenfor slike etiske dilemmaer, er det ifølge Thiel et al. (2012) fordelaktig å ta ett steg tilbake, kjenne etter hvilke følelser som oppstår, og forsøke å se seg selv utenfra slik at man får regulert følelsesreaksjonen. Ved å vende blikket innover og reflektere, får lederen også mulighet til å trekke frem kunnskap og erfaring fra lignende hendelser som kan være med på å finne en god løsning. Thiel et al. (2012) vektlegger også det å forsøke å forutse utfallet av en potensiell løsning, samt integrere informasjon slik at man får en holistisk forståelse av situasjonsbildet – for så å foreta en beslutning.

2.1.4 Lederen som meningsskaper

Til slutt i denne delen som omhandler lederroller, skal vi se på lederen som meningsskaper. Meningsskapning kan defineres som en dynamisk prosess for å skape eller revurdere en forklaring for å «finne noe ut» – for å forstå de underliggende mekanismene rundt et fenomen slik at man kan lukke gap eller unngå inkonsekvens i ens forståelse (Odden & Russ, 2019, s. 191-192). Dette er en lederrolle som ikke inngår eksplisitt i Mintzbergs' kategorisering av de ulike rolleaspektene. Allikevel inngår relasjons-, informasjons-, og beslutningsrollen inn i den meningsskapende prosessen. Ved å se på nyere forskning som omhandler meningsskapning, utvider vi Mintzbergs rammeverk for lederroller ved å tydeliggjøre samspillet mellom de ulike rolleaspektene i en meningsskapende prosess.

Meningsskapning i usikre tider

Den meningsskapende prosessen blir særskilt fremtredende da vi står i uventete situasjoner preget av usikkerhet og uforutsigbarhet (Klemsdal, 2018). COVID-19 er nettopp et slikt fenomen som oppleves usikkert og uforutsigbart. Organisasjoner har opplevd at rutinene på arbeidsplassen har blitt snudd på hodet, normal samhandling har blitt forstyrret, og risiko må vurderes hver dag (Christianson & Barton, 2021). I en slik situasjon, er det naturlig for oss å forsøke å få en forståelse av det som foregår, slik at vi kan få den nye situasjonen til fungere på en meningsfull måte (Klemsdal, 2018). I et arbeidsmiljø preget av gode sosiale forhold og tillitsrelasjon mellom leder og ansatt, er det ikke uvanlig at de ansatte søker mening og retning hos sin leder i usikre og uforutsigbare tider (Dirani et al., 2020).

Meningsskapningens funksjon

En meningsskapende prosess foregår både individuelt og kollektivt, og er en sosialt konstruert prosess (Christianson & Barton, 2021; Stephens et al. 2020). I organisasjoner, og i samfunnet generelt, danner de individuelle og kollektive meningsbildene grunnlaget for videre handling – eller beslutningstaking (Christianson & Barton, 2021). En viktig lederoppgave, blir derfor å skape en arena hvor ansatte får mulighet til å identifisere hvordan de selv håndterer det nye situasjonsbildet (Klemsdal 2018). På denne måten, blir det mulig for lederen å finne løsninger som forener ulike hensyn og interesser, *samtidig* som det er en positiv relasjonsbyggende prosess.

Meningsskaping: en relasjons-, informasjons-, og beslutningsprosess

Til nå, har vi sett på Mintzbergs' inndeling av lederrollen. Vi har introdusert meningsskaping inn i det teoretiske rammeverket for å tydeliggjøre dynamikken mellom rollene. Meningsskaping har også blitt introdusert som en lederrolle særskilt fremtredende i en usikker og uforutsigbar kontekst – slik som COVID-19. Kommunikasjon og samhandling er gjennomgående elementer i hvert av forskningsspørsmålene vi har presentert. Hvordan lederen tilnærmer seg kommunikasjon og samhandling, er en integrert del av deres rolle som leder, hvor kontekst og nye måter å samhandle på, påvirker rolleutøvelse. Forskningsspørsmålet: *Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?* – er derimot mer eksplisitt knyttet opp mot teori som omhandler den komplekse lederrollen.

2.2 Kontekstuelle forhold

Hittil i det teoretiske rammeverket har vi beskrevet og sett nærmere på hva litteraturen skriver om de ulike aspektene ved lederrollen. Videre vil vi se nærmere på hvordan disse ulike aspektene ved lederrollen kan tenkes å påvirkes og endres som en følge av at pandemien fører til endringer i konteksten for ledelse. Vi skal her se nærmere på forskningsspørsmålet vårt: *Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?* Og vi skal derfor se nærmere på litteratur som omhandler organisasjonsstruktur, arbeidsplass og hjemmekontor.

Ifølge Osborn et al. (2002) forekommer det endringer i lederstil i takt med endring i omgivelser. Det som kreves av en leder av nåværende situasjonsbilde, er gjerne ikke det samme som for en stund tilbake i tid. Johns (2006, s. 386) definerer begrepet kontekst, i organisatorisk sammenheng, som: «Situational opportunities and constraints that affect the occurrence and meaning of organizational behavior as well as functional relationships between variables.». Konteksten er med andre ord både muliggjørende og begrensende, og legger føringer for kommunikasjon og samhandling. Ved å se på de fremtredende faktorene i den fysiske og sosiale konteksten, gir det et mer nyansert bilde av lederrollen under pandemien.

2.2.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonens formelle struktur, det vil si om den hovedsakelig består av avdelinger og seksjoner, eller tverrfaglige team – vil være en faktor som har implikasjoner for kommunikasjon og samhandling (Wadel, 2011). Organisasjoner som er inndelt i avdelinger og seksjoner, har

gjør en større barriere mellom seg enn en tverrfaglig inndeling. Bonanomi et al. (2019) ser derimot nærmere på organisasjonens struktur i lys av digital transformasjon. Her vektlegges blant annet organisasjonsstruktur og -prosesser som sentrale hensyn for en vellykket transformasjon. Ved å ta slike hensyn, blir det tydelig at man ikke kan iverksette en slik prosess på toppen av en tradisjonell organisasjonsstruktur – det krever nye former for organisering.

Det Bonanomi et al. (2019) ikke tar med i betraktning, er at COVID-19 har medført en kriseindusert digital transformasjon (Bartsch et al. 2020). Den digitale transformasjonen har vist seg å være en kriserespons, og det har ikke vært tid å planlegge eller å legge alle forhold til rette. Samtidig, har behovet for å samhandle digitalt vært vekslende i forhold til perioder med høy eller lav smitte. Det som allikevel er interessant å påpeke i forhold til studien gjort av Bonanomi et al. (2019), er at dersom man gjennomfører en digital transformasjon hvor man i stor grad har ivarettatt den tradisjonelle organisasjonsstrukturen, vil kommunikasjon og samhandling foregå hovedsakelig internt i enhetene. Dette betyr at de formelle arbeidsrelasjonene bestemmes ut ifra ekspertise i forhold til et spesifikt funksjonsområde.

En slik organisasjonsstruktur kan beskrives som et funksjonelt hierarki (Bonanomi et al., 2019). Et funksjonelt hierarki er ikke designet for å fasilitere kommunikasjon og samhandling mellom medarbeidere i ulike enheter eller avdelinger. Selv om det styrker funksjonell kompetanse, feiles det å fasilitere tverrfunksjonell og tverrfaglig kunnskapsdeling.

Gruppestørrelse

Gruppestørrelse er også en del av organisasjonens formelle struktur. Størrelsen på gruppen skaper implikasjoner for lederens kommunikasjon og samhandling. Li et al. (2020) påpeker at ledere for mindre grupper har større sannsynlighet for å bidra med innflytelse på hvert medlem, hvor ledere for større grupper ikke har like stor kapasitet til å følge opp medlemmene på individnivå. Resultatet av dette, ifølge funnene til Li et al. (2020), er at mindre grupper hvor forholdet til leder betegnes som konstruktivt, leverer bedre resultater enn større grupper.

I store grupper kan det være vanskeligere å bidra med innflytelse og møte den enkeltes behov for informasjon eller oppfølging. Ifølge Hackman (2004), er seks gruppemedlemmer det optimale antallet for å kunne yte god innflytelse, tilfredsstillende informasjonsbehovet og gi oppfølging. Har man mer enn 10 gruppemedlemmer, vil leder oppleve at det begynner å bli utfordrende å nå tilstrekkelig ut.

2.2.2 Arbeidspress

Arbeidsmengde og -press er en annen kontekstuell faktor som påvirker lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling. Arbeidspress utfordrer ledere og ansatte på det fysiske, psykiske og sosiale aspektet, og kan bli kritisk dersom man ikke klarer å restituere fra innsatsen som kreves (Syrek, Apostel & Antoni, 2013). Det vil si at både leder og ansatte kan oppleve det som betegnes som en «burn-out», eller «å møte veggen», som er en tilstand med mental og fysisk utmattelse (Rousseau, 2011). En slik tilstand øker også sjansen for sykefravær da det har blitt gjort funn at stressrelatert helseproblematikk er overrepresentert i sykefraværstatistikken (Toppinen-Tanner, 2005). Her blir det viktig for lederen å være bevisst på hva et økt arbeidspress kan medføre, og legge til rette for kommunikasjon og samhandling som forebygger alvorlige konsekvenser (Rousseau, 2011).

2.2.3 Hjemmekontor

En av de fremtredende kontekstuelle endringene under pandemien, er *hjemmekontoret*. I motsetning til organisasjonsstruktur og arbeidspress, har hjemmekontoret virkelig hatt sin innmarsj og bemerket seg som en av de største kontekstuelle «happenings» i organisasjonsverdenen under COVID-19. Litteraturen omkring hjemmekontoret viser både mulighetene og utfordringene med en slik kontekstuell endring. På den ene siden, kan hjemmekontoret balansere jobb- og familieliv bedre. Man har større frihet til å legge opp dagen etter behov, man slipper å bruke tid på reisevirksomhet til og fra kontoret, og samhandling med kollegaer er mer effektivt digitalt (Van der Lippe & Lippényi, 2020). Forskning viser derfor at hjemmekontoret kan redusere konfliktforhold i balansen mellom jobb- og privatliv ved at et høyt nivå av autonomi fører til mer tid til overs (Madsen, 2003). Contreras et al. (2020) legger også til lavere stressnivå, mindre turnover og mer tid til familien som positive effekter ved å ta i bruk hjemmekontor – gitt at organisasjonen har gode digitale rutiner og en støttende ledelse.

På den andre siden er det forskning som viser at hjemmekontoret kan ha motsatt effekt på jobb-privatliv balansen. Dersom man har flere roller, som ektefelle, samboer, forelder, og i tillegg skal være en ansatt, kan de ulike rollene føre til konflikt (Peters & Van der Lippe, 2007). Når den fysiske grensen mellom jobb og privatliv viskes ut, tar følelser og tanker knyttet til jobben plass i den private sfæren. Hjemmekontoret kan føre til at man utfører mer hus- og omsorgsarbeid på et tidspunkt man ellers ikke ville gjort det, noe som fører til at man bruker flere timer på å fullføre jobbrelaterte arbeidsoppgaver (Van der Lippe & Lippényi, 2020).

Begge sfærene, både jobb- og privatsfæren, kan derfor oppleves som utvidet i en hjemmekontorkontekst – særlig om man veksler mellom flere roller på hjemmebane.

Van der Lippe og Lippényi (2020) skriver at i en kontekst hvor store deler av organisasjonens medlemmer sitter på hjemmekontor, så vil man ha en større bevissthet rundt utfordringene. Dette bidrar til forståelse, støtte og nye løsninger rundt situasjonen. Xiao et al. (2020) har forsket på bruk av hjemmekontor under COVID-19, og kommet frem til at *langtidsbruk* av hjemmekontor har en negativ effekt på fysisk og psykisk velvære hos organisasjonsmedlemmer – til tross for at man kan få støtte hos kollegaer i samme situasjon. Kontekstuelle faktorer som bidro til denne nedgangen, er ifølge Xiao et al. (2020) livsstilsfaktorer som spisevaner og fysisk aktivitet; sosiale faktorer, som hvem man bor sammen med, forstyrrelser i hjemmet, og kommunikasjon med kollegaer.

Kniffin et al. (2020) legger også til at virkningen av pandemien og bruk av hjemmekontor vil påvirke noen grupper av arbeidere sterkere enn andre, for eksempel basert på alder, kjønn eller personlighet. For eksempel kan arbeidstakere som bor alene ha veldig forskjellige virtuelle arbeidsbehov og rutiner enn ansatte som bor sammen med familiemedlemmer. Forskning viser også at kvinnelige ansatte med barn er gjerne mer utsatt for negative konsekvenser i lys av COVID-19 restriksjonene. I perioden hvor barnehager/skoler var stengt, så var det ifølge Collins et. al (2020) og Xiao et al. (2020) kvinnen som hovedsakelig tok seg av barna parallelt med hjemmekontor. Å ta av seg barna, blir med andre ord en parallell arbeidsoppgave i større grad for kvinner, enn menn, på hjemmekontor under COVID-19.

I en gjennomgang av vitenskapelige analyser om COVID-19, skriver Como et al. (2021) at det er et behov for bedre forståelse rundt jobb- og privatliv balansen, og hvordan denne situasjonen påvirker fysisk og mental helse. De skriver videre at overgangen til hjemmekontor var for mange brå, og man ble gjerne satt på hjemmekontor uten tilstrekkelig opplæring og nødvendige ressurser. Videre forskning på hjemmekontor under COVID-19 pandemien er nødvendig, for å bedre kunne forstå hvordan den påvirker velvære i arbeidslivet på lang sikt, og for å teste relaterte opplæringsprogrammer for denne nye måten å arbeide på – nemlig hjemmefra.

2.3 Digital samhandling

I denne siste delen av teorikapittelet skal vi ta utgangspunkt i tidligere forskning for å utforske forskningsspørsmålet vårt: *Hva slags implikasjoner rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?* For å gjøre dette blir det derfor relevant å se nærmere på litteratur som omhandler det å lede og samhandle via teknologi.

Det at ledere støtter seg på teknologiske hjelpemidler i kontakt med sine ansatte er ikke noe nytt. I takt med globaliseringen og den teknologiske revolusjonen, er det blitt mer og mer vanlig at ledere ikke leder sine ansatte «ansikt-til-ansikt». Det å lede på avstand representerer hvordan den raskt utviklende teknologien har transformert lederes arbeid og måten vi er i interaksjon med de vi jobber med. I tillegg til det å lede gjennom teknologi, har det blitt svært vanlig å ta i bruk digitale hjelpemidler og samhandlingsverktøy for å utføre jobben vår og samarbeide med kollegaene våre.

Før 2020 blir det å lede og samarbeide med hverandre digitalt, ofte sett i kontekst hvor det er selskaper som har ansatte spredt over verden, med geografisk avstand og stort kulturelt mangfold som må bli tatt stilling til. Her er det naturligvis mye som kan tas med videre i vår kontekst, men også en del som blir annerledes. I denne konteksten har flere organisasjoner gjort en helomvending til å lede og samhandle digitalt. Enten om man ville eller ikke, så måtte man som både leder og medarbeider, endre måten man gjorde jobben sin på over natten. Denne brå overgangen, fra tradisjonell ledelse til e-ledelse, og fra et tradisjonelt arbeidsmiljø til et digitalt, har hatt ulike konsekvenser og skapt ulike utfordringer, blant annet på bakgrunn av hvilken bransje en organisasjon befinner seg i og hvilken livssituasjon de ansatte er i.

2.3.1 E-ledelse

Definisjon

Avolio og Kahai (2003) definerer e-ledelse som det å lede mennesker hovedsakelig gjennom IT-formidlet og -støttet interaksjon. Contreras, Baykal og Abid (2020) viser til at begrepet innebærer et fokus på å utvikle egenskaper for å fremme organisasjonens vekst i et virtuelt arbeidsmiljø. E-ledelse kan være preget av den geografiske avstanden mellom leder og følger, også kalt fjernledelse, eller av arbeidsmetoder som elektronisk informasjonsdeling. I vår studie er begge disse tilfellene et faktum.

I likhet med ledelse generelt, er hensikten med e-ledelse å ta for seg forholdet mellom organisasjonsmedlemmene, som er definert av organisasjonsstrukturen, og forbedre dem for å nå organisasjonens overordnede mål. Hovedforskjellen er imidlertid at e-ledelse foregår i en kontekst der arbeid formidles av informasjonsteknologi. I en slik sammenheng er det ikke bare lederens kommunikasjon med følgere som foregår via informasjonsteknologi, men også innsamling og formidling av informasjon som kreves for å støtte organisatorisk arbeid (Avolio & Kahai, 2003). Tilbakemelding, oppfølging og opplæring er også ofte noe som i dag foregår i et digitalt format. Når alle disse teknologiformidlede aktivitetene og prosessene kombineres, er det kulturen til e-ledelse og dens hverdagspraksis som dukker opp (Mackenzie, 2010).

I nyere forskning er det flere forskere som påpeker at det er lite forskning på hvordan den digitale revolusjonen har endret ledernes interaksjon med ansatte via informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Montgomery Van Mart et al. (2019) mener at en hovedårsak til dette, er at det er en manglende evne til å produsere en operativ definisjon av e-ledelse. Forfatterne mener at e-ledelse handler like mye om å blande teknologier og tradisjonell kommunikasjon som det handler om å kun bruke IKT-formidlet kommunikasjon. De legger frem en operasjonell definisjon basert på seks faktorer, eller brede e-kompetanser for e-ledelse; E-kommunikasjon, e-sosiale ferdigheter, e-teambuilding, e-endringsledelse, e-teknologi ferdigheter og e-pålitelighet. Slik kan man, ifølge forfatterne, komme nærmere en god definisjon og forståelse av fenomenet e-ledelse – ved å belyse hva det innebærer å lede på denne måten i praksis. I denne oppgaven definerer vi e-ledelse som å lede mennesker hovedsakelig gjennom digitale verktøy.

Ferdigheter

Gjennom et forskningsprosjekt mellom MIT og Deloitte studerte Kane et al. (2019) hvordan organisasjoner og ledelse endrer seg som et resultat av økt bruk av digitale hjelpemidler. Et av spørsmålene de stilte sine respondenter, var: Hva er det som er de mest viktige ferdighetene som organisasjonsledere burde ha for å mestre en digital arbeidsplass? Her ble det å ha en transformativ visjon og et fremtidsrettet perspektiv trukket frem som de viktigste ferdighetene en e-leder har. Dette beskriver forfatterne som noe som alltid har vært sentralt innen ledelse, men oppleves som særlig viktig i et digitalt arbeidsmiljø. Det å ha en tydelig visjon og vise retning, og en klar strategi for veien videre. Ferdigheter som støtter disse, og som også ble nevnt i det overnevnte forskningsprosjektet, var gode digitale ferdigheter og det å være tilpasningsdyktig. Men er e-ledelse egentlig så annerledes enn tradisjonell ledelse?

Funnene i studiet til Kante et al. (2019) stemmer overens med Van Mart et al. (2019) sitt perspektiv på e-ledelse, nemlig at e-ledere må blande tradisjonelle og nye ledelsesferdigheter, for å på en effektiv måte kunne veilede organisasjonen inn i fremtiden. Noen kjernekompetanser innenfor ledelse blir med andre ord det samme i skifte fra tradisjonell ledelse til e-ledelse, samtidig som den digitale samhandlingen krever nye ferdigheter. I en gjennomgang av litteraturen rundt e-ledelse oppsummerer også Dasgupta (2011) noen av de ferdighetene som er foreslått for e-lederen. Disse er sterkere skriftlige kommunikasjonsevner, sterke sosiale nettverksferdigheter, et globalt flerkulturelt tanke sett, større følsomhet overfor de ansattes sinnstilstand, og en 24/7 orientering. Dykker vi nærmere inn i Kane et al (2019) sitt forskningsprosjekt ønsker vi å belyse respondentene sine svar på nok et spørsmål: Hva er den største forskjellen mellom å arbeide i et digitalt miljø versus et tradisjonelt et?

2.3.2 Et digitalt arbeidsmiljø

Økt tempo og effektivitet?

De største endringene som ble trukket frem i studien til Kane et al. (2019) var det økte tempoet i å gjøre forretninger. I tillegg til økt tempo, ble det også beskrevet som at endringene i arbeidet opplevdes som hyppigere i et digitalt miljø. Funnene tilsa at respondentene også opplevde større forventninger rundt produktiviteten. Beveger vi oss nærmere inn på endringene ved økt tempo og opplevelsen av større forventninger rundt produktivitet, er dette også noe som går igjen i litteraturen rundt digitale arbeidsmiljøer.

En av årsakene til at tempoet oppleves som høyere, kan være økt informasjonsflyt – som flere studier viser at bruken av digitale samhandlingsverktøy har bidratt til. Pavlova (2019) skriver blant annet at det å være fri til å direkte påvirke ens egen arbeidstid, sted og metoder – er knyttet til høyere produktivitet. Griffith & Neale (2001) skriver at tilgangen på informasjon økes, prosesser dokumenteres i større grad, og det er lettere å få tilgang på denne informasjonen i ettertid også for andre interessenter i organisasjonen. En annen årsak til at tempoet økes, kan være muligheten digitale flater gjør for parallelt og tverrfaglig arbeid, som igjen kan bidra til økt effektivitet. På den andre siden vil det kreve mer av teamet for å sørge for at alle medlemmene holder seg oppdatert og føler seg inkludert i prosessene (Dixon, 2017). Det legges også frem i litteraturen at det er viktig at lederen oppmuntrer og fasiliteter for økt informasjonsdeling mellom teammedlemmene gjennom alle tilgjengelige kanaler (Eisenberg & DiTomaso, 2019).

Digitale arbeidsmiljøer har naturligvis både fordeler og ulemper. Van Mart et al. (2019) lister opp flere vanlige problemer, som overbelastning av e-post/informasjon, svake sosiale forhold mellom ansatte, lav tillit og utilstrekkelig teknologisk kompetanse. Contreras et al. (2019) viser til at det å lede digitalt og på avstand er lettere å gjennomføre når det kommer til de administrative oppgavene som en leder har, som planlegging, budsjettering og møtevirksomhet. De mer menneskelige sidene av lederoppgavene, som å påvirke andre til å oppnå organisatoriske mål, beskrives som mer utfordrende i et digitalt format. Det samme legger Dasgupta (2011) frem i sin litteraturstudie, hvor han skriver at det å ivareta menneskelige relasjoner og samhandlingsevner, går igjen i litteraturen som de største utfordringene en e-leder står ovenfor.

Gjennom å kommunisere med sine ansatte er e-lederens oppgave blant annet å bygge tillit, motivere og dele organisasjonens visjon. Walvoord et al. (2008) skriver at interaksjon som på best mulig måte støtter disse overnevnte nøkkelaktivitetene, er sett på som den største utfordringen for «god e-ledelse». Vi vil derfor videre se nærmere på hva litteraturen kan fortelle oss om tillitsbygging og det å følge opp ansatte – gjennom digitale samhandlingsverktøy.

Digital tillitsbygging

Savolainen (2014) utforsket hvordan ledere bygger tillit til sine følgere i teknologiformidlet interaksjon, gjennom en casestudie. Som bakgrunn for sin studie belyser hun at det er mye forskning på tillitsbygging i virtuelle team, men e-lederens opplevelser og synspunkter på deres daglige ledelsesarbeid med de ansatte, burde forstås bedre og forskes mer på. Blant annet for å forbedre lederens kompetanse til å utføre e-ledelse på en god måte.

E-ledere bygger opp tillit til sine følgere i forskjellige former for interaksjon, ifølge Savolainens casestudie. Opplevelsen av en interaktiv situasjon består av flere faktorer. Interaksjon påvirkes ikke bare av et teknisk apparat, men også av situasjonen, altså det mellommenneskelige forholdet og saken som blir vurdert. Kvaliteten på kommunikasjonen og valget av et kommunikasjonsverktøy påvirkes også av andre problemer enn de tekniske funksjonene til en enhet. Frekvensen, prosedyrene og normene for interaksjon blir også sett på som viktig. Dårlig kvalitet på kommunikasjonen kan føre til forverring av tilliten og føre til tillitsbrudd (Savolainen, 2014).

Savolainen (2014) skriver at tillit kan bli sett på som støttehjul for at en relasjon skal fungere. Kaplan (2018) legger frem at en vanlig bekymring hos e-ledere, er at jobbprestasjonene

reduseres som følge av at samarbeid foregår digitalt. Det vitner med andre ord om at noen ledere har en manglende tillit til ansattes evne og vilje til å prestere på samme nivå sammenlignet med hva de kunne oppnå hvis de skulle jobbe med lederen sin på samme sted. For å bygge og opprettholde gjensidig tillit i tilfeller hvor det er sjeldne møter «ansikt-til-ansikt», skriver Bergum (2009) at det er enda mer viktig enn vanlig at partene viser åpenhet og deler informasjon med hverandre. Bergum skriver videre at e-lederes regelmessige ansikt til ansikt møter er viktig for motivasjonen til tilhengere, avklare og bekrefte meldinger – samt at misforståelser reduseres på denne måten. For å få til suksessfull e-ledelse mener Conteras et al. (2020) at god kommunikasjon som fremmer tillitsrelasjoner er svært viktig. Man bør bruke tid med hvert enkelt medlem i gruppen for å forstå hva de sosiopsykologiske behovene til de ansatte er – og handle deretter.

I tillegg til tillitsbegrepet, har psykologisk trygghet fått mye oppmerksomhet i ledelse og organisasjonssammenheng, gjerne særlig etter at Google oppdaget at psykologisk trygghet er det viktigste kjennetegnet på de beste teamene deres (Duhigg, 2016). Edmondson (1999) definerer psykologisk trygghet som opplevelsen av hvorvidt det føles trygt å ta risiko i mellommenneskelige forhold. Lange og Gausdal (2020) skriver at både tillit og psykologisk trygghet inneholder elementer av usikkerhet og opplevd risiko. En sentral konseptuell forskjell mellom begrepene er imidlertid at tillit legger vekt på hvordan en person oppfatter en eller flere personer, mens psykologisk trygghet legger vekt på hvordan medlemmer av en gruppe eller et team oppfatter en felles gruppenorm. Høy psykologisk trygghet har vist seg å være positivt for læringsatferd i organisasjoner ved at det føles lettere å spørre om tilbakemelding, dele informasjon, og snakke om feil.

Fyhn (2020) skriver at psykologisk trygghet har vist seg ekstra viktig i møte med kompleksitet og endring (Edmondson, 2018). I hvilken grad tør man å vise at man opplever utfordringer med digitale samhandlingsverktøy, det å sitte på hjemmekontor eller å prestere – i den nye arbeidshverdagen? Uten å frykte redusert respekt, status eller posisjon? Fyhn (2020, s. 118) skriver at et psykologisk trygt team kjennetegnes blant annet av økt kunnskapsdeling (Collins & Smith, 2006), vilje til å si sin mening (Liang, Farh, & Farh, 2012) og innovasjon (Baer & Frese, 2003). Litteraturen viser oss her at som e-ledere er det gjerne ekstra viktig å fremme både psykologisk trygghet og tillit til sine ansatte, når vi samhandler gjennom teknologi. Men hvordan kan dette gjøres når vi ikke ser hverandre på samme måte som før?

Å se sine ansatte gjennom skjermen

Fleksibiliteten i arbeidshverdagen som man får som følge av økt bruk av digitale samhandlingsverktøy, har vi sett gir muligheter ved at man arbeider mer effektivt. På den andre siden kan mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon bidra til færre kommunikasjonsmuligheter, som i seg selv kan begrense informasjonsflyten (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Fyhn (2020) skriver at til tross for at den digitale revolusjonen har effektivisert og endret arbeidshverdagen vår betraktelig, så står våre preferanser om å kunne møtes ansikt til ansikt stødig. Dette blant annet på grunn av tilgangen på uformell informasjon (Kerr & Murthy, 2009) og dens positive bidrag til vår trivsel på jobb (Tsuji, Sato, Yani, Broad, & Luthans, 2019).

I Kerr og Murthy (2009) sammenlignet de team som jobbet sammen ansikt-til-ansikt og team som samarbeidet digitalt. Resultatene deres viste at problemløsning og oppgaver med tidsbegrensning, var mer vellykket når man samarbeidet ansikt-til-ansikt. En årsak til dette er muligheten til å fange opp mangfoldet av signaler som er tilgjengelig i denne typen kommunikasjon. Det opplevdes med andre ord i denne studien, at når man jobbet sammen ansikt-til-ansikt så fikk man raskere tilbakemelding, i form av kroppsspråk og andre former for kommunikasjon som ikke blir fanget opp i like stor grad gjennom en skjerm.

Tsuji et al. (2019) skriver at ansattes trivsel er et viktig ledelsesspørsmål, ettersom det er relatert til en organisasjons produktivitet og vekstpotensial. Formålet med deres studie var å identifisere funksjonene i kommunikasjonen på arbeidsplassen som er viktige for å opprettholde trivselen til de ansatte. Et eksperiment som ble gjennomført viste at en ansatt med høy trivsel, pleier å snakke med forskjellige personer i relativt kort tid på arbeidsplassen, og har også relativt lang tid med interaktiv dialog. Gjennom deres studie kommer det frem at den uformelle kommunikasjonen, er knyttet til troverdighet til seg selv og deres team.

Dette bringer oss tilbake til Savolainen (2014), hvor den største utfordringen for lederne i hennes studie var at kommunikasjonen med de ansatte bare dekket korte og ofte fragmenterte øyeblikk av følgernes hverdag, som gjorde at det å få et godt helhetssyn av følgernes daglige situasjon ble vanskelig. Det å holde oversikt over følgernes velvære, daglige liv ble derav beskrevet som svært utfordrende i en slik setting. Med andre ord kan man si at det opplevdes som utfordrende for e-lederne å ikke kunne «se» sine ansatte. Snur vi det rundt, kan vi spørre oss hvordan man som leder er synlig for sine ansatte gjennom digitale flater? Lokalisert på kontoret er dette gjerne ved å ha kontordøren åpen, ta noen runder i kontorlokalet med kaffekoppen eller sette seg med kollegaene i kantinen i matpausen. Mackenzie (2010) skriver

at det kan være behov for at e-lederen gjør en større innsats for å bygge relasjoner med de ansatte på grunn av den mer sjeldne fysiske tilstedeværelsen, samt manglende kroppsspråk.

Når teknologi erstatter den menneskelige samhandling, skriver Chernyak-Hai og Rabenu (2018), at ansatte kan oppleve at det blir vanskelig å kommunisere for å tilfredsstille det kognitive behovet rundt det å få uttrykt bekymringer og aspirasjoner. På bakgrunn av dette, antas det at en leders rolle – i den «nye æraen» - i større grad dreier seg om å bygge opp under de ansattes arbeidsprestasjoner og emosjonelle velvære. Kanawattanachai og Yoo (2002, side 221) stiller seg bak de overnevnte forfatterne, og skriver at teknologi som brukes i virtuelle team må ikke bare legge til rette for effektiv informasjonsdeling og utveksling mellom team. Man bør også se på muligheten ved å bruke teknologi for å skape en digital arbeidsplassatmosfære som støtter oppbyggingen av tillit. Det å bruke video kan for eksempel redusere følelsen av både fysisk og psykologisk avstand.

Løsningen til lederne i Savolainen sin studie, var at de fulgte opp følgerne på en mer uformell måte også, i tillegg til å håndtere arbeidssaker. På denne måten ga de mer plass til å kommunisere følelser, og ikke bare jobb. Dette stemmer overens med Kniffin et al. (2020) sin anbefaling om at organisasjoner bør gi mulighet for uformelle interaksjoner mellom ansatte, for å la følelsesmessige forbindelser og «team-building» fortsette blant team medlemmene. Dette belyser også viktigheten av at det eksisterer et gjensidig tillitsbånd mellom leder og ansatt, slik den ansatte føler seg trygg til å snakke mer åpent om saker knyttet til både arbeid og privatliv. Dette er essensielt, da e-lederen ikke har mulighet, på samme måte som i tradisjonell ledelse, til å påvirke den ansatte med sin tilstedeværelse.

Et viktig poeng når det kommer til synlighet i e-ledelse er at lederne ikke har flere ansatte og følge opp en hen makter å gjøre på en god måte (Savolainen, 2014, s. 15). Tidligere forskning indikerer at for å lykkes trenger e-ledere støtte fra hele organisasjonen (Martinez Sanchez et al., 2008). I samme forskningsartikkel blir det også lagt frem viktigheten av at e-lederen selv og øvre ledelse er innforstått med at tillitsbygging er noe som tar lang tid, og burde derfor prioriteres.

2.4 Sammenstilling av teori

Litteraturgjennomgangen har forsøkt å gi en forståelsesramme for å kunne besvare studiens problemstilling: *Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsernet?* Dette kapittelet har dannet et rammeverk for videre diskusjon av det empiriske materialet.

Litteratur som omhandler *den komplekse lederrollen*, har som mål å kunne berike vår forståelse og innsikt rundt forskningsspørsmålet: *Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?* Samtidig vil det litterære bidraget rundt lederroller være med på å svare på problemstillingen i sin helhet. Ved å ta utgangspunkt i Mintzberg (1973, sitert i Klemsdal, 2018, s. 33) sin inndeling av lederrollen, kan man få en ryddig oversikt over aspektene lederrollen består av: relasjons-, informasjons- og beslutningsrollen – noe som gir oss et grunnlag for å se nærmere på kommunikasjon og samhandling. Vi har utvidet rammeverket til Mintzberg ved å se på følgende: (1) Emosjonell intelligens muliggjør og forsterker empatiske og tillitsbyggende prosesser (Stein, 2017; Kock et al., 2019; Düren, 2016); (2) Skape et samordnet informasjonsgrunnlag gjennom bevisst formidling (Dirani et al. 2020; Ravazzani, 2015); (3) Håndtering av etiske dilemmaer i forhold til beslutningstaking (Thiel et al., 2012).

Hvis man tilnærmer seg lederen som menings skaper, blir samspillet mellom Mintzbergs' rolleaspekter tydeligere. Ved å inneha og utøve *empati og tillit*, skaper dette en trygg base for de ansatte å dele en ærlig versjon av sitt meningsbilde – enten om det er et klart eller uklart bilde av situasjonen. Gjennom bevisst formidling av informasjon, skaper dette *et samordnet informasjonsgrunnlag*, og gir et bedre grunnlag for at den menings skapende prosessen beveger seg i en samordnet retning – noe som igjen øker sjansen for enighet rundt en løsning eller beslutning. Det er også sannsynlig at lederen vil møte på etiske dilemmaer og problemstillinger i den menings skapende prosessen, noe som vil ha *implikasjoner for beslutningstaking*.

Lederen som menings skaper, blir særskilt fremtredende i en tid preget av usikkerhet og endring (Klemsdal, 2018; Christianson & Barton, 2021). Hvor lederen benytter seg av rollen som relasjonsmester, informasjonsrollen og beslutningsrollen for å skape trygghet og vise retning.

Litteraturen omkring *kontekstuelle forhold* illustrerer hvordan disse ulike aspektene ved lederrollen påvirkes og endres som en følge av at pandemien fører til endringer i konteksten for ledelse. Her ønsket vi å bli klokere på forskningsspørsmålet: *Hvordan påvirker de kontekstuelle*

forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling? Wadel (2011) illustrerte at organisasjonens formelle struktur er en faktor som har implikasjoner for kommunikasjon og samhandling. Bonanomi et al. (2019) er en av få litterære bidragsyterne som ser på organisasjonens formelle struktur i lys av digital transformasjon, hvor det understrekes at nye former for organisering kreves for å unngå at kommunikasjon og samhandling blir begrenset.

Li et al., (2020) og Hackman (2004), påpeker det å ha mindre grupper som leder, gjør a man har større sannsynlighet for å bidra med kommunikasjon og samhandling som øker innflytelsen på hvert medlem. Her blir det særskilt interessant å se gruppestørrelse i forhold til vår kontekst hvor det gjerne har vært et økt behov for oppfølging, samtidig som det samhandles mer digitalt.

Arbeidsmengde og –press er enda en kontekstuell faktor som kan utfordre ledere og ansatte på det fysiske, psykiske og sosiale aspektet (Syrek, Apostel & Antoni, 2013). I relasjon til vår problemstilling blir det interessant i analysedelen å se nærmere på om det å lede i en samfunnskritisk bransje har økt til arbeidspress, og hvordan kommunikasjon og samhandling eventuelt blir farget av å arbeide i en slik kontekst.

Så langt har vi sett på noen sentrale generelle kontekstuelle betingelser for utøvelse av lederrollen og samhandling mellom ledere og ansatte. Men det er også noen sentrale nye kontekstuelle betingelser som følger i kjølvannet av pandemien. Litteraturen som omhandlet bruk av hjemmekontor, belyste både fordeler og ulemper med denne måten å arbeide på – og at dette kunne både ha positiv og negativ virkning på jobb-privatliv balansen. Her ble blant annet kjønn, livssituasjon, sosiale forhold og personlighet listet opp som faktorer som kan spille inn (Kniffin et al., 2020; Xiao et al., 2020). Den situasjonelle konteksten på hjemmebane, kan gjøre det krevende med tanke på tilstrekkelig kommunikasjon og samhandling på arbeidsfronten.

Litteratur knyttet til *e-ledelse og digital samhandling* ble vist til for å bli klokere på forskningsspørsmålet: *Hva slags implikasjoner rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?* Definisjonen på e-ledelse som denne studien tar utgangspunkt i er å lede mennesker hovedsakelig gjennom digitale verktøy, som ble lagt frem av Avolio og Kahai (2003). Contreras et al. (2020) la frem at e-ledelse innebærer et fokus på å utvikle egenskaper for å fremme organisasjonens vekst i et virtuelt arbeidsmiljø. Funnene i Kane et al. (2019) sin forskningsstudie ble i dette rammeverket brukt for å få en bedre forståelse av hvilke ferdigheter en burde ha som e-leder, og hvordan de skiller seg fra en tradisjonell lederstil. Her kom det frem at noen kjernekompetanser innenfor ledelse blir det samme i skiftet

fra tradisjonell ledelse til e-ledelse, samtidig som den digitale samhandlingen krever nye ferdigheter. Kompetanser som det å ha en transformativ visjon og sterke skriftlige kommunikasjonsevner (Kane et al., 2019; Dasgupta, 2011) skiller seg gjerne ikke særlig ut fra en tradisjonell lederstil, men litteraturen ga oss et tydelig bilde av at e-ledere møter på andre problemstillinger.

Ser vi på teorien rundt e-ledelse og digitale samhandlinger, og hvilke utfordringer denne formen for ledelse bringer på et generelt nivå, så er det ikke først og fremst produksjonssystemet i en organisasjon som blir lagt vekt på. En av de største forskjellene på et tradisjonelt arbeidsmiljø og et digitalt, som blir trukket frem i litteraturen, er økt tempo og økt forventninger rundt produktivitet. Ulike årsaker ble vist til, som økt informasjonsflyt (Griffith & Neale, 2001), det å kunne påvirke sin egen arbeidstid i større grad (Pavlova, 2019) og muligheten digitale flater gjør for parallelt og tverrfaglig arbeid (Dixon, 2017). Litteraturen viser med andre ord at organisasjoner som samhandler digitalt, ikke har negative konsekvenser for produksjonen – gjerne det motsatte.

Utfordringene som går igjen i e-ledelses og digital samhandling litteraturen er det å motivere, støtte, ivareta de menneskelige relasjonene, samarbeide, utvikle og følge opp de ansatte – gjennom bruk av digitale verktøy. Det blir av Contreras et al. (2020) at de administrative lederoppgavene er lettere å overføre til et digitalt format, enn de menneskelige sidene av lederoppgavene. Av den grunn så vi nærmere på litteratur om digital tillitsbygging og det å se sine ansatte gjennom en skjerm.

Tillit går igjen i det teoretiske rammeverket vårt som en sentral faktor for å utføre god ledelse, både tradisjonelt og i et digitalt format (Mayer, James & Schoorman, 1995; Düren, 2016; Klemsdal 2018). Savolainen (2014) sin studie har gitt oss en forståelse for hvordan ledere bygger tillit digitalt, gjennom å tilrettelegge for uformelle interaksjoner. Chernyak-Hai og Rabenu (2018) viste til at ansatte kan oppleve at det blir vanskelig å kommunisere for å tilfredsstille det kognitive behovet rundt det å få uttrykt bekymringer og aspirasjoner. På bakgrunn av dette, antas det at en leders rolle – i den «nye æraen» - i større grad dreier seg om å bygge opp under de ansattes arbeidsprestasjoner og emosjonelle velvære.

Med tanke på COVID-19 situasjonen, kan vi anta at det relasjonelle aspektet har blitt utfordret, ettersom pandemien har medført en del psykologiske konsekvenser som frykt, sinne, ensomhet og angst (Ornell et al., 2020). Rollen som relasjonsmester kan derfor antas å gjennomsyre informasjons- og beslutningsrollen i større grad enn før. Det vil si at informasjon om hva som

beveger seg internt og eksternt, er med på å gi en følelse av trygghet og stabilitet; samt at lederen i beslutningsrollen, i større grad tar avgjørelser for å ivareta de ansattes fysiske og psykiske velvære i en krevende tid. Som leder, er det derfor et behov for at man ivaretar de individene som blir ekstra hardt rammet; være en pådriver for å tilpasse seg nye metoder å jobbe på, og; tilby emosjonell og interpersonlig støtte der det er et behov for det (Dirani et al., 2020).

3. Metode

Forskningsarbeidet er basert på oppgavens problemstilling: *Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsernet?* Samt forskningsspørsmålene:

1. Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?
2. Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?
3. Hva slags implikasjoner, rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?

I dette kapittelet presenterer vi metodene vi har valgt for å utforske og svare på de overnevnte spørsmålene. Videre vil vi vise til hvordan vi har gått frem når det kommer til utvalg og tilgang til forskningsfelt. Deretter vil datainnsamlingen vår bli satt lys på, etterfulgt av hvordan vi har gått frem i analyseringen av datamaterialet vårt. Til slutt, vil vi legge frem refleksjoner rundt forskningsprosjektets reliabilitet, validitet og overførbarhet. Da vi anser etiske spørsmål som integrert i alle faser av en intervjuundersøkelse, har vi valgt å vise til etiske vurderinger underveis i kapittelet (Kvale og Brinkmann, 2018, s. 95).

3.1 Forskningsdesign og metodevalg

3.1.1 Metodisk innfallsvinkel

Vi skal som sagt utforske hva slags konsekvenser COVID-19 pandemien har hatt for personallederens rolleutøvelse i Lyse-konsernet. For å gjøre dette, har vi stilt forskningsspørsmål som omhandler kommunikasjon, samhandling og ledelse – hvor konteksten spiller en avgjørende rolle. Det vil si at vi har sett hvordan kommunikasjon, samhandling og ledelse har artet seg i en krise- og endringskontekst.

Vi ønsker å forstå og formidle sider ved intervjupersonenes dagligliv som personalleder, fra hans eller hennes eget perspektiv. Derfor har vi valgt en kvalitativ tilnærming, hvor vi bruker forskningsintervjuet som vår metode for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2018; Silverman, 2014). På grunn av pandemien, ble den metodiske «verktøykassen» noe begrenset. Vi kunne ikke møte personallederne ansikt-til-ansikt.

Alternativet var da å utføre intervjuene digitalt over Teams – et tema vi kommer tilbake til senere i dette kapittelet.

For å få en dyp forståelse av problemstillingen, stilte vi hovedsakelig åpne spørsmål med mer spesifiserte oppfølgingsspørsmål. Intervjuene ble derfor utført i en semistrukturert form. Her fikk informantene mulighet til å selv styre seg inn på hva som rørte dem mest under et gitt tema. Dersom vi hadde stilt svært konkrete spørsmål, ser vi for oss at det kunne begrenset vår forståelse. Særlig med tanke på at vi ikke hadde erfaring på forhånd rundt hvordan arbeidshverdagen til informantene så ut – vi var noen som kom fra «utsiden». Formålet med å bruke semistrukturerte intervjuer var at de selv kunne fortelle hva de mente var viktig å få med – og denne intervjuformen muliggjorde en fleksibilitet til at de fikk gitt et helhetlig bilde av sine erfaringer fra deres eget perspektiv.

3.1.2 Forskningsstrategi

Ringdal (2018, s. 109) forklarer at en kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verdenen konstrueres gjennom individers handlinger, noe som betyr at sosiale fenomener varierer etter konteksten de opptrer i. De sosiale fenomenene er også i kontinuerlig endring som følge av konteksten. Ringdal (2018) forklarer videre at en kvalitativ forskningsstrategi som oftest er induktiv. Det vil si at forskeren først og fremst samler inn det empiriske materialet, for eksempel gjennom forskningsintervju, for så å bruke teori til å forklare de sosiale fenomenene ytterligere. En deduktiv forskningsstrategi er mer teoristyrte hvor det avledes hypoteser ut ifra teoretiske perspektiver som er relevant for hva som skal undersøkes.

Vår forskningsstrategi har hovedsakelig vært induktiv, hvor empirien har vært det som har veid mest. Allikevel opparbeidet vi oss et teoretisk utgangspunkt i forkant av datainnsamling og analyse – noe som er i retning av en deduktiv forskningsstrategi. Knutsen (2018) kategoriserer denne typen forskningsstrategi som en teoretisk forklarende induktiv metode. Inn under de teoretisk forklarende induktive metodene, viser Knutsen (2018) også til *abduksjon*. Vi så det som nyttig å bygge opp et fundament med bakgrunnskunnskap før vi satte i gang med det empiriske materialet. Samtidig rører problemstillingen ved noe som vi også har måttet forholde oss til gjennom pandemien, ikke bare personallederne i Lyse-konsernet. Nemlig bruken av digitale samhandlingsverktøy og hva slags konsekvenser dette har for kommunikasjon og samhandling. Vår egen «empiri» – eller personlige erfaringer – har derfor vært en sentral del av bakgrunnskunnskapen.

Utfordringen her, er ifølge Knutsen (2018) å balansere mellom å inneha bakgrunnskunnskap, samtidig møte empirien med et åpent sinn. Det var viktig for oss å møte empirien med nysgjerrighet til tross for at vi også hadde en del teoretisk innsikt og personlige erfaringer med i «bagasjen». For eksempel, så kom vi over empiriske funn i starten av intervjuforløpet som overrasket oss. Da benyttet vi muligheten til å inkludere noen nye oppfølgingsspørsmål videre i intervjuforløpet for å undersøke fenomenet mer eksplisitt. COVID-19 situasjonen har også ført til en del variabler som vi ikke har måttet tatt stilling til tidligere, og vi opplevde flere interessante funn rundt dette. Samtidig hadde vi en anelse i forkant – på bakgrunn av teoretisk innsikt og personlige erfaringer – at det er en del grunnleggende menneskelige reaksjons- og handlingsmønstre som er mer forutsigbare.

3.1.3 Casestudie

En casestudie kan defineres som intensive undersøkelser av et lite antall caser som kan være (individer), familier, virksomheter, organisasjoner eller land, men også hendelser og beslutninger (Ringdal, 2018, s. 172). Innen organisasjonsstudier, er en case som regel en studie som foretar seg en problemstilling knyttet til en virksomhet, et selskap eller en organisasjon (Silverman, 2014). Vår case er knyttet til Lyse-konsernet, hvor vi ser nærmere på personalledernes erfaringer under COVID-19.

Gjennom analysen fremhever vi fellestrekkene mellom de tre selskapene. I starten, tenkte vi å behandle empirien hver for seg, presentere det hver for seg, for så å foreta en komparativ analyse. Det vi imidlertid fant ut, var at konteksten i hvert selskap ikke var så annerledes som vi i utgangspunktet trodde – med unntak av kundesenteret på Lyse Dialog som skiller seg ut med tanke på driftsfunksjon, arbeidsmetoder og -rutiner. I stedet for å legge opp analysen som en klar komparativ studie, valgte vi å tilnærme oss det mer som en samlet case. Det ble derfor mer hensiktsmessig å diskutere likheter og ulikheter underveis.

3.2 Utvalg og tilgang til forskningsfelt

3.2.1 Rekruttering og utvalgskriterier

For å kunne svare på problemstillingen, har vi foretatt en strategisk utvelgelse av informanter. Det vil si at vi velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013, s. 60). Tabellen under gir leseren en oversikt over alle datakildene brukt i forbindelse med oppgaven.

Datakilder	
Tittel	Beskrivelse
Gruppeleder 1	Førstelinijeleder
Gruppeleder 2	Førstelinijeleder
Gruppeleder 3	Førstelinijeleder
Gruppeleder 4	Førstelinijeleder
Gruppeleder 5	Førstelinijeleder
Gruppeleder 6	Førstelinijeleder
Avdelingsleder 1	Andrelinjeleder
Avdelingsleder 2	Andrelinjeleder
Avdelingsleder 3	Andrelinjeleder
Avdelingsleder 4	Andrelinjeleder

Tabell 1 – Oversikt over datakilder

En retningslinje for omfanget av kvalitative utvalg er at antall deltakere ikke er større enn hva man har tid og ressurser til å analysere. Det avgjørende utvalgsprinsipp i kvalitative studier er at utvalget er egnet til å utforske problemstillingen, noe som vi mener dette antallet gir et godt og variert datagrunnlag for (Thagaard, 2013, s. 65).

Spørsmålet om hvor undersøkelsen skal utføres, er avhengig av at forskeren får adgang til det miljøet og de personene som er definert som relevante for problemstillingen (Thagaard, 2013, s. 66). Vi tok i bruk eget nettverk for å skaffe oss kontaktinformasjonen til en nøkkelperson i Lyse-konsernet. Her sendte vi en e-post hvor vi presenterte forskningsprosjektet vårt. Det tok litt tid før vi fikk respons, og vi var litt bekymret for at det ikke skulle gå. Vi ble derimot veldig

positivt overrasket, da vi hadde fått innblikk i at e-posten hadde blitt sendt rundt internt. Henvendelsen vår hadde blitt sendt videre til en i organisasjonen som for oss ble en formell kontakt. Denne formelle kontakten presenterte prosjektet videre og la til rette for at vi kunne få et møte med øverste ledelse i de tre ulike selskapene vi ønsket informanter fra – Lyse Elnett, Lyse Dialog og Altibox.

To-tre måneder før vi startet for fullt med masteroppgave arbeidet, så fikk vi gjennom vår kontaktperson i konsernet arrangert et kartleggingsmøte på Teams med en person i hver av selskapene. Under dette møtet fikk vi muligheten til å fortelle mer om forskningsprosjektet vårt, og vi ble bedre kjent med problemstillingene de ulike selskapene hadde vært gjennom. Dette gjorde at vi kunne kartlegge relevansen for forskningsprosjektet. Disse møtene resulterte i at alle selskapene ønsket å bidra med informanter.

I kartleggingssamtalene med hvert selskap, la vi frem hvilke utvalgsriterier vi hadde for informantene. På denne måten fikk personen vi snakket med et tydelig bilde av hvem vi var ute etter å intervju, og hvem de skulle sende videre forespørsel til. Utvalgsriteriene våre var at informantene våre skulle være ledere med personalansvar. I starten så vi for oss kun personalledere i førstelinje, altså gruppelederen. Etter hvert ble vi oppmerksom på at andrelinjeledere, altså ledere som i hovedsak har personalansvar for andre ledere, også kunne bidra med relevant innsikt for oss i prosjektet. Dette gjorde at utvalgsriteriene våre var at det skulle være en leder med personalansvar for minst to personer.

Denne «endringen» i utvalgsriteriene våre baserte seg også på hva som var tilgjengelig for oss av informanter. Vi baserte oss med andre ord på en seleksjonsmåte som sikrer oss et utvalg av personer som er villige til å være med i undersøkelsen, også kalt et tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2013, s. 61). En vanlig metode for å velge ut deltakere som er tilgjengelige for forskeren, betegnes som snøballmetoden. Denne metoden går ut på at man først kontakter personer som har de kvalifikasjonene som er relevante for problemstillingen, og deretter ber vi disse personene om navn på andre som har tilsvarende egenskaper (Thagaard, 2013, s. 62). Prosessen videre etter kartleggingssamtaler utviklet seg forskjellig for hvert av selskapene. Noen sendte over en liste med tilgjengelige ledere og deres kontaktinformasjon, andre hadde allerede samlet alle lederne som ønsket å stille til intervju i en felles e-post.

Et kritisk blikk på rekruttering og utvalg

Det at vi fikk intervjuet både førstelinje- og andrelinjeledere gjorde at vi fikk et bredt datamateriale med ledere som hadde «ulike» perspektiver etter hvor de var i organisasjons hierarkiet. Det ble i alt intervjuet fire personalledere fra Lyse Elnett, tre fra Dialog og tre fra Altibox. Alle lederne har hatt personalansvar det siste året med pandemi, noen som vikar, prosjektleder, ny i rollen, eller godt kjent med gruppen. Antallet de ulike lederne hadde personalansvar for strakk seg fra 2 til 25 stykker. Denne variasjonen mener vi danner et godt grunnlag til å gi et mangfoldig bilde av situasjonen, innenfor de gitte rammene.

Det er allikevel relevant å bemerke seg at informantene våre har blitt valgt av kontaktpersoner innad i organisasjonen, og en slik måte å få tilgang til informanter på kan føre til at informanter blir valgt på bakgrunn av personens eget ønske eller basert på organisasjonens beste. Det faktum at informantene har blitt valgt for oss, kan ha gjort at vi har mistet potensielle informanter med et mer kritisk blikk, mens de lederne som øvre ledelse i Lyse anser som lojale – kan ha bli trukket frem. Det kan med andre ord tenkes at denne interne rekrutteringen kan ha vært en begrensning i forhold til å få et mangfoldig utvalg i perspektiver. Samtidig har ikke formålet vårt vært å evaluere selskapene sin håndtering av pandemien – men å gi en deskriptiv fremstilling av konsekvensene av COVID-19 for lederrollen. Dette formålet opplevde vi brakte frem en nysgjerrighet og et ønske om erfaringsdeling blant lederne vi intervjuet, og som resulterte i – gjennom våre øyne – at lederne delte sine erfaringer og opplevelser på en usensurert måte. Dette skinner også gjennom i datamaterialet vårt, hvor vi ser en jevn fordeling av både muligheter og utfordringer, med gjerne ekstra tyngde på utfordringer. Hadde vi fått et mer skjevt bilde i materialet vårt, hvor lederne delte lite rundt hva de synes har vært vanskelig i denne perioden, så hadde det gjerne skapt større begrensninger i oppgaven.

Det at rekrutteringen har foregått internt på våre vegne, gjennom snøballmetoden, kan også by på problematikk i forhold til etikk – særlig med tanke på anonymitet. Denne måten å rekruttere på har gjort at noen fra øvre ledelse vet hvem som deltar, samt enkelte informanter kjenner til andre informanter gjennom blant annet felles e-poster sendt fra øvre ledelse. Dette er noe som har vært utenfor vår kontroll, men vi har uansett gjort vårt ytterste ved å ta valg og vurderinger gjennom forskningsprosessen som ivaretar informantenes anonymitet.

Noe som derimot har vært innenfor vår kontroll, er valget om å intervju et utvalg som kun består av personalledere – og ikke deres ansatte. Dette var et valg vi tok på bakgrunn av at vi ønsket en sammenliknende tilnærming, og det ble et naturlig valg å fokusere på ledere med

personalansvar da det er de oppgavens problemstilling retter seg mot. Dette valget har naturligvis sine ulemper, og kan ha gjort at vi har gått glipp av sentral informasjon og perspektiver som kunne vært relevant for problemstillingen. Hadde vi hatt et utvalg som også fikk frem medarbeidernes perspektiv kunne vi ha sammenlignet erfaringer mellom leder-ansatt, for å tydeligere sett om det personallederne forteller også stemmer overens med medarbeidernes opplevelser. Dette kunne også ha gjort at vi kunne belyst eventuelle andre utfordringer og muligheter, som ikke kommer frem fra lederne selv. Derfor er det viktig å påpeke at informasjonen vi får knyttet til de ansattes håndtering av situasjonsbildet, er gjennom lederens perspektiv. Dette er viktig informasjon for å kunne begrunne hvorfor personallederen responderer slik hen gjør.

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Intervjuguiden

Intervjuguiden vår var formet slik at den inneholdt tema og spørsmål som kunne gi et svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Siden vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer, var vi ikke helt bundet til intervjuguiden. Den fungerte mer som en veileder som sørget for at vi fikk dekket de temaene og spørsmålene som var sentrale for å svare på vår problemstilling. Intervjuguiden ble utformet i forkant av intervjuene med innspill fra vår veileder. Thagaard (2013, s. 100) skriver at utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren på forhånd har satt seg inn i intervjupersonens situasjon. I utarbeidelsen av intervjuguiden samlet vi opp kunnskap om konteksten personallederne befant seg i, for å stille spørsmål som opplevdes som relevante for informantene. Målet med intervjuguiden var å få informantene til å reflektere over deres opplevelser som personalleder under en pandemi.

Informantene vi pratet med var alle ledere med personalansvar. Noen var førstelinjeledere, og hadde personalansvar for en gruppe ansatte i en gitt driftsfunksjon. Andre var andrelinjeledere med personalansvar hovedsakelig for en gruppe ledere i en gitt driftsfunksjon. Intervjuguiden var utformet slik at den kunne benyttes på begge typer lederposisjoner – hvor noen oppfølgingsspørsmål var mer tilspisset den enkelte linjeplassering i organisasjonen. Hensikten med oppfølgingsspørsmål er at vi skal få mer detaljert informasjon og mer nyanserte kommentarer til de temaer, begreper og begivenheter som informanten beskriver (Thagaard, 2013, s. 101). I etterkant, har vi reflektert over at vi gjerne kunne ha tilspisset oppfølgingsspørsmål i forhold til deres linjeplassering enda grundigere. Slik kunne vi muligens

ha avdekket et større skille mellom første- og andrelinjeledere. Allikevel er vi fornøyd med slik prosessen har utfoldet seg, og vi ser at første- og andrelinjeledere stort sett har forholdt seg til det samme situasjonsbildet uavhengig av deres linjeposisjon.

Intervjuguiden ble noe revidert og justert underveis i intervjuprosessen med informantene. Det dukket opp noen interessante tema under de første intervjuene som vi ikke hadde tenkt over i forkant av prosessen. Derfor la vi til noen oppfølgingsspørsmål underveis slik at vi kunne gå inn på de samme temaene med andre informanter for å avdekke om dette var noe de også hadde erfaringer med. For eksempel, så hadde vi ikke tenkt over at gruppestørrelse var en viktig faktor for lederens rolleutøvelse – et tema som dukket opp i intervju 1. Derfor la vi til spørsmål om gruppestørrelse i intervjuguiden for å høre andre informanternes innspill rundt temaet.

Intervjuguiden bestod hovedsakelig av åpne spørsmål som omhandlet et aspekt eller tema viktig for vår besvarelse av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi hadde flest åpne spørsmål da vi ønsket at intervjuet skulle gi informasjon om informantenes autentiske erfaringer, og åpne spørsmål gjør at informanten står fritt til å svare slik vedkommende ønsker (Thagaard, 2013, s. 103). De åpne spørsmålene var med på å skape en naturlig flyt i samtalen i de fleste tilfeller, hvor informanten selv fikk styre samtalen inn på hva som trigget eller engasjerte innenfor det gitte temaet vi presenterte. Hvordan informanten forholdt seg til vår semistrukturerte intervjutilnærming varierte noe. For noen var det svært naturlig å prate fritt om hva som trigget og engasjerte under et gitt tema. Andre informanter følte gjerne at de kunne gi bedre svar dersom vi spurte mer direkte og konkret. Dette er noe vi ser i ettertid at vi kunne tatt større hensyn til. Altså ikke ta for gitt at alle fungerer likt i det vi presenterer et åpent spørsmål – og utarbeidet noen klarere «back-up»-spørsmål for de som foretrekker dette. Dette er ikke noe som ga utslagsgivende konsekvenser for datainnsamlingen, men det kunne gjort prosessen mindre keitete der hvor informanter fungerer bedre med en tydeligere intervjustruktur.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuer

Hele intervjuprosessen fra start til slutt, tok ca. 3 uker, i tidsperioden 1. februar 2021, til 23. februar 2021. I forkant av hvert intervju, ble infoskriv og samtykkeskjema sendt til hver enkelt deltaker. Her ga vi informasjon om prosjektets formål, samt informerte om at prosjektet hadde blitt meldt inn og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata). En godkjenning som indikerer at vi operer etter NSD sine retningslinjer for sikker behandling av personopplysninger. Vi informerte om at det ville bli gjort lydopptak, og at de kunne trekke seg fra prosjektet når

som helst – noe som innebærer at all data, inkludert lydopptak av intervju, ville bli slettet. Lengden på hvert intervju varierte mellom 30 minutt til én time.

På grunn av COVID-19, ble intervjuene gjennomført på Teams. Lydopptak av intervju gjorde at vi kunne ha full oppmerksomhet og være til stede i samtalen. Siden vi hovedsakelig var to intervjuere under hvert intervju, avtalte vi på forhånd hvem som skulle ha hovedansvaret for gjennomføring – noe som resulterte i en annenhver-gang-løsning. Den av oss som hadde rollen som observatør, fikk mulighet til å ta et steg tilbake og komme med passende oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart. Slik kunne vi bruke det å være to til å utfylle hverandre ved behov.

Som nevnt tidligere i forbindelse med intervjuguiden, var det enkelte samtaler som var mer preget av naturlig flyt. Andre opplevde det som mer krevende å prate fritt rundt et åpent spørsmål eller et tema, og ønsket mer direkte og konkrete spørsmål. Det som gjerne gjorde det ekstra utfordrende i enkelte tilfeller, med tanke på å komme i en naturlig samtaleflyt, var nok på grunn av at intervjuene foregikk digitalt på Teams. Mye av problematikken vi belyser i denne studien angående kommunikasjon og digital samhandling, var noe vi selv fikk kjenne på i en digital intervjusetting. I en digital intervjusetting er det mer utfordrende å lese kroppsspråk, kjenne på stemningen i rommet, og observere samspillet mellom informanten og omgivelsene. Kommunikasjonen oppleves mer stakkato, og det var vanskeligere å få til en naturlig samtaledynamikk.

I de aller fleste tilfeller gikk intervjuene allikevel svært bra med tanke på omstendighetene. Der hvor internettforbindelsen sviktet litt, eller at bilde stoppet opp, kunne vi le og vitse litt for å unngå at dette skulle prege intervjuet videre. Selv om vi kanskje «mistet» verdifull informasjon ved å gjennomføre intervjuene digitalt, føler vi at vi har nok empirisk materiale til å kunne svare på prosjektets problemstilling og forskningsspørsmål. Vi avsluttet hvert intervju med å takke for deltakelsen, informere om at oppgaven selvfølgelig ville bli delt med dem, og spurte om vi kunne kontakte dem på e-post dersom vi trengte å avklare noe ytterligere.

3.3.3 Refleksjoner rundt intervjusituasjonen

Fordelen med å utføre intervjuer digitalt, er at det er svært effektivt. Man kan utføre flere intervjuer innenfor en gitt tidsramme enn hva man hadde gjort dersom man skal møte deltakerne «ansikt-til-ansikt». Det som allikevel påpekes, og noe som vi selv opplevde som problematisk, var at det gjerne ble «for effektivt». Er man fysisk til stede med informanten, får

man mulighet til å observere hvordan vedkommende oppfører seg i en mer naturlig og avslappet setting. Vi har ikke hatt muligheten til å møte informantene på en måte som lar oss observere dem på «hjemmebane». Vi fikk ikke muligheten til å gå gjennom kontorlokalene sammen med informanten på vei inn til intervjurommet. Det å kunne observert den sosiale og fysiske dynamikken på arbeidsplassen i sin helhet, var derfor noe vi gikk glipp av. Viktig informasjon kan derfor ha forsvunnet ettersom vår samhandling med deltakerne foregikk gjennom en dataskjerm (Gill & Baillie, 2018).

Samtidig, dreide vår problemstilling seg om hvordan personalledere har blitt påvirket av COVID-19 pandemien. Det å møtes digitalt i så stor grad som i dag, er en av de store organisatoriske endringene i Lyse-konsernet. Ved at vi selv fikk kjenne på kroppen de samme utfordringene som personallederne hadde rundt det å drive digital ledelse, gjorde at vi lettere resonerte med deres fortellinger. Det vil si at det menneskelige aspektet blir utfordrende ved bruk av digital kommunikasjon og samhandling.

Et annet viktig poeng å fremheve, er tidsperioden intervjuene ble utført. Dette var en periode hvor selskapene i Lyse-konsernet hadde bestemt seg for en ny runde med hjemmekontor med tanke på at smittetallene i samfunnet økte. Bruk av hjemmekontor varierte også på bakgrunn av avdelingens eller selskapets driftsfunksjon. Allikevel, var dette en periode med en jevnt over økning i bruk av hjemmekontor. Flere uttrykte en slags frustrasjon eller oppgitthet rundt den «nye runden» med hjemmekontor – noe som kan ha hatt innvirkning på deres narrativ i sin helhet. Dette er selvsagt kun spekulasjoner, og det er vanskelig å si om svarene hadde vært annerledes hvis vi snakket med dem i en mer «stabil» periode hvor samfunnet ikke var like preget av COVID-19 situasjonen. Samtidig, kan vi se det som en fordel at situasjonen var slik som den var i tidsrommet vi utførte intervjuene. Konsekvensene av pandemien lå enda fersk i minnet hos personallederen ettersom de akkurat hadde foretatt en ny innstramming av arbeidsrutinene.

3.4 Dataanalyse

3.4.1 Transkribering

I arbeidet med datamaterialet var transkriberingen første prosess. Å transkribere betyr å transformere, å skifte fra en form til en annen. Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse (Kvale og Brinkmann, 2018).

For at det ikke skulle «hope seg opp» med for mye arbeid etter alle intervjuene, så valgte vi å begynne å transkribere intervjuene fortløpende når vi hadde gjennomført et intervju. Da vi er to, fordelte vi dem mellom oss. For å anonymisere informantene våre så navnga vi de transkriberte intervjuene våre fra «intervju 1 til 10», og vi tilga hver informant et kodenavn. Navn som informantene selv delte gjennom intervjuet, valgte vi å sensurere. Vi valgte også å oversette dialekt til bokmål.

Som nevnt tidligere så gjennomførte vi alle intervjuene gjennom Teams. Dette gjorde at non-verbal kommunikasjon og informasjon som man gjerne ellers får gjennom kroppsspråket til en informant, ikke kom like godt frem. Derfor valgte vi i noen tilfeller å transkribere ned måten informanten kommuniserte på. Dette kunne være tonefallet til informanten, om informanten fremsto nølende, brukte ironi eller måtte tenke seg en stund om før hen svarte. Dette gjorde vi for å kunne få et tydeligere bilde av helheten av det som ble sagt og tatt opp av lydopptakeren, når vi skulle tilbake å analysere de transkriberte intervjuene ved en senere anledning. Etter transkriberingen var gjennomført ble lydopptakene slettet.

3.4.2 Gioia-metoden

Når transkriberingen var gjort så valgte vi å ta i bruk «Gioia-metoden» (Gioia et al., 2013) som inspirasjon når vi skulle gå i gang med å systematisere, tematisere og tolke funnene våre fra intervjuene. Dette er en metode som bygger på en systematisk tilnærming til utviklingen av nye konsepter som er designet for å bringe kvalitativ struktur til gjennomføringen og presentasjon av induktiv forskning (Gioia et al., 2013, s. 15). Gioia-metoden består av en systematisk og trinnvis prosess med tre steg som kategoriserer og sorterer datamaterialet til en håndterbar størrelse. Dette bidrar til å redusere materialet til noen hovedkategorier.

Det første steget i Gioia-metoden innebærer å samle sitater og begreper fra informantene for å formulere relevante *første ordens konsepter*. For å gjøre dette, leste vi gjennom de transkriberte intervjuene og la inn kommentarer i margin underveis. Disse kommentarene, eller merkelappene, kunne både være konkrete sitater, nøkkelord som vi så gikk igjen eller temaer som vi vurderte som sentrale i informantenes refleksjoner. For å gjøre det lettere for oss senere, hadde vi det teoretiske rammeverket vårt i bakhodet når vi markerte konsepter, slik at den senere systematiseringen kunne gå lettere for seg.

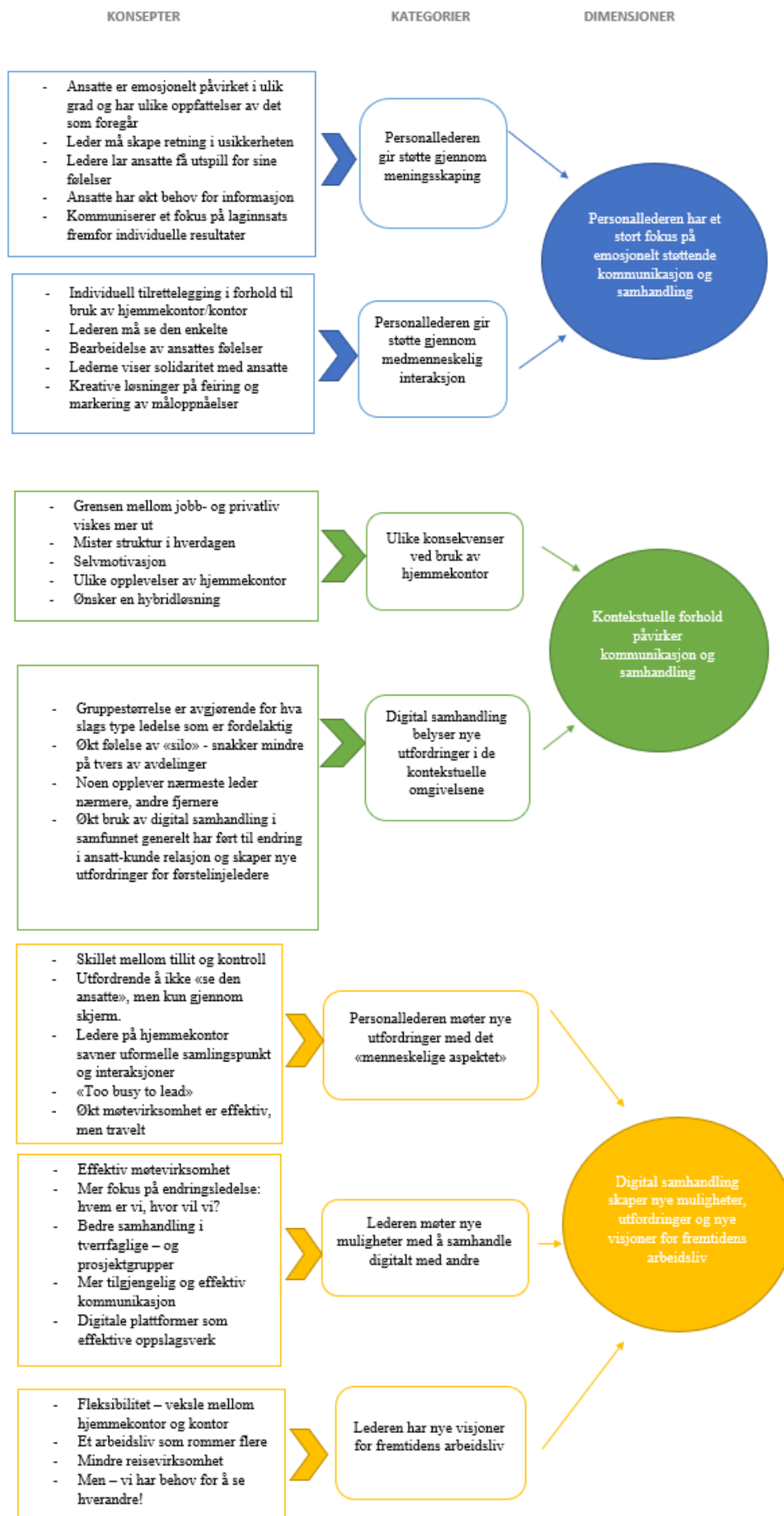
I steg to av metoden gikk vi nok en gang gjennom alle intervjuene, og samlet opp første ordens konseptene i et nytt felles dokument. Da vi etter det første steget hadde markert veldig mange

konsepter, opplevdes dette nye og ikke minst lange dokumentet som svært rotete og uoversiktlig. Det var viktig for oss i denne fasen av dataanalysen å ikke «rydde» i konseptene før vi hadde tatt noen runder i intervjuene, og var sikre på at vi hadde fått med oss alle «merkelappene» vi hadde skrevet i marginen. Vi forsøkte med andre ord å finne «ro i kaoset», men pustet lettet ut da vi endelig kunne få litt orden i systemet ved å se nærmere på konseptene og finne felles «knagger» som vi kunne henge dem på. Disse «knaggene», eller overordnede temaene våre, representerer det Gioia et al. kaller *andre ordens kategorier*.

Når vi kom til det siste steget i Gioia-metoden, satt vi oss ned med kategoriene våre for å finne overordnede *dimensjoner*. Her stilte vi oss selv spørsmålene «hva forteller disse kategoriene oss?» og «hvilken dimensjon kan romme det vi har funnet i datamaterialet vårt?».

Da vi hadde gjennomført de tre stegene i Gioia-metoden begynte vi å få et mer visuelt bilde av hva datamaterialet vårt handlet om og besto av. Men, det var langt fra en rett-frem prosess. Det var flere ganger vi gikk tilbake, flyttet på konsepter, endret på kategorier og dimensjoner. I denne «finpussings»-fasen gikk vi også tilbake til de transkriberte intervjuene, slik vi kunne være sikre på at vi hadde fått med oss alt og fått et så representativt bilde av datamaterialet som mulig. Kvale og Brinkmann (2018, s. 97) skriver at de etiske sidene ved analyseringen omfatter spørsmålet om hvor dypt og kritisk intervjuene kan analyseres, så her ble det viktig for oss å finne balansen mellom å få et helhetlig bilde, samtidig som vi ikke la for mye tyngde i temaer vi ikke hadde nok empiri på.

Til slutt satt vi igjen med tre dimensjoner, som representerte hovedpunktene fra vårt datamateriale. Hver av de tre dimensjonene, representerer på sin måte et svar på hvert av de tre forskningsspørsmålene vi ønsket å få svar på i oppgaven vår. Gjennom denne analyseringsprosessen, knyttet vi også opp dimensjonene til det teoretiske rammeverket i oppgaven. På denne måten skapte vi en rød tråd og la til rette for et godt utgangspunkt for videre analyse og diskusjon. Nedenfor følger en visuell oversikt over hvordan vi tok i bruk Gioia-metoden for å behandle og strukturere datamaterialet.



Figur 1 – Grafisk fremstilling av analyse ved bruk av Gioia-metoden

Figuren viser hvordan systematiseringen har gått fra første ordens konsepter, til andre ordens kategorier og deretter til tredje ordens dimensjoner. Konseptene som blir presentert i det første steget av metoden er ikke en direkte gjengivelse av sitatene fra informantene, men en oppsummering av flere lignende sitater.

3.4.3 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

En viktig del av en forskningsprosess er å være kritisk til kvaliteten av data som er samlet inn. Måler vi det vi vil måle, gjenspeiler funnene virkeligheten og kan de overføres til andre sammenhenger? Dette gjøres ofte ved å dykke nærmere inn i begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Disse begrepene sin relevans i kvalitative data, er derimot omdiskutert (Ringdal, 2018, s. 247). Hovedgrunnen til dette er at de tre begrepene er nært knyttet til kvantitative målinger, men begrepene er likevel nyttige – da det er knyttet til å vurdere dataens kvalitet. Derfor, i kvalitativ forskning, snakker man gjerne om troverdighet og bekreftbarhet, istedenfor reliabilitet og validitet, og overførbarhet fremfor generaliserbarhet.

Ifølge Ringdal (2018, s. 247), er en undersøkelse troverdig hvis den er utført på en tillitsvekkende måte. En vurdering av kvalitative datas reliabilitet blir med andre ord forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått, med sikte på å bli bevisst over mulige feilkilder. Gjennom dette metodekapittelet har vi forsøkt å vise til hvordan vi gikk frem ved valg av metode, rekruttering, innsamling og analyse av data. Ved å dokumentere valg foretatt underveis i prosessen, begrunne avgjørelsene som har blitt tatt og vise til etiske vurderinger, så har målet vårt vært å gjøre forskningsprosjektet vårt så transparent som mulig.

Bekreftbarhet, eller validiteten, til et forskningsprosjekt, knyttes til kvaliteten i de tolkningene som gjøres, og om innsikten forskningen gir støttes av andre undersøkelser (Ringdal, 2018, s. 247). Om våre funn og konklusjoner faktisk gjenspeiler virkeligheten, kan undersøkes ved å se om resultatene man har kommet frem til stemmer overens med annen forskning, noe som det vises til ved at vi i løpende tekst trekker frem tidligere forskning når vi presenterer funnene våre i analysedelen av oppgaven. Det at vi har vært to, har gitt oss muligheten til å drøfte validiteten og reliabiliteten underveis. Vi har drøftet og diskutert oss fram til løsninger og valg, og vi har forholdt oss kritisk til de data vi har samlet inn.

Hvis resultatene av en intervjuundersøkelse vurderes som rimelig pålitelig og gyldig, gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner. Kvale og Brinkmann (2018, s. 289) skriver at en

vanlig innvendig mot intervjuforskning er at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres. Statistisk generalisering krever store utvalg og er sjelden aktuelt i kvalitative undersøkelser, noe som også gjelder vårt eget forskningsprosjekt. Ved et større datamateriale i vårt forskningsprosjekt, antas det også at funnene kan ha en større grad av generaliserbarhet. De overnevnte forfatterne skriver derimot videre at konsekvente krav om at samfunnsvitenskapene skal produsere kunnskap som kan generaliseres, kan innebære en antakelse om at vitenskapelig kunnskap nødvendig må være universell og gyldig til alle steder og på alle tidspunkter.

I vårt forskningsprosjekt har formålet vært å få en økt forståelse og innsikt i personallederes opplevelse og erfaringer med egen rolle i en tid preget av krise og endring. Det faktum at vi i vår casestudie har fokusert på en vanlig rolle innenfor organisasjoner, i en dagsaktuell kontekst som har påvirket flere organisasjoner uavhengig av bransje, kan gjøre at funnene våre er overførbare til andre relevante situasjoner. Analysen har blitt knyttet til tidligere forskning presentert i vårt teoretiske rammeverk. Dette bidrar til å gjøre funnene relevante når det gjelder den generelle akademiske diskusjonen rundt personallederens rolleutøvelse. Denne tilknytningen til eksisterende teori, kan gjøre funnene verdifulle når det gjelder å øke forståelsen og kunnskapen rundt dette temaet – og derav bidra til en mer generell teoretisk forståelse (Thaagard, 2013, s. 211).

4. Analyse

Formålet med denne oppgaven er å se hva slags implikasjoner COVID-19 pandemien har hatt for lederrollen. Analysen skal belyse første- og andrelinjelederens perspektiv og tilnærming til sosiale forhold, kontekstuelle forhold og digital samhandling under pandemien. Ved å se på de nevnte aspektene – sosialt, kontekstuell, og (digital) samhandling – ønsker vi å svare på den overordnede problemstillingen:

Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsernet?

I dette kapittelet, skal vi presentere de mest sentrale funnene i vårt datamateriale. Ved å trekke linjer fortløpende mellom det empiriske grunnlaget og det teoretiske rammeverket, vil vi besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Det er viktig å påpeke at informasjonen vi får knyttet til de ansattes håndtering av situasjonsbildet, er gjennom lederens perspektiv. Dette er viktig informasjon for å kunne begrunne hvorfor personallederen responderer slik hen gjør.

Det første forskningsspørsmålet, er: *Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?* For å besvare dette, er det teoretiske grunnlaget forankret i teori om ulike lederroller og kommunikasjon i komplekse arbeidssituasjoner. I intervjuene, var det her viktig å høre hva slags tilnærming og kommunikasjon som de mener kreves av dem i en slik kontekst.

Neste forskningsspørsmål, er: *Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?* Det teoretiske grunnlaget her, baserer seg hovedsakelig på litteratur innen kontekstuell lederskap. Faktorer som organisatorisk utforming, økt arbeidspress, digital samhandling og bruk av hjemmekontor – er alle kontekstuelle faktorer som legger føringer for hvordan lederrollen fungerer i praksis. I intervjuene, ble det her viktig å snakke med informantene om hva slags implikasjoner de opplevde med å drive ledelse i en pandemisk kontekst. Her pratet vi om hvordan COVID-19 situasjonen har endret konteksten, samt forsterket utfordringer i den eksisterende konteksten.

Det siste forskningsspørsmålet, som skal belyses i analysen, er: *Hva slags implikasjoner, rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk digitale samhandlingsverktøy?* Det teoretiske grunnlaget her, baserer seg på litteratur innenfor digital samhandling og e-ledelse. I intervjuene,

spurte vi spørsmål som fikk informantene til å forklare hvordan de opplevde den brå overgangen til å samhandle digitalt, og fikk belyst både muligheter og begrensninger ved bruk av digitale samhandlingsverktøy.

Empirien vil bli belyst med anonymiserte sitater fra informantene, og viser til informantens egne erfaringer og opplevelser knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Som et analytisk hjelpemiddel og inndeling av kapittelet, har vi valgt å ta i bruk dimensjonene og kategoriene fra det Gioia-inspirerte skjemaet fra metodekapittelet. Hver dimensjon svarer på et av forskningsspørsmålene. Derfor har vi valgt å bruke forskningsspørsmålene som hovedoverskrifter.

4.1 Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?

I analysedelens første delkapittel, skal vi vise til samtaler med informanter når det kommer til meningsskaping og emosjonell støttende kommunikasjon og samhandling. Vi tar utgangspunkt i Mintzbergs lederroller (relasjonsmesteren, informasjonsrollen og beslutningsrollen), hvor vi har utvidet rammeverket med nyere litteratur. For å demonstrere dynamikken mellom rolleaspektene, har vi brukt teori som omhandler lederen som meningsskaper. I meningsskaping er det viktig for lederen å skape et trygt rom for ansatte å dele, noe som knytter seg til rollen som relasjonsmester. Gjennom informasjon, kan leder skape et samordnet grunnlag for meningsskaping, noe som knytter seg til informasjonsrollen. På bakgrunn av et samordnet informasjonsgrunnlag, blir det lettere for lederen å innta beslutningsrollen.

Vi skal først se nærmere på den meningsskapende prosessen blant personalledere i Lyse-konsernet. Det som er tydelig i vår empiri, er at relasjonsmesteren som lederrolle har vært fremtredende i «disse tider». Videre, skal vi derfor gå nærmere inn på rollen som relasjonsmester ved å se på den økte støtten gjennom medmenneskelig interaksjon.

4.1.1 Støtte gjennom meningsskaping

Ifølge litteraturen, blir meningsskaping særskilt fremtredende i perioder preget av uforutsigbarhet og endring (Klemsdal, 2018; Christianson & Barton, 2021). Dirani et al. (2020) påpeker også at de ansatte søker mening og retning hos sin leder dersom det ligger til grunn en tillitsrelasjon. Derfor skal vi se nærmere på hvordan personallederne i Lyse-konsernet har

tilnærmet seg meningsskapning i en uforutsigbar tid – noe som vil inngå i rollen som relasjonsmester. Videre skal vi se på informasjons- og beslutningsrollen i den meningsskapende prosessen.

Å gi mening til det uforutsigbare

Personallederne vi har snakket med, har hatt ulike tilnærminger i forhold til det å kommunisere til de ansatte på en måte som skaper mening og retning under COVID-19. Noen fremhever viktigheten av det faktum at det er en samfunnskritisk bransje, noe som gjør at de ansatte kan føle seg trygge i å hvert fall beholde jobben sin. Andre kommuniserer en mening og retning som vektlegger det emosjonelle aspektet. Funnene våre tyder også på at i starten av pandemien, var det et større fokus på å skape mening og retning ved å få det praktiske på plass. Det vil si nye arbeidsrutiner, rigge hjemmekontor, og eventuelt finne løsninger der hvor hjemmekontor var vanskelig å få til. Etter hvert som det praktiske falt delvis på plass, opplevde lederen et større behov for å kommunisere på en måte som gir mening og retning på et emosjonelt plan.

En personalleder fra kundesenteret beskriver her hva hen har kommunisert da COVID-19 pandemien førte til en drastisk økning av kundehenvendelser ettersom «hele landet» ble sendt på hjemmekontor:

Jeg husker at det var mye spørsmålstegn: «Hva skjer, hva skjer med oss, er vi en samfunnskritisk bedrift, må vi være på jobb?». Vi visste jo alle sammen at vi ikke kom til å miste jobben fordi det smalt jo på telefonen, og har jo vært et sinnssykt trykk helt siden det. Det har aldri vært et spørsmål om: «Skal vi beholde jobben?» For det har vel også kanskje vært et av de argumentene jeg har brukt når det stormer: «Vi skal hvert fall være fornøyd med at vi har en jobb.» Det utfallet kunne vært langt verre. (Intervju 9)

Å sette situasjonen i perspektiv på denne måten, kan være viktig for at ansatte skal klare å sette inn det ekstra giret som kreves under slike omstendigheter. Samtidig skal man heller ikke undervurdere de ansattes emosjonelle tilstand. Dette er noe en annen personalleder har gjort seg opp noen erfaringer og refleksjoner rundt. I starten av pandemien, beskriver denne personallederen et «mission focus», det vil si å kommunisere og demonstrere praktisk handling med mål om å trygge ansatte:

Det er jo litt tilbake til det som har veid tyngst, det er jo det samfunnsansvaret vi har. Ehm, jeg satt i slutten av mars i fjor og tenkte over: «Hva om vi skulle få et stort utfall nå? Hva om vi skulle få en stor driftsforstyrrelse nå?» – sant? Undervisning stopper, da stopper jo jobben til folk, det er millioner av mennesker som blir berørt. Vi gjorde ganske mange tiltak for å sikre

driften i de første ukene, men det var en ganske krevende og stressende periode fordi du så at grensen begynte å stenge ned, det ble vanskelig å få tak i utenlandspersonell, varer fra andre land, fabrikker stengte ned, råvaretilgang var et problem og er faktisk enda et problem på en del ting. Ehm, så det å kunne forholde seg objektivt og rolig gjennom det. Angripe det metodisk og analytisk, tror jeg er det som har vært min «go to» for å skape trygghet selv. Det reflektere jo over på de du prøver å lede også. Hvis du springer rundt med panikk, så har det en tendens til å smitte. (Intervju 6)

Videre, har overnevnt personalleder derimot erkjent at det emosjonelle «glapp» i starten av den meningsskapende prosessen knyttet til COVID-19. Det vil si at det emosjonelle aspektet ble noe forsømt, og personalleder opplever nå implikasjoner som følge av dette:

Det å tenke på følelser er ikke min «go to» heller. Det gjorde jo at når dette inntraff, så for meg ble det veldig objektivt, veldig mekanisk. Veldig fokusert på hva vi må gjøre, hva er ansvaret, hva er lovpålagt, hva er rammene vi trenger? Men det følelsesmessige glapp jo da, og det ser vi at vi skulle gjort annerledes. Det er noe vi hadde fått igjen for nå. (Intervju 6)

Det emosjonelle aspektet, er noe Mintzberg fremhever i lederens rolle som relasjonsmester, hvor leder tilbyr støtte, viser retning og motiverer de ansatte. Vi har utvidet Mintzbergs teoretiske rammeverk med å påpeke viktigheten av emosjonell intelligens som muliggjør og forsterker empatiske og tillitsbyggende prosesser (Stein, 2017; Kock et al., 2019; Düren, 2016). Dirani et al. (2020) viser også at emosjonell støttende adferd fra leder, blir særskilt viktig under COVID-19 pandemien, ettersom pandemien har medført en del psykologiske konsekvenser som frykt, sinne, ensomhet og angst (Ornell et al., 2020). Våre funn tyder også på at personallederen som relasjonsmester har blitt særskilt synlig under COVID-19. En av personallederne på kundesenteret forklarer hvordan hen har kommunisert til ansatte for å skape mening og retning på et emosjonelt plan:

Jeg ser hvor mye du har jobbet. Det er det eneste som betyr noe. At du har kommet på jobb, du har gjort den jobben du klarer – det holder i massevis. Vi har selvfølgelig nevnt resultater og sånne ting, men det har ikke vært det viktigste. Det har vært: «Faen du har vært god i denne perioden, jeg er så takknemlig for at du både har gjort jobben din, stilt opp for kollegaene dine.» Ja, sånne ting. Hvis du kommer på jobb og er nedbrutt og bekymra og at på til skal bli målt herfra til månen, da har det ikke en god påvirkning på kollegaene dine. (Intervju 8)

Her ser vi tydelig at personallederen demonstrerer empatisk kommunikasjon (Düren, 2016). Det vil si at det er tydelig at lederen tar gruppemedlemmene seriøst, snakker om følelser og

viser at de ikke er alene i den pågående situasjonen. Sistnevnte forsterkes også ved non-verbal empatisk kommunikasjon, hvor lederen har valgt å gå vekk fra individuell resultatmåling.

Informasjons- og beslutningsrollen i meningsskaping

Som del av den meningsskapende prosessen, er informasjon en sentral komponent. I informasjonsrollen, slik som Mintzberg beskriver den, så formidler leder informasjon internt og eksternt, og skaper en oversikt over situasjonen i organisasjonen og omgivelsene rundt. Vi har utvidet det teoretiske rammeverket ved å se på litteratur som omhandler å filtrere informasjon for å skape et samordnet informasjonsgrunnlag. Et samordnet informasjonsgrunnlag er noe som er med på å samkjøre den meningsskapende prosessen – noe som har innvirkning på lederen i beslutningsrollen (Dirani et al., 2020; Ravazzani, 2015). Altså, et samordnet informasjonsgrunnlag gir større sannsynlighet for enighet angående løsninger og beslutninger som presenteres av lederen.

Dirani et al. (2020) har sett på meningsskaping i forhold til COVID-19. Det som er fremtredende i denne krisen, er «flodbølgen» av informasjon. Derfor vektlegges det lederens evne til å filtrere ut det mest nødvendige for å unngå at de ansatte blir overveldet og ikke vet hva de skal forholde seg til. Dette er noe vi også har sett blant personallederne vi har intervjuet. En personalleder forklare det slik:

Vi har jo workplace og masse slike kanaler, og det kan bli litt mye. Så vi drukner litt og i kommunikasjon, men vi velger oss ut noen kanaler som vi iallfall leser oss opp på. Men jeg vet jo at jeg må passe litt på en del i min gruppe, da det er flere som ikke leser det. Da deler jeg det igjen på en plass som vi har på Teams (for gruppen). Så legger jeg inn infoen der da, sånn “obs obs har dere lest dette”. Slik at de ikke skal bli helt stressa, hvis de ikke får med seg all kommunikasjonen. (Intervju 4)

En annen personalleder, forklarer at funksjonen bak å filtrere informasjon ble oppdaget på et litt senere tidspunkt, og har derfor hatt en læringskurve i forhold til å håndtere, navigere og videreformidle informasjon:

Jeg har hørt i etterkant at, det har jeg egentlig gitt innspill på selv også, det er at de skal være tydeligere på hva endringene har vært. Fordi det blir et veldig langt dokument å lese seg opp på for å lete etter hva som var endringen her liksom. Det er lurt å være tydeligere på hva endringene har vært siden sist. Det føler jeg vi har blitt mye bedre på. (Intervju 7)

På den ene siden, filtrerer lederen informasjon for å skape et samordnet informasjonsgrunnlag som øker sannsynligheten for en samordning av meningsbilde, og som til slutt gir en tilfredsstillende oppslutning i gruppa i forhold til beslutninger som tas (Ravazzani, 2015). I beslutningsrollen, ifølge Mintzberg, benytter lederen seg av mandatet til å iverksette planlagte endringsinitiativ for å fremme muligheter til forbedring. Dersom leder er bevisst over hva og hvordan håndtere, navigere og videreformidle i «havet» av informasjon, er det større sannsynlighet for at lederen i beslutningsrollen opplever mindre motstand fra ansatte.

På den andre siden, er informasjon med på å gi emosjonell trygghet til ansatte. Det vil si at lederen som relasjonsmester gjennomsyrrer informasjons- og beslutningsrollen i stor grad. Den relasjonelle gjennomsyrringen av informasjons- og beslutningsrollen blir nok ekstra synlig i møte med en verdensomspennende krise preget av frykt og usikkerhet. Düren (2016) påpeker her viktigheten av å ta seg tid til å lytte og kommunisere alt lederen vet, uten at det påvirker samordningen av informasjonsgrunnlaget. Det å demonstrere empatisk og tillitsbyggende adferd, er med på å skape en trygg arena for de ansatte å dele ærlige versjoner av sine meningsbilder – noe som igjen gjør gruppen mer samkjørt i forhold til veien videre. En personalleder forklare det slik:

Jeg opplevde det som at du river teppet under beina på noen. Der informasjon var det som var mest verdt i hele verden, uten at det oppleves som støy. Og, det å trygge folk.. Jeg skjønnte tidlig at dette handler om tillit, her må vi gi tillit til kundeveilederne, vi må være rause og åpne rundt hva slags utfordringer dette gir dem. Vi kan ikke se hele bildet, vi kan ikke gi en sluttdato på noe, ehm.. ja, så det var de første tankene som slo meg: «Her må vi lytte mer enn vi har lyttet før». (Intervju 8)

En annen personalleder bemerket seg også at informasjonsbehovet økte slik at de ansatte kunne få en følelse av stabilitet og trygghet. Personalleder opplevde det derimot som mer krevende å møte informasjonsbehovet uten at det gikk utover andre arbeidsoppgaver:

Vi satte i gang sånne morgenmøter hver morgen. For min del, det var jeg som avholdt de morgenmøtene, så synes jeg det ble litt mye møter egentlig. Men de så ble det en slags – de trengte informasjon. De trengte stabilitet rundt det. De ville at vi skulle fortsette med det. (Intervju 10)

Som nevnt tidligere, har vi utvidet Mintzbergs teoretiske rammeverk rundt den komplekse lederrollen, ved å fremheve lederen som meningsskaper som er en kombinasjon av de tre overnevnte rollene. I rollen som meningsskaper, blir lederens oppgave er å fasilitere den

meningsskapende prosessen sammen med medarbeiderne. Ved å skape *emosjonell trygghet* gjennom empatisk og tillitsbyggende adferd, gi *informasjon* og lytte til innspill, kan lederen ta en *beslutning* basert på det fremtredende meningsbilde. I starten av pandemien, tyder funnene på at den meningsskapende prosessen i høy grad dreide seg om å skape mening og retning i forhold til det praktiske, som: nye arbeidsrutiner; nye måter å samhandle på, og; for kundesenteret, hvordan håndtere den økte pågangen av henvendelser. Etter hvert som personallederne hadde justert seg til den «nye normalen», opplevde personallederen et økt behov for emosjonell støttende kommunikasjon. Det handler ikke bare om å skape mening og retning i forhold til det praktiske. Dette virket kanskje logisk i starten ettersom ingen hadde trodd at situasjonen skulle bli så vedvarende. Derfor blir det viktigere enn før å kommunisere på en måte som bygger opp under ansattes arbeidsprestasjoner og emosjonelle velvære (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Dette fører oss videre til neste underkategori, som ser nærmere på den økte støtten gjennom medmenneskelig interaksjon.

4.1.2 Økt støtte gjennom medmenneskelig interaksjon

Ifølge vårt empiriske materiale (ledernes egne beskrivelser), er det tydelig at økt støtte gjennom medmenneskelig interaksjon, har vært svært fremtredende for personallederrollen under pandemien. Derfor skal vi belyse det empiriske materialet gjennom Mintzbergs begrep om lederrollen som relasjonsmester. Selv om vi også går inn på lederen i beslutnings- og informasjonsrollen, er det tydelig at rollen som relasjonsmester i stor grad gjennomsyrrer de andre lederaspektene. Det vil si at informasjon om hva som beveger seg internt og eksternt, er med på å gi en følelse av trygghet og stabilitet; samt at lederen i beslutningsrollen, i større grad tar avgjørelser for å ivareta de ansattes fysiske og psykiske velvære i en krevende tid. Ved å se nærmere på hvordan personallederne tilnærmer seg ansattes individuelle behov, samt hvordan de går frem i forhold til å motivere og bearbeide de ansattes følelser – vil dette gi et mer nyansert bilde av hva slags kommunikasjon og samhandling lederen opplever som nødvendig i en pandemisk kontekst.

Se den enkelte – og legg til rette deretter

I og med at pandemien har påvirket mennesker svært ulikt, er det å *se den enkelte*, og legge til rette deretter, blitt en viktig lederoppgave. Det å kunne se den enkelte og forstå deres behov, er en egenskap tett knyttet opp mot lederens empatiske evner – som ifølge Stein (2017) og Kock et al. (2019) er en av de mest sentrale lederegenskaper. Empati er ifølge Kock et al. (2020)

evnen til å forstå en situasjon fra motpartens perspektiv, og som vekker en trang til å bry seg – slik kan man som leder respondere på en måte som møter den ansattes emosjonelle behov. En personalleder illustrerer her hvordan hen selv har respondert som følge av at det har blitt vekket en empatisk respons, særlig for de ansatte som har lettere å «falle ut»:

Ja, så tror jeg det er viktig å huske på å tenke på alle. Ikke bare de som er ekstroverte og ønsker å være på kontoret. Spesielt de som gjerne nå ikke er det. De som ikke treffer folk, de som ikke har en familie rundt seg. Det har jeg sagt til ledergruppen mer enn en gang: «Husk å sett opp møter, ring de, ta en kopp kaffe sammen, spis lunsj». Bare prøv å få alle med. (Intervju 7)

Videre forklarer en personalleder på gruppenivå, hvordan hen har gått til verks for å kunne imøtekomme de ansattes behov på en god måte. Her er leder bevisst på at det ikke er alle som gjerne ønsker å dele sine utfordringer, og har derfor bedt om støtte fra ansatte som står personallederen nært til å identifisere ulike behov hos de ansatte:

Jeg prøver å være flink til å snakke med de som jeg er litt nærmere, at de følger litt med – om det er noe som de ser – så gir de meg beskjed. Det er ikke sånn sladring, men det er litt sånn omsorg – rett og slett. (Intervju 4)

Det å kunne se den enkelte, og legget til rette deretter, tenkte vi at kunne føre til at personallederen kom til å møte noen etiske dilemmaer i forhold til det å finne løsninger og ta beslutninger som ivaretar alles ønsker og behov (Thiel et al. 2012). Det som har vært positivt for personallederne i Lyse-konsernet, er at de selv har hatt stor frihet til å tilpasse arbeidspraksisen innenfor smittevernets grenser – noe som har gjort lederen mer fleksibel med tanke på å finne løsninger og ta beslutninger i forhold til ansattes individuelle behov. En personalleder forklarer det slik:

Vi fikk jo retningslinjer fra konsern, for så vidt. Men, det var også uttalt at hvert sitt selskap skulle se på sine retningslinjer. Mye ble lagt over på leder. Som leder skulle du ha såpass oversikt, mener jeg, over dine ansatte, hva slags behov det var, og følge opp. (Intervju 7)

Denne friheten og fleksibiliteten til at personalleder selv hadde ansvar for å imøtekomme de ansattes behov, viser seg i følgende kommunikasjon fra personalleder fra kundesenteret: «*Finn ut hva slags utfordringer du har hjemme, del det med oss, så skal vi legge til rette.*» (Intervju 8).

Ifølge Düren (2016), tyder dette på at det har blitt demonstrert tillitsbyggende adferd på konsernnivå. Dette demonstreres ved å delegere oppgaver og ha tro på at personallederne i organisasjonen gjennomfører, samtidig som de anser personallederne som eksperter på sitt område og innehar verdifull kunnskap. Det å få tildelt et slik mandat fra konsernet, har gjort det lettere for lederne å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling, da det har blitt gitt tillit til hver enkelt leder å ta en skjønnsmessig vurdering når det gjelder å møte de ansattes behov. Personallederne har derfor mulighet til å tilby hjelp og skreddersy løsninger for de ansatte i mye større grad, noe som er et godt grunnlag for at tillitsrelasjonen mellom leder og ansatte styrkes. En personalleder viser her hvordan hen har tilnærmet seg tilrettelegging av ansattes behov:

Så, nå har vi heldigvis muligheten (til å bruke kontorlokaler også). Jeg har to av mine som sitter på kontoret. Fordi hen ene har småbarn og en samboer som jobber hjemme, jeg tror det er sånn for den andre også. Men de sitter såpass langt i fra hverandre. Så jeg tror jeg ville ha løst det med å ha en nyansatt på kontoret, og heller gått innom å følge opp. (Intervju 4)

Det å kunne se hver enkelt ansatt, hva slags behov de har, og legge til rette deretter – er en tydelig lederoppgave innenfor rollen som relasjonsmester, samt lederen i beslutningsrollen. Friheten og fleksibilitet personallederne har fått fra konsernet, gjør det lettere for lederne å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling med de ansatte. Det blir nemlig lettere for lederne å tilby hjelp til de ansatte og finne gode løsninger, noe som er særskilt viktig i en tid preget av usikkerhet og endring (Bylund & Makoul, 2002; Düren, 2016).

Motivasjon og bearbeidelse av ansattes følelser

Et siste konsept som ligger under økt støtte gjennom medmenneskelig interaksjon, er personallederens rolle til å motivere og bearbeide ansattes følelser. Det som er tydelig i det empiriske materialet, er at lederen opplever at de ansatte håndterer situasjonen ulikt. For noen har situasjonen skapt store konsekvenser, og for at personalledere skal unngå at det går utover ansattes arbeidsprestasjoner, er det viktig å vite hvordan de skal motivere og bearbeide følelsene de ansatte sitter inne med. Som sagt, i rollen som relasjonsmester, er det viktig at man kan gi støtte, vise retning og motivere de ansatte for å skape trygghet. Dette skaper også et trygt miljø for de ansatte å dele ærlige versjoner av sitt meningsbilde, eller situasjonsforståelse – noe som igjen gjør det lettere for personallederen å se hva de ansatte trenger.

Én situasjonsspesifikk kontekstuell faktor personallederne på kundesenteret har vært nødt til å forholde seg til, er en drastisk økning i arbeidspress forårsaket av at «hele landet» sitter på hjemmekontor og trenger internettløsninger som fungerer optimalt. Dette har ført til at antall kundehenvendelser har økt, noe som påvirker de ansatte. Det som gjør at arbeidspresset føles ekstra sterkt, er at ansatt-kunderelasjonen har endret seg i løpet av pandemien. Kundene er rammet av situasjonen ulikt, noe som har ført til en økning av frustrerte kunder. En personalleder på kundesenteret forklarer det slik:

Det har vært mye mer av det personlig retta ufinhet mot kundeveiledere enn det normalt sett kanskje har vært ellers. Og det er nok mye på grunn av frustrasjonen i hele landet. Kundene har jo også endret seg mye gjennom denne perioden vi har vært gjennom. Det som jeg synes har vært vanskeligst, er at når vi har hatt så stor pågang som det vi har hatt, så skal man jo forsøke å være en motivator. Du ser at folk mister motivasjonen, blir motløse fordi de kommer på jobb.. Det er klart det at sånn rent psykologisk så gjør det noe med en, at man aldri føler at man har et pusterom. Så, det å skulle sette av nok tid til hver enkelt å se de, samtidig som du hele tiden skal jage for å få opp tempo, være påskrudd. De får ta pause når det passer, men føler det aldri passer når det er 100 i kø liksom. Den biten kjenner man på. Hvor mye skal man pushe på, og hvor mye skal man tillate å se at man faktisk kan puste og le litt selv om det er 50 stykker i kø? Den balansen der kan ha vært litt vanskelig til tider. Det er kanskje den største utfordringen.. Oppgavene har ikke endret seg, men du har i større grad blitt nødt til å være en motivator og prøve å plukke opp en sånn nedbrutt gjeng til tider – lufta går jo ut av dem. (Intervju 9)

Arbeidspress, ifølge Syrek, Apostel og Antoni (2013), kan bli kritisk dersom man ikke klarer å restituere fra innsatsen som kreves. En av de mest kritiske konsekvensene, er at de ansatte, eller lederen for den slags skyld, møter veggen. Dette er ifølge Rousseau (2011) en tilstand av fysisk og psykisk utmattelse. Ut ifra utsagnet i intervju 9, virker det som at flere har vært nær kanten til en såkalt «burn-out». Derfor erkjenner personallederen at en fremtredende lederrolle under pandemien, har vært å fungere som motivator. Samtidig oppleves balansen mellom å få nok tid til å se de ansatte og følge opp hver enkelt, og presse dem til å komme gjennom bunken av kundehenvendelser – vært svært krevende. En måte å vise støtte til de ansatte på, er å vise at man som personalleder setter pris på innsatsen som har blitt lagt ned ved å belønne. Allikevel savner personallederen at ledelsen fra høyere hold er med på å styrke de ansattes indre motivasjon – ettersom det betyr mye å bli anerkjent fra toppledelsen. Personallederen har derfor følt seg litt alene i holde ansattgruppen oppe, men gjør det hen kan for å motivere:

Da må man gjerne ut og kjøpte litt sjokolade, så kjøper man litt brus, så gjør man liksom sånne små ting for å sette pris på at vi ser dere. Det er jo ikke mye, men det betyr mye. Jeg skulle ønske at det kom litt flere sånne smådrypp sentralt da, at de gikk ut og sa at: «Vet du hva, vi heier på dere, vi vet at dere har det tøft i front, og at nå kan dere unne litt ekstra og vi kommer til å gå ut med et lite sånn der survival kit til alle med litt ekstra i så dere kan kose dere». Jeg savner den der medmenneskelige (fra høyere hold) som betyr mye, men ikke er så mye. (Intervju 9)

Ansattgruppen på kundesenteret, har stort sett holdt seg samlet på kontoret. Det å samhandle digitalt har ikke vært en like stor praksis som i de andre avdelingene/selskapene. En positiv effekt av dette, ifølge en annen personalleder på kundesenteret, er at hen har opplevd et styrket samhold med ansattgruppen:

Så akkurat det med samhold tror jeg har blitt sterkere i løpet av dette året her, fordi det har vært mer behov for å lette på trykket. Når vi har merket at det har blitt litt «stramt» i rommet, har vi tatt ut de som vi har opplevd har en liten dupp, latt de fått blåst ut, uten noen form for konsekvenser – det er helt greit å være sliten, det er helt greit å syns at i dag er faktisk denne jobben noe «jævlig dritt». (Intervju 8)

Det å kunne snakke om følelser, på en arena som føles trygg, har blitt en fremtredende lederoppgave under pandemien (Düren, 2016; Dirani et al. 2020) Det samme gjelder empati, altså evnen til å forstå situasjonen fra motpartens perspektiv som vekker en trang til å bry seg. Dette er noe som kommer svært tydelig frem i sitatet fra intervju 8. Det samme gjelder hos følgende personalleder:

Det er viktig for meg å alltid ha tid til de, når de kommer. Av og til så sier de sånn: «Ja, du er sikkert så travel. Du har så mye i kalenderen din. Så jeg vet ikke om du har tid til meg», så svarer jeg: «Det skal ikke du bry deg om, hvis du trenger min tid så skal du spør om min tid - så fikser vi det». Og det er jo, ja det er så viktig for at de skal vite at de kan komme til meg uansett. Å vite at jeg er nå i alle fall her og hører på dem. Og, så er jeg litt opptatt av å ufarliggjør. Du skal på en måte tørre å åpne deg, uten at det skal straffe seg da. Og det er jo, hun ene sier jo når hun er frustrert: “Ja, det er i alle fall ikke noe “karrieremove” å sitte her å fortelle deg dette” (ler). Men jeg tenker at, når vi kjenner hverandre godt nok, skal ikke det være en hindring. For det handler ikke om det du sier akkurat nå, men det er en del av totalen. Og jeg har tilliten til totalen av mennesket. Vi er jo bare mennesker, vi må få lov til å være frustrerte og blåse litt ut av og til – uten at det skal svi rundt neste sving. Og det er det jeg tenker er det som gjør oss til en god leder da, at vi tørr å være menneskelige. (Intervju 5)

Andre personalledere har også demonstrert og opplevd et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling for å kunne motivere og bearbeide følelser i ansattgruppen. Angst, får vi forklart at har vært en av følelsene som enkelte ansatte har opplevd. Personallederne vi har snakket med har tilnærmet seg tilfellene med empati og tillit:

Hen ene for eksempel, hen ringte og sa: «Du, nå sliter jeg med angst, nå skjer det ting her, du får ikke leveranse fra meg på en uke». Veldig åpent forhold, så der så jeg at vi hadde full kontroll på det, men man er avhengig av den åpne dialogen. (Intervju 1)

En annen personalleder forklarer det slik:

Vi har hatt noen da, noen som har slitet litt med nærmest angst fordi de fikk sykdom hos barn og sånt. Da har jeg hatt en til en samtale til kontoret til medarbeider da. La de få snakke ut, prøvde å nyansere det litt, og ja – så det har vært veldig nyttig. (Intervju 2)

Det har vært ganske tydelig fra starten av, at lederen opplever et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling. For å kunne utøve denne relasjonsmesterrollen på en god måte, er det viktig å kunne se den enkelte, samt motivere og bearbeide de ansattes følelser (Dirani et al. 2020). Dette skaper en arena hvor ansatte føler seg trygge i å dele sine meningsbilder om situasjonen (Klemsdal, 2018). Dersom det er preget av frustrasjon og angst, får leder mulighet til å møte dette behovet gjennom medmenneskelig interaksjon. Slik kan personallederne forebygge alvorlige konsekvenser knyttet til arbeidsprestasjon og ansattes velvære (Rousseau, 2011; Chernyak-Hai & Rabenu, 2018)

4.2 Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?

I neste delkapittel, skal vi se nærmere på hvordan personallederens kontekstuelle forhold påvirker kommunikasjons- og samhandlingsaspektet. Gjennomgangen av det empiriske materialet viser altså at lederen opplever relasjonsmesterrollen som et fremtredende rolleaspekt i en pandemisk kontekst. Herunder *empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling*. Derfor skal vi se nærmere på kontekstuelle forhold knyttet til COVID-19 som muliggjør eller begrenser denne typen kommunikasjon og samhandling med medarbeiderne.

Hjemmekontor og organisasjonsstruktur er, ifølge empirien og litteraturen, med på å forme lederrollens utøvelse. Økt bruk av hjemmekontor er en kontekstuell endring som følge av pandemien. utfordringer i organisasjonsstruktur har også oppstått som følge av en brå overgang

til bruk av digitale samhandlingsverktøy. Ved å se på omgivelsene lederne jobber i, kan man også se hvordan det påvirker deres tilnærming til kommunikasjon og samhandling. De nye omgivelsene – som konsekvens av pandemien – både begrenser og muliggjør enkelte faktorer med det å drive ledelse. Dette er noe som resonnerer med Osborn et al. (2002), som påpeker at endring i lederstil oppstår i takt med endring i omgivelser.

4.2.1 Ulike konsekvenser ved bruk av hjemmekontor

Det som kommer tydelig frem i vårt empiriske materiale som samsvarer med litteraturen, er at det er ulike konsekvenser ved bruk av hjemmekontor – avhengig av deres bosituasjon og personlighet (Kniffin et al., 2020). For noen personalledere, har hjemmekontorordningen fungert utmerket, mens andre sliter med selvmotivasjon og balansen mellom jobb- og privatliv. Dersom personallederne har opplevd implikasjoner knyttet til motivasjon og balanse mellom jobb- og privatliv, er dette noe som gjør det ekstra utfordrende å drive ledelse. En personalleder forklarer det slik:

Så jeg fant meg jo en sånn rytme med hvor jeg måtte blokkere halve dagen hver dag. Til skole og barnehage. Og da hadde jeg mailtid da. Så da svarte jeg på mail, og hadde en unge på hver side som satt med et eller annet skole eller pedagogisk opplegg. Også etter lunsj var det kun jobb for min del, og da gikk ungene på skjerm og lekte – og var liksom overlatt til seg selv da. Du måtte jo ta det igjen på kvelden da sant, og det å på en måte også være leder oppi dette – og spør hvordan dine ansatte har det (hehe). Den der selvmotivasjonen. Som kommer veldig naturlig når du er på kontoret, fordi du er i andre omgivelser da – du er på kontoret, og der skal du jobbe. Men se for deg at du sitter hjemme, så har du en dag hvor du har to møter og resten av dagen åpen. Så har du jo noen greier og gjør her eller der, men – hvor lenge klarer du å motivere deg selv til å ha den driven da? Og, så tenker jeg jo liksom – hvordan kan en som leder bidra også til det? For det er jo ikke nødvendigvis bare enkelt det, det er nok litt av den der menneskelige naturen og. Du går litt lei av omgivelsene da. (Intervju 5)

Her kommer det frem at vekslingen mellom ulike roller på hjemmekontor går utover arbeidsrutinene på en måte som virker krevende for personallederen. Dette er noe som også resonnerer med Peters og Van der Lippe (2007) sine funn rundt veksling av ulike roller på hjemmekontor. Det har kommet til det punktet at personalleder spør seg selv hvordan hen kan møte de ansattes behov gjennom kommunikasjon og samhandling når hen selv står i en situasjon som oppleves svært hektisk. Vi har tidligere avdekket at lederen opplever et stort behov for å innta rollen som relasjonsmester, hvor empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling kan gi trygghet i en usikker tid. Hvis hjemmekontoret er såpass hektisk som

personalleder i intervju 5 beskriver det, vil det derimot være vanskeligere å drive med meningsskaping, å se den enkelte, og bearbeide de ansattes følelser. Både jobb- og privatlivssfæren føles utvidet i en hjemmekontorsetting (Van der Lippe & Lippényi, 2020). Utvidelsen av disse sfærene gjør at personalleder blir nødt til å ta igjen arbeidstimer på kvelden, noe som tærer på motivasjonen. Når personalleder selv opplever tæring på motivasjonsnivået, blir det ekstra krevende å være en motivator for de ansatte. Denne forventingen og behovet til å måtte veksle mellom ulike roller på hjemmekontor, beskrives også av følgende personalleder:

Når du sitter på hjemmekontor, er det også mer forventet at du også deltar på de «hjemmelige» tingene. Som regel, prøver jeg å stå opp slik som jeg gjør, jobbe litt tidlig, men så er det plutselig fra halv åtte til halv ni som er dedikert til familien. Få frokosten på bordet og få de av gårde på skole og barnehage. Da er det plutselig en helt annen opprekking av dagen min. (Intervju 1)

Ifølge Van der Lippe og Lippényi (2020), fører altså hus- og omsorgsarbeid på et tidspunkt man ellers ikke ville gjort det, at man blir nødt til å ta igjen arbeidstimer på kvelden. Personallederen i intervju 1, forklarer ikke nøyaktig hva konsekvensene av endringen i «opprekking» av hverdagen har for hens tilnærming til kommunikasjon og samhandling med de ansatte. Det kan allikevel tyde på at personallederen ikke er like tilgjengelig for de ansatte på gitte tidspunkt i løpet av arbeidsdagen, da leder er opptatt med hus- og omsorgsarbeid. Det at de fleste ansatte også sitter på hjemmekontor, kan bidra til en økt forståelse for utfordringene som oppstår i denne konteksten mellom leder og ansatte (Van der Lippe & Lippényi, 2020). Allikevel kan tæringen på selvmotivasjon som personalleder i intervju 9 beskriver, være en effekt av langtidsbruk av hjemmekontor, eller tanken på at man ikke vet når man kan være tilbake på kontoret. Xiao et al. (2020), har undersøkt virkningen av hjemmekontor under COVID-19, og det er tydelig at usikkerheten rundt hvor lenge dette vil vare, samt at man ikke har mulighet til å veksle i forhold til lokasjon, har implikasjoner for organisasjonsmedlemmenes psykiske og fysiske velvære.

Det finnes også noen positive sider ved hjemmekontor, noe som er tydelig både i empirien og i litteraturen. For noen, kan jobb-privatliv balansen føles bedre på hjemmekontor, sånn som for denne personallederen:

Så var det jo det med at «jaja», jeg kunne strekke arbeidsdagen uten at jeg mistet noe fritid. Jeg var ny, sant. Det var masse jeg hadde lyst å sette meg inn i og lære. Jeg var utålmodig og sånt, så jeg kunne stå opp seinere enn jeg pleide, men allikevel begynne å jobbe en halvtime før. Så

kunne jeg slutte å jobbe en halvtime før, og enda var jeg fri før enn da jeg pleide å kjøre til jobb.
(Intervju 3)

Hos denne personallederen, oppleves jobb-privatliv balansen som en fordel på hjemmekontor, hvor vedkommende får frigjort mer tid. Ifølge Van der Lippe og Lippényi (2020), og Madsen (2003), er friheten til å legge opp dagen etter behov, samt slippe å bruke tid på reisevirksomhet til og fra kontoret, faktorer som balanserer hverdagen på en god måte. Personallederen beskriver også en driv og motivasjon til å lære som følge av at vedkommende var nyansatt. Dette er noe som kanskje skiller intervju 3 fra intervju 5. Hvor det er tenkelig at denne nyansatt-«driven», er en fordel også på hjemmekontor. Personalleder føler gjerne på et overskudd og en større forpliktelse med tanke på å håndtere situasjonsbilde på best mulig måte. Derfor er opplevelsen at kommunikasjon og samhandling til de ansatte ikke påvirkes i like stor grad – bortsett fra at det foregår digitalt.

I perioden hvor barnehager/skoler var stengt, så er det ifølge Collins et. al (2020) og Xiao et al. (2020), kvinnen som hovedsakelig har tatt seg av barna parallelt med hjemmekontor. Dette er noe vi ikke kan konkludere videre på ettersom funnene våre viser at det er ganske likt mellom mann og kvinne i forhold til å ta seg av hus- og omsorgsarbeid på hjemmekontor. Dette kan tenkes å være kulturelt betinget, samtidig har vi ikke nok empirisk materiale til å tyde hva trenden kan være. Vi stiller oss bak Como et al. (2021) med tanke på at det trenger å gjøre mer forskning på langtidsbruk av hjemmekontor i en pandemisk kontekst for å få tydeligere svar rundt hvordan det påvirker de ansattes fysiske og psykiske helse. Allikevel kan vi konkludere ut ifra funnene, at konsekvensen vil variere avhengig av bosituasjon, livssituasjon og personlighet. I hjemmekontoromgivelser som oppleves som hektiske der man må veksle mellom roller, opplever lederen utfordringer når det gjelder å møte de ansattes behov gjennom kommunikasjon og samhandling.

4.2.2 Økt digital samhandling belyser nye utfordringer i de kontekstuelle omgivelsene

Hvordan organisasjonen er organisert, er noe som har blitt bemerket av personallederne i Lysekonsernet etter at pandemien inntraff. For mange, har den fysiske tilstedeværelsen på kontoret blitt erstattet med en virtuell tilstedeværelse – noe som påvirker lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling, både ifølge vårt empiriske materiale, men også ifølge tidligere litteratur (Wadel, 2011; Bonanomi, 2019).

Større organisatoriske avgrensninger mellom enheter

En konsekvens knyttet til bruken av digitale samhandlingsverktøy, er ifølge empirien en opplevelse av større avgrensninger mellom organisatoriske enheter. Det kan være på tvers av avdelinger, mellom grupper, internt i gruppen eller i forhold til kommunikasjon og samhandling til høyere ledelse. Det har blitt en større opplevelse av «silo», og det er ikke like naturlig å kontakte andre «utenfor» når man samhandler digitalt. Uformell informasjon som er med på å skape et helhetsbilde av de ulike prosessene i selskapet, er vanskeligere å få tak i, og forklares slik av følgende personalleder:

På tvers av avdelinger, er nok det vi har vært dårligst på. Jeg opplever det har blitt mer sånn «silo». En person som jeg hadde en prat med hver dag ved kaffemaskinen, snakket jeg med for første gang nå på fredag, det er et år siden sist. Jeg har ikke truffet den personen ved kaffemaskinen, og jeg har ikke noe direkte som jeg jobber med den personen med. Vi er gode venner, men jeg har ikke lenger en grunn til å ringe vedkommende, det hadde blitt kunstig føler jeg. Så, bare en sånn ting, da får jeg masse inputs fra masse ting «vi jobber med det, og vi jobber med det». Og da får du en utfordring. Du blir mye mer enn egen verden, og det blir vanskeligere å få innblikk i hva andre gjør (i andre avdelinger). (Intervju 1)

En annen personalleder har hatt samme opplevelse i forhold til kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelinger:

Det var liksom «mine», bare. Når jeg er på kontoret snakker jeg jo med alle, men her blir det bare en liten gruppe, det ble liksom snevret inn så veldig. De som hørte til andre avdelinger, de så jeg jo ikke, og det var ikke naturlig for meg å ringe opp de liksom. Jeg kjente på den, at det ble begrenset hvem du hadde kontakt med. (Intervju 7)

Bonanomi et al. (2019) har sett nærmere på hva som skjer med organisasjonsstrukturen i lys av en digital transformasjon. Dersom det ikke er tilrettelagt en digital infrastruktur som inkluderer organisasjonsmedlemmer på tvers og på langs, vil den tradisjonelle strukturen virke begrensende i et virtuelt samhandlingsrom. Mangel på en slik digital infrastruktur, kan skape implikasjoner for lederen i informasjonsrollen. Særskilt med tanke på den uformelle informasjonsflyten på tvers av avdelinger. Slik informasjon er med på å skape et helhetlig bilde av de ulike prosessene i organisasjonen. Nå som denne type informasjon blir begrenset som følge av den «digitale organisasjonsstrukturen», opplever personallederen at informasjonsflyten blir mer «innsnevret». Årsaken til vi kan tyde denne tendensen i empirien vår, kan tenkes å være på bakgrunn av en svært brå og delvis uplanlagt digital transformasjon. Bartsch et al.

(2020) kaller den brå overgangen til digitale samhandlingsverktøy under COVID-19 for en *krise-indusert digital transformasjon*. Dette er også noe personallederne i Lyse-konsernet har oppdaget:

Jeg pleier å si det at Norge har vært gjennom en tvungsdigitalisering, eller verden generelt sett. Så vi har hoppet litt bukk over mange mange år med naturlig adopsjon. (Intervju 6)

Til nå, har det vært lite forskning på organisasjonsstruktur i lys av en brå digital transformasjon i en tid preget av vekslende arbeidsrutiner. Det vi kan supplere med, er at det kan tyde på at nye grupperinger, eller avgrensninger, har oppstått også internt i gruppene. Når det samhandles digitalt, blir det ikke like naturlig å omgå med alle grupped medlemmene. Det mest naturlige, ifølge empirien, er å velge ut de som det føles tryggest å nå ut til. I tillegg, i denne konteksten, jobber noen hjemmefra for å frigjøre plass på kontoret eller holde seg unna smitterisiko, mens andre jobber på kontoret dersom det er mulig å ivareta smittevernet. En personalleder beskriver denne interne grupperingen, eller avgrensningen, slik:

Den største fallgraven, eller den største feilen vi har gjort, eller det er ikke en feil fordi det er naturlig, men gruppen ble veldig delt i to. Det ble veldig synlig når en kom digitalt. De eldre erfarne søkte mer sammen, og de yngre, ferskeste, trakk mer sammen. De synes plutselig at det kanskje var litt flaut å spørre spørsmål som andre sikkert visste svaret på. Så det ble et tydeligere skille som jeg gjorde alt jeg kunne for å prøve viske vekk. Vi klarte det «i gangen», der gikk alle med alle. I tillegg var det ganske mange på gruppen som av ulike årsaker måtte sitte på kontoret. Så da ble det plutselig en sånn «inne» og «ute» gjeng. (Intervju 1)

Dette her med «inne»- og «ute»-gjeng som personalleder beskriver i intervju 1 i forhold til egen gruppe, er også noe som har oppstått på organisasjonsnivå. «Utegjengen», er de som sitter på hjemmekontor, mens «innejengen» er de som jobber på kontoret. På kundesenteret, har hovedregelen vært å være på kontoret så mye som mulig – bruk av hjemmekontor er heller unntaket. Personalledere på kundesenteret har derfor følt seg litt oversett når det gjelder den overordnede kommunikasjonen fra ledelsen høyere opp i selskapet:

Mye av kommunikasjonen i start da, når de skulle gå ut med informasjon som var felles, så er det sånn: «Ja, det gjelder for konsernet, men ikke for kundesenteret». Der har de fortsatt en del å hente på at du må kommunisere at det fins et unntak, og det har de aldri vært gode på å kommunisere. De kommuniserer ut som om det gjelder for alle, men de glemmer at de har en avdeling der det sitter kanskje 200 i front som dette her ikke gjelder for – og det er de ikke gode nok på å kommunisere i det hele tatt. Ikke fra konsern, og ikke fra egen organisasjon – altså Lyse Dialog AS. (Intervju 9)

I samtale med personalleder, som opererer på et høyere nivå i Lyse Dialog, kommer det frem at de er klar over denne utfordringen. Årsaken til at kommunikasjon og samhandling har blitt vanskeligere å få til med «innegjengen», er på bakgrunn av deres driftsfunksjon i selskapet. Det vil si at de ansatte på kundesenteret bruker mesteparten av dagen til å komme gjennom den lange telefonkøen og har derfor ikke tid til å sette seg ned for en prat med ledelsen lenger opp i selskapet:

Vi har jo, spesielt hvis du tenker hele Lyse, så har jo nesten hele Lyse Dialog vært på hjemmekontor, *utenom* kundesenteret. Så jeg tror veldig mange på kundesenteret følte de ble litt alene. Og jeg tror også at denne erfaringen, vi har jo ikke hatt det før, vi har hatt treff, allmøter, ting som er gjort fysisk – også forsvant det. Så var vi nok ikke raske nok med å finne alternative måter, så vi kjørte jo litt allmøter på Teams. Men igjen, på et kundesenter. Er det ikke alle som har mulighet til å delta på dette, siden de sitter på telefonen. Så tilbakemeldinger jeg og hørte, var jo at vi ledelsen og det som internt ble litt usynlige. (Intervju 10)

Den digitale samhandlingstilværelsen gjør at organisasjonen i større grad oppleves som fragmentert – noe som kan være en konsekvens av at digitaliseringen ble plassert oppå en nokså tradisjonell organisasjonsstruktur (Bonanomi et al., 2019). Dette er ikke så rart, ettersom det var en såkalt «tvangsdigitalisering» forårsaket av COVID-19 (Intervju 6; Bartsch et al., 2020). Kommunikasjon og samhandling – på et generelt plan – oppleves som utfordrende i enkelte sammenhenger, både på tvers av avdelinger, internt i grupper og mellom grupper.

Gruppestørrelse og digital samhandling

Det finnes lite litteratur som undersøker forholdet mellom gruppestørrelse, ledelse og digital samhandling. Vi har kun litteratur som underbygger det faktum at gruppestørrelse har implikasjoner for kommunikasjon og samhandling mellom leder og ansatte. Li et al. (2020) og Hackman (2004) påpeker at det er lettere for leder å få innflytelse i mindre grupper hvor det ligger til grunn et godt sosialt samarbeidsklima – eller tillitsrelasjoner. Det vi har funnet i det empiriske materialet, er at gruppestørrelse har mye å si i det man brått har gått over til digitale samhandlingsverktøy i en tid preget av usikkerhet og endring. En personalleder forklarer det slik:

Ja, det er nok følelsen av at du ikke rekker over alle. Og den, den forverrer seg nok litt når vi er på hver vår plass. Det gikk veldig bra når vi var på kontoret, fordi da hadde jeg satt av plass til å kunne ta min runde med kaffekoppen – enten på slutten eller starten av dagen. (Intervju 4)

Når man står i en krise, som fører til en brå endring av arbeidsrutiner og -verktøy, er gjerne behovet for en-til-en oppfølging ekstra stort. Dette har også vist seg ved at personallederen opplever et økt behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling. Det at personalleder opplever det som utfordrende å rekke over alle i en digital setting, skaper enda en utfordring for utøvelse av relasjonsmester-rollen. En annen personalleder forklarer hvordan hen opplevde å lede en stor gruppe i starten av pandemien, men som nå har gått over til å lede en mindre gruppe:

Den gruppen jeg har nå, der er det seks (på gruppen). Tidligere, hadde jeg en gruppe på 25 stykker. Når det er 25 stykk, så er det folk som er forskjellige. Det er noen som er veldig selvstyrt, der trenger du bare å høre: «Fikser du det? Ja, flott». Andre vet du at du er nødt til å gå innom og si: «Bra jobba, trenger du hjelp?». Når du har en så stor masse (antall folk i gruppen), vet du at det er noen som sliter med *det*, og noen som sliter med *det*. Du vet (f.eks.) at hun ene har en fødsel, permisjon.. Du har en god blanding av alt som skjedde i gruppen at jeg følte at hele min dag satt jeg bare og hadde dialog med en-til-en. Du måtte liksom melde deg vekk fra alt som het faglig, alt som gikk på ting jeg kanskje ville ha gjort. Jeg måtte bare glemme det og i stedet følge opp medarbeiderne for å få de til å levere. Det er nok den største forskjellen fra nå, nå har jeg jo bare seks stykk. (Intervju 1)

Vi hadde også en samtale med personallederen som overtok den store gruppen som vedkommende i intervju 1 hadde ansvar for i begynnelsen av pandemien. Personallederen forklarer at det var enklere å lede den gruppen hen hadde ansvar for tidligere, da var det en mindre gruppe og det lå allerede en tillitsrelasjon i bunn slik at det var lettere å få innflytelse.

Det var en litt mindre gruppe og alle der kjente for det første meg og de kjente hverandre, så dynamikken – det var litt lettere å kaste seg på og sånt. Så der følte jeg at tillitsrelasjonen ble styrket. Da fikk de, de gode diskusjonene. Og jeg følte og at jeg kunne være veldig tydelig og direkte da – hvis det var noe som var viktig å poengtere, eller endre. Dette er mer utfordrende nå. (Intervju 2)

Et annet poeng med å lede store grupper digitalt, er at det er lettere for ansatte å «gjemme» seg. Noen personalledere nevnte det faktum at noen ansatte kanskje sliter med rus eller har andre utfordringer. Personalledere ser det dette som en annen utfordring ved å lede store grupper digitalt:

Ja, altså jeg klarer det jo med min (gruppe). Men jeg tror at som leder kan det være en utfordring. Det er jo ikke tvil om det at hvis du er i en gruppe på 10 eller mer, så skjuler mange,

altså de har ikke kamerat på. Og da ser du ikke kroppsspråk. Kroppsspråk er noe av det viktigste som fins for å kommunisere. (Intervju 7)

Som sagt, vi har ikke funnet litteratur som omtaler gruppestørrelse, ledelse og digital samhandling i en tid preget av usikkerhet og endring forårsaket av COVID-19. Dette er uansett et interessant empirisk funn, og noe som det er viktig å ha en bevissthet om i «disse tider». Vi har tidligere gjort funn om at lederen som relasjonsmester og meningsmaker har blitt særskilt fremtredende under pandemien for å møte de ansattes behov. Hvis personallederne befinner seg i en kontekst hvor gruppestørrelse gjør det vanskeligere å utøve disse rollene på en god måte – det vil si at konteksten legger føringer for type kommunikasjon og samhandling – kan det få konsekvenser for de ansattes arbeidsprestasjon og velvære.

4.3 Hva slags implikasjoner, rundt kommunikasjon og ledelse, oppstår ved bruk av digitale samhandlingsverktøy?

I analysedelens siste delkapittel vil vi vise til samtaler med informanter når det kommer til bruken av digitale samhandlingsverktøy, hvor teori innenfor digital samhandling og e-ledelse blir brukt for å analysere situatene. Teori innen digital samhandling og e-ledelse er med på å utvide det teoretiske rammeverket om lederroller ytterligere. Særlig Mintzbergs presentasjon av lederen som relasjonsmester og lederen i informasjonsrollen.

På bakgrunn av empiri og teori fremlagt til nå, viser det at personallederen opplever et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling i en tid preget av usikkerhet og endring. Vi har sett hvordan kontekstuelle forhold som hjemmekontor og organisasjonsstruktur har påvirket lederens rolleutøvelse, og hvordan dette muliggjør eller begrenser kommunikasjons- og samhandlingsaspektet – særskilt empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling. Den største kontekstuelle endringen, er som nevnt tidligere «tvangsdigitaliseringen», eller den krise-induserte digitale transformasjonen (Intervju 6; Bartch et al., 2020). Vi har derfor dedikert siste delen av analysen til å se nærmere lederrollens utøvelse i en digital kontekst.

Vi vil først presentere de mest fremtredende utfordringene som personallederne vi har snakket med legger frem når det kommer til bruken av digitale samhandlingsverktøy. Først skal vi legge frem utfordringene knyttet til det å drive ledelse når man hovedsakelig kun ser de ansatte gjennom en skjerm. Deretter vil vi gå over til å se på mulighetene med denne formen for samarbeid, hvor vi vil se nærmere på personallederens opplevelse av overgangen til digital

samhandling, møtevirksomhet og fordelene med å samles digitalt. Til slutt vil vise til ledernes tanker knyttet til mulighetene for organisasjonen etter pandemien.

4.3.1 Lederen møter nye utfordringer med det “menneskelige aspektet” av jobben

E-ledelse blir definert som å lede mennesker, hovedsakelig ved bruk av teknologiske hjelpemidler (Avolio & Kahai, 2003). Contreras et al. (2020) viste til at begrepet innebærer et fokus på å utvikle egenskaper for å fremme organisasjonens vekst i et virtuelt arbeidsmiljø. I litteraturen kom det tydelig frem at hovedutfordringen for de fleste e-ledere er de menneskelige lederoppgavene – som å følge opp, bygge tillit og veilede sine ansatte når man sitter fra hverandre og samhandler gjennom teknologi (Walvoord et al., 2008; Contreras et al., 2020). Med andre ord, rollen som relasjonsmester blir mer utfordrende å utøve i en digital setting. Det var derfor ikke overraskende for oss, at dette også skinner tydelig gjennom i våre informanters beskrivelser av utfordringene med denne måten å lede på. Funnene våre tilsier at utfordringene som blir belyst av personallederne, er knyttet til det faktum at de for det meste ser sine ansatte gjennom en skjerm, mer enn de ser dem i virkeligheten. En personalleder beskriver utfordringen på følgende måte:

Det mest utfordrende er at som leder, så pleier jeg å bruke det visuelle, for å oppleve hvordan mine medarbeidere har det. Du lærer de å kjenne, du ser at de kan ha en dårlig dag: «Okey, jeg skal ikke snakke med han i dag», eller: «Okey, du er stresset, trenger du hjelp?». Den der, å være til stede, om jeg bare kunne sittede i gangen på jobb en hel arbeidsdag, så har jeg nok å gjøre. Fordi du leser medarbeiderne dine, du tolker de, så agerer du ut ifra det. Noen er lei seg, eller sliter med angst, så ser du hvordan de oppfører seg. Det å sitte med en skjerm sånn som dette, da klarer jeg ikke å se hvordan du har det på samme måte. (Intervju 1)

Flere personalledere sitter med bekymringer om at de ansatte har problemer som de ikke deler, som gjør at de ikke kan tilrettelegge arbeidet for dem. Dette så vi også gå igjen i lederne som Savolainen (2014) intervjuet. Den største utfordringen som ble trukket frem her var at kommunikasjonen med de ansatte bare dekket korte og ofte fragmenterte øyeblikk av medarbeidernes hverdag, som gjorde at det å få et godt helhetssyn av deres daglige situasjon var vanskelig. Det å holde oversikt over følgernes velvære og daglig liv ble derav beskrevet som utfordrende i en slik setting. Dette gjør det også utfordrende for personallederen å utøve det rolleaspektet som hen opplever at det er et stort behov for i en pandemisk kontekst – nemlig relasjonsmester-rollen. Flere av personallederne i vår studie beskriver også vanskeligheter med

å håndtere og lese følelser til de ansatte gjennom en skjerm. En personalleder beskriver dette slik:

En dårlig stemning, eller en «vibe» – sant? Fordi du skrur av Teams så er du ferdig, du ser ikke om at vedkommende går ut av møtet og er sur på samme måte som når man er på kontoret sammen. Så tror jeg gjerne også folk har større terskel for å ta opp telefonen, fordi det er et tema som er vanskelig å spørre om. Så må jeg kalle inn til et møte, istedenfor å fiske dem inn til et stille møte når man treffer dem i gangen. (Intervju 5)

Dette overordnede sitatet er et av flere eksempler som viser en vanlig lederoppgave, som å følge opp ansatte, som blir mer formell enn man ønsker gjennom skjermen. Dette representerer et synspunkt som alle personallederne vi har snakket med har trukket frem, nemlig savnet etter uformelle interaksjoner og samlingspunkt i den nye konteksten. Noe som viser seg å være er et viktig hjelpemiddel når det kommer til å utføre de menneskelige lederoppgavene på en god måte. Vi beveger oss her videre på å dykke nærmere inn i empirien rundt det uformelle.

Det uformelle – et viktig hjelpemiddel for lederen

Den uformelle praten er utrolig viktig som leder, siden du plukker opp ganske mye bare ved å sitte å høre på hva som skjer rundt deg. Og det mister man jo fullstendig i korona, veldig mye av den tause kommunikasjonen – detter vekk. (Intervju 5)

I vårt empiriske materiale kommer det tydelig frem at uformelle interaksjoner er et sentralt hjelpemiddel for personallederens rolleutøvelse – et hjelpemiddel flere personalledere opplever at de har «mistet» i overgangen til digital samhandling. I lys av tidligere forskning gir dette mening da det å jobbe ansikt-til-ansikt gjør at man kan fange opp et mangfold av signaler, som ikke er tilgjengelig på samme måte gjennom en skjerm (Kerr & Murthy, 2009). Kanawattanchai og Yoo (2002) viste også at til tross for at digitale samhandlingsverktøy er effektive kommunikasjonsverktøy, så bidrar det til færre kommunikasjonsmuligheter – som for eksempel taus kommunikasjonen gjennom kroppsspråk.

Informantene beskriver det som ekstra viktig å sette av tid til det uformelle ettersom man ikke lenge får det «gratis» i gangene på kontoret. I liket med lederne i Savolainen (2014) sin studie, forsøker også personallederne i Lyse-konsernet å skape arenaer for uformelle interaksjoner gjennom digitale samhandlingsverktøy, for å prøve å løse denne overnevnte utfordringen. For en av lederne har følgende praksis vært viktig for gruppen:

Det som jeg har vært veldig oppmerksom på er å ha en regelmessig «sync» med mine. Før COVID-19 har det vært litt til og fra, men nå har den blitt hellig. Fordi det er den litt uformelle praten. Setter av en time, hvor vi ikke har noen agenda – agendaen er det du har på *hjertet*. Så den er blitt kjempeviktig. (Intervju 5)

På denne måten setter personallederne av tid til uformell samtale og interaksjon i arbeidstiden, da de ikke lenger ser hverandre på samme måte som før. Dirani et al. (2020) underbygger det faktum at lederen er nødt til å finne nye og innovative måter for å nå ut til de ansatte. Disse innovative måtene, som daglige virtuelle «check-ins» eller ukentlige virtuelle en-til-en møter, er et alternativ som potensielt sett møter behovet for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling på en bedre måte. Dette stemmer også overens med anbefalinger som legges frem i litteraturen når teknologi erstatter den menneskelige samhandling. Nemlig at lederen bygger opp under ansattes emosjonelle velvære og skaper en digital arbeidsplassatmosfære som støtter oppbyggingen av tillit (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Kanawattanachai & Yoo, 2002). En ny lederoppgave som sådan, i den nye konteksten, har blitt å legge til rette for digitale arenaer for å forsøke å opprettholde den tause kommunikasjonen og uformelle samlinger. En personalleder beskriver følgende rundt det å legge til rette for dette:

Jeg har prøvd meg litt på yoga, det har vært positivt på alle damene, men mennene de datt jo av med en gang (alle ler). Så, jeg har vel egentlig lagt inn i kalenderen deres – men det er mer sånn huskelapp. Så da ligger det annen hverdag, «husk og beveg deg» fra klokka kvart over tolv til halv ett liksom. Slik at det skal være legitimt å ta seg en tur. Og det sier jeg hele veien: «Nå skal dere ut å luften dere, det er fint vært; ta dere en tur; legg fra dere mobilen; prøv å koble ut». (Intervju 4)

I følge Kniffin et al. (2020) bør organisasjoner gi mulighet for uformelle interaksjoner mellom ansatte for å la følelsesmessige forbindelsene og «teambuilding» fortsette blant teammedlemmene. Gjennom intervjuene våre kommer det frem et mangfold av ulike løsninger på uformelle samlinger i et digitalt format. I tillegg til trening og aktivitet, er det blant annet faste morgenmøter, check-ins, «walk-and-talk» møter, quiz og lunsj foran skjermen. Form og hyppighet varierer etter ulike grupper, og det kommer frem av ledere at det er viktig at praksisen er frivillig og det er noe som passer bedre for noen grupper enn andre. En personalleder forteller blant annet om ulike syn på det å spise lunsj foran skjermen med andre:

Noen synes det er kjekt å ha lunsj sammen på Teams hver dag, andre grupper synes det blir litt teit. Jeg er jo ikke der at jeg synes det er teit, men jeg kjenner det å ta en halvtimes lunsjpause og

komme meg vekk fra skjermen, setter jeg mer pris på enn andre ting. Folk må finne det som egner seg for dem. (Intervju 6)

Empirien vår viser at færre naturlige kontaktpunkter skaper ikke bare utfordringer for personallederen når det kommer til å vite hvordan sine ansatte har det, men trekkes også frem som viktig for å opprettholde samholdet blant gruppemedlemmene:

Men bare det der hvis vi kommer på kontoret om morgningen, og et eller annet fotballag har tapt, så er jo det det første som skjer at hodet fra nabokontoret kommer og bare «Javeel, hvordan gikk det i går?» Så skal de da egle hverandre litt, så det forsvinner, sant? At de blir kjent med hverandre og sine interesser, og det er jo sånt som drar oss litt nærmere hverandre. (Intervju 3)

Tsuji et al. (2019) sin forskningsstudie viste at en ansatt med høy trivsel, pleier å snakke med forskjellige personer i løpet av relativt kort tid på arbeidsplassen, og har også relativt lang tid med interaktiv dialog. Studien viser at uformell kommunikasjon er viktig når det kommer til samhøvsfølelse i gruppen, men våre funn viser at denne naturlige kommunikasjon ikke er like lett å få frem i et digitalt arbeidsmiljø. En personalleder eksemplifiserer dette slik:

Ja, det blir jo ikke sånn at du drar en vitselinje imellom. Ehh. Det blir sånn mer at du noterer stikkord, og så må du nærmest be om ordet. Ja. Så det blir en litt annen greie da. (Intervju 2)

Hittil har vi sett nærmere på funnene våre omkring utfordringen med å ikke se de ansatte, og hvordan uformelle interaksjoner og kommunikasjon er et viktig hjelpemiddel som ikke fungerer like godt i et digitalt format. Videre vil vi se nærmere på en konsekvens av å samhandle digitalt, som har vært fremtredende i samtalene våre med personallederne – nemlig nye problemstillinger knyttet til tillit og kontroll.

Balansegangen mellom tillit og kontroll – en konsekvens

Frykten for at jobbpresentasjonene reduseres som følge av at samarbeid foregår digitalt, mener Kaplan (2018) er en vanlig bekymring blant e-ledere. Noen e-ledere har med andre ord, ifølge Kaplan, en manglende tillit til ansattes evne og vilje til å prestere på samme nivå sammenlignet med hva de kunne oppnå hvis de jobbet med lederen sin på samme sted. Blant personallederne i Lyse-konsernet, kom det tydelig frem at det å stole på at de ansatte gjør den jobben de skal, var helt nødvendig når man sitter på hjemmekontor:

For å få en sånn hjemmekontorløsning til å fungere, så er en nødt til å ha en enorm tillit i utgangspunktet – sant? Fordi du mister jo en grad av kontroll, og hvis du skal innføre veldig strenge kontroll mekanismer, så opplever jo folk ikke tillit. (Intervju 6)

Tillit er et gjennomgående tema i flere deler av analysen vår, og litteraturen innen e-ledelse og digital samhandling er tydelig; tillitsbygging er gjerne både vanskeligere, men også enda viktigere i et digitalt arbeidsmiljø. For å bygge og opprettholde gjensidig tillit i en digital setting viste Bergum (2009) at det er enda viktigere at begge parter viser åpenhet og deler informasjon med hverandre. Conteras et al. (2020) viste også til at det er viktig at ledere bruker tid med hvert enkelt medlem i gruppen for å forstå de sosiopsykologiske behovene til de ansatte – og handle deretter. Empirien viser at dette er mer utfordrende å gjennomføre praksis, da personallederne er avhengige av at de ansatte tørr å kommunisere deres egne sosiopsykologiske behov:

Jeg har noen gode samtaler med de i gruppen og, så jeg opplever jo at det går an å bygge tillit digitalt også, men det er som sagt litt mer avhengige av at noen tenker at de vil deler med deg, eller at de tørr. Du får ikke den hjelpen av at du har fått sett de – sant? (Intervju 3)

Psykologisk trygghet er en faktor som spiller inn når det kommer til om en medarbeider tørr å dele hvordan enn har det med sin nærmeste leder. Psykologisk trygghet blir definert som opplevelsen av hvorvidt det føles trygt å ta risiko i mellommenneskelige forhold (Edmondson, 2018). Vi har tidligere i analysen sett at det å kunne se den enkelte og forstå deres behov, har blitt viktig i rollen som personalleder. Dette er igjen knyttet til empati, som ifølge Kock et al. (2020) er evnen til å forstå en situasjon fra motpartens perspektiv. Slik kan lederen respondere på en måte som møter den ansattes emosjonelle behov – som er avhengig av lederens opplevelse av hva de ansattes behov er. Som nevnt tidligere i analysekapitlet er det flere personalledere som fortalte om at ansatte har tatt kontakt med dem for å fortelle om angst, frykt for et familiemedlem som er i risikogruppen eller stress i hverdagslogistikken. På den andre siden viser empirien vår at personallederne også har en del bekymringer knyttet til om enkelte ansatte tar kontakt hvis de får problemer. En annen leder beskriver det slik;

Den største utfordringen har vært å være leder på det medmenneskelige gjennom en skjerm. Da er du avhengig av veldig åpne forhold, at folk tør å si akkurat hvordan de har det. Da er jo spørsmålet: «Stoler du på det de sier?» Jeg var livredd for å måtte gå inn i en periode med mer fokus på kontroll. Når du ikke ser de (medarbeiderne), sitter du bare i sofaen hele dagen, eller jobber du faktisk? (Intervju 1)

Savolainen (2014) la frem at e-ledere bygger opp tillit til sine ansatte i forskjellige former for interaksjon, det samme ser vi i vår empiri. Særlig fremtredende, var viktigheten av å vise tillit ved å stole på at de ansatte gjør jobben de skal – og derav altså ikke innføre kontrollmekanismer. Samtidig, har overgangen til å samhandle digitalt, skapt nye utfordringer når det kommer til å utføre en sentral lederoppgave – nemlig å følge opp arbeidet til de man er leder for. Samme handling, flyttet fra kontoret til digitalt, skaper nye problemstillinger for lederne. En personalleder eksemplifiserer problemstillingen på denne måten:

Det å ringe en person: «Hei, har du det bra? Hvordan går det med arbeidet?» – det blir litt sånn mistenkeliggjort så den terskelen er litt høyere nå. For før så kunne jeg bare gå inn på kontoret og prate litt om alt mulig rart, og ta det opp på en mer naturlig måte. (Intervju 4)

Dette sitatet viser et godt eksempel på hvordan de ulike utfordringene som har blitt belyst i denne analysedelen henger sammen med hverandre. Kontoret muliggjorde at man kunne følge opp sine ansatte på en uformell måte, uten å virke for kontrollerende. Samtidig er kontoret en arena hvor man får bedre oversikt over arbeidet, og det er lettere å fange opp taus kommunikasjon og ansattes ve og vel. Gjennom intervjuene får vi flere historier som ligner de overnevnte sitatene. Ledere som holder Teams-møter hvor flere av medarbeiderne hverken har på kamera eller lyd, og man som leder må stole på at de aktivt følger med. Denne nye problemstillingen er en konsekvens av overgangen til digital samhandling, som kommer tydelig frem i funnene våre.

I starten av analysen vår la vi frem funn som viste at personallederen opplever et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling til de ansatte. For å kunne utøve denne relasjonsmester-rollen på en god måte, er det viktig å kunne se den enkelte, samt motivere og bearbeide de ansattes følelser (Dirani et al. 2020). Dette er med på å skape en arena hvor ansatte føler seg trygge i å dele sine meningsbilder om situasjonen (Klemsdal, 2018). Empirien vår innen digital samhandling og implikasjonene dette har skapt, viser tydelig at lederen har møtt nye utfordringer med det «menneskelige aspektet» av jobben. Det å ikke kunne se de ansatte på samme måte som før, ikke fange opp taus kommunikasjon gjennom uformelle interaksjoner og møte med nye problemstillinger når det kommer til tillit og kontroll – skaper et utfordrende utgangspunkt for relasjonsmester-rollen, som tidligere funn i analysen viser at det var et stort behov for. Hjemmekontorsituasjonen ble også tidligere beskrevet som en faktor som kan vanskeliggjøre relasjonsmester-rollen. Videre innenfor temaet digital samhandling og

e-ledelse, skal vi se på mulighetene som personallederne mener denne overgangen har skapt for ledelse og samhandling.

4.3.2 Lederen møter nye muligheter ved å samhandle digitalt med andre

Overgangen til å samhandle digitalt har også skapt nye muligheter for personallederne i Lysekonsernet. Dette var også en forventning fra vår side – da litteraturen rundt temaet viser til at særlig de administrative oppgavene en leder har er lett overført bare til digitale flater (Contreras et al., 2020). Det overnevnte temaet for mulighetene som personallederne belyser, er det å samhandle digitalt med andre.

Empirien vår viser flere interessante funn. Blant annet har denne overgangen til å samhandle digitalt med andre hatt en positiv innvirkning på tverrfaglig samarbeid og informasjonsflyt. Gjærne særlig interessant i denne analysedelen, er funnene våre omkring økt møtevirksomhet, som har skapt både muligheter og begrensninger for ledernes rolleutøvelse. Avslutningsvis vil vi også se at den brå overgangen har gjort at lederne ser nye muligheter for hvordan arbeidet kan bli organisert i fremtiden. Men først, skal vi se på funnene våre rundt hvordan digitale samhandlingsverktøy har endret organiseringen av møter og ledernes arbeidshverdag.

Effektiv arbeidsdag eller «too busy to lead»?

I Kane et al. (2019) sin studie, ble det økte tempoet i å gjøre forretninger trukket frem som den største forskjellen mellom et tradisjonelt arbeidsmiljø og et digitalt arbeidsmiljø. I likhet med overnevntes funn, får vi i samtaler med lederne inntrykk av at overgangen til digital samhandling har ført til at møtevirksomheten har økt betraktelig. Det at møtevirksomhet blir organisert og gjennomført gjennom digitale samhandlingsverktøy har bydd på både muligheter og utfordringer for personallederne vi har snakket med. En personalleder forteller blant annet:

En stor ulempe er jo at man ikke får tid til å puste, man hopper jo fra det ene til det andre Teams-møte. (Intervju 1)

På den andre siden legger en personalleder frem mulighetene dette har skapt:

Vi blir jo ikke forstyrret på samme måte. Vi blir forstyrret av møtene da, det gjør vi. Når jeg ser på min hverdag, når jeg satt på kontoret, hadde jeg et eget kontor og jeg hadde alltid kontordøren åpen. Det var legitimt å bare komme inn å ta en prat, fordi det synes jeg er greit. Men det tok jo mye av min tid, og da fikk ikke jeg tid til det jeg skulle gjøre. Så jeg har fått en bedre hverdag slik, så jeg ikke blir forstyrret hele veien. (Intervju 4)

Sitatet fra intervju 4 vitner om at overgangen til hjemmekontor og det å samhandle digitalt har ført til bedre fokus i vedkommende arbeidsdag, som gjør at enn kommer gjennom arbeidsoppgavene uten like mange forstyrrelser som en ville hatt på kontoret. Dette stemmer overens med teorien som viste til at det å være fri til å direkte påvirke ens egen arbeidstid, sted og metoder – er knyttet til høyere produktivitet (Pavlova, 2019). Vi har tidligere i analysen gjort funn rundt at hjemmekontorsituasjonen skaper ulike konsekvenser avhengig av bosituasjonen, livssituasjon og personlighet. Opplever man som leder at hjemmekontoromgivelsene er hektiske, og utfordringer med å veksle mellom roller, kan dette skape utfordringer når det gjelder å møte de ansattes behov. Sitatet fra intervju 1, vitner nettopp om dette – at situasjonen oppleves som hektisk da hen «ikke har tid til å puste».

Dette opplever vi er knyttet til endringen rundt at lederne sine kalendere er fylt opp med Teams-møter fra start til slutt. Flere personalledere trekker frem at mengden digitale møter har medført at de selv tar ansvar for å sette begrensninger på antall møter i løpet av en dag, slik at antall møter ikke går negativt ut over egen prestasjon:

Noen ganger, legger jeg opp slik at det ser ut som jeg skal i møte – men så skal jeg rett og slett gjøre andre ting – slik andre ikke kan kontakte meg. Fordi du må styre hverdagen din litt, ellers så blir du spist opp. (Intervju 4)

En annen personalleder forteller også rundt vedkommende sine erfaringer med møtevirksomhet digitalt, og hvordan enn som leder må tilrettelegge for sine egne pauser i større grad enn før:

Jeg tror ikke helt at vi har knekt nøtten på det enda, men det er ganske intensivt å sitte, ja, alt mellom 7 og 10 timer til dagen i Teams-møter, og det er noe som forsvinner da i form av sanseinntrykk – sant? Du mister det å gå i gangen, møte folk, de små avbrekkene du får med kaffemaskinen. Det blir veldig fort merkbart. Så, en må liksom tenke litt annerledes i forhold til hvordan man bygger dagen. Man er nødt til å prioritere og sette opp de avbrekkene, sette av tid til det. (Intervju 6)

Van Mart et al. (2019) listet opp at overbelastning av e-post/informasjon er en av de vanlige utfordringene man kan møte på når man for det meste samhandler digitalt. Samtidig så fikk vi, gjennom blant annet Contreras et al. (2019) sin studie, en forventning om at økt møtevirksomhet var noe vi kom til å plassere under en fane som var noe mer positivt ladet enn det vi sitter igjen med etter å ha gått gjennom samtalene våre med informantene. Det viser seg, som Contreras et al. (2019) legger frem, at møtevirksomhet er en administrativ lederoppgave som er lettere å overføre til et digitalt format. Det våre funn viser at dette oppleves like mye som en *utfordring*

på nåværende tidspunkt. Dette blant annet gjennom formuleringer som de overnevnte, at man ikke får tid til å puste, ta pauser eller en informant som beskrev at møtekulturen i selskapet hadde blitt «verre» nå enn før. En personalleder deler følgende refleksjoner:

For det er litt sånn, nå har vi jo dette begrepet: «too busy to lead». Jeg føler at jeg har blitt kastet inn i en «Teams-tørketrommel». Hvor hele dagen består av Teams. Og det å på en måte få satt seg ned og trukket seg tilbake og reflektert over: «Hvordan skal lederskapet være?» I en slik situasjon, i mer en sånn proaktiv forstand da, er det jo lite rom for. (Intervju 5)

Det kan også tolkes som at på det nåværende tidspunktet så overskygger den store mengden med møtevirksomhet andre lederoppgaver, som blant annet å følge opp og veilede ansatte. Gjennom Martinez et al. (2008) ble vi kjent med at tillitsbygging er noe som tar lang tid, og det er viktig at lederen selv og øvre ledelse er innforståtte med dette og setter av tid. Vi har også sett at personallederen opplever et stort behov for å utøve emosjonelt støttende kommunikasjon og samhandling – men så kan man spørre seg om lederen har tilstrekkelig med tid i denne arbeidshverdagen med stor økning av møtevirksomhet. Den store fordelene som blir trukket frem med denne måten å organisere arbeidet på, er at man ikke blir like mye forstyrret i det administrative arbeidet. På den andre siden, hjelper disse «forstyrrelsene» lederne i å gjøre en god jobb når det kommer til de mer menneskelige arbeidsoppgavene.

Det blir mer effektivt å jobbe slik som nå, mer tid til å jobbe med spesifikke saker, og samtidig så mister du litt av den der uformelle, der du blir kjent med folk på en annen måte. De har en litt høyere terskel for å ta kontakt med meg og si at de trenger tid. Men de gjør det jo, men da har de gjerne samlet opp litt, så da setter vi av tid til det. Samtidig da, så har jeg mer fokus og bedre tid da, enn hvis jeg holder på å springe imellom ett eller annet og de prøver å fange meg i gangen. (Intervju 3)

Samme personalleder forteller videre:

Så sånn sett, er jeg jo tilgjengelig for flere. Fordi det går litt mindre tid på det, men på den andre siden så er det jo det at de tingene du kan se mellom linjene, som du kan se i en samtale i døren, der du forstår hva de tenker på nå om dagen. (Intervju 3)

Funnene våre tilsier at den økte bruken av digitale samhandlingsverktøy har hatt både fordeler og ulemper når det kommer til gjennomføringen av møter og andre administrative lederoppgaver. På den andre siden, så har gjerne den brå overgangen fra tradisjonelle til digitale arbeidsmetoder gjort at man ikke har funnet en optimal og bærekraftig balanse enda. Blant annet når det kommer til at lederne opplever det vanskelig å få tid til andre lederoppgaver.

Å samles digitalt

En fordel med at digitale samhandlingsverktøy har blitt mer brukt i selskapene, er at det har blitt mer muligheter for å samles digitalt og det å dele informasjon. Det har blitt et verktøy som oppleves som positivt, slik en kan dele nødvendig informasjon på en enklere og mer tilgjengelig måte, og lederne trekker særlig frem de digitale allmøtene for hele konsernet og fordelene med å møtes digitalt når man jobber i tverrfaglige grupper. En personalleder delte følgende om konsernets allmøter i digital drakt:

Før så måtte du samle 300 mann i et allmøte, det skjedde en gang i året. Nå er det en halvtime hver annen måned bare for å se avdelingsdirektøren. Det har vært en positiv opplevelse sånn sett. Så der føler jeg at man får mer informasjon, at det er litt tettere på. Det er en sånn ting jeg håper de tar med videre. (Intervju 1)

En annen personalleder forteller også at allmøter har blitt forbedret:

Jeg synes informasjonsflyten har vært veldig bra. Det må jeg si. Både allmøter i konsernet, og allmøter i selskapet, synes jeg har vært bra. Og at du har Workplace, som en sånn, ja, nærmest et oppslagsverk. Spesielt det med koronasituasjonen. Det synes jeg er veldig bra, fordi da har du en enveis kommunikasjons ut. Så det har vært veldig positivt synes jeg, og det har jeg jo savnet litt før da (Intervju 2)

Empirien vår støtter med andre ord tidligere forskning, hvor det legges frem at overgang til digitale samhandlingsverktøy bidrar til økt informasjonsflyt i organisasjonen. Ifølge Griffith & Neale (2021) så gjør digital samhandling at informasjonen økes, prosesser dokumenteres i større grad, og det er lettere å få tilgang på denne informasjonen i ettertid også for andre interessenter i organisasjonen. Overnevnte sitater vitner om at lederen i informasjonsrollen har fått bedre oversikt i en digital setting, og digitale verktøy gjør at tilgangen til informasjon oppleves som enklere da man blant annet kan bruke Workplace som et digitalt oppslagsverk. Samtidig som delingen av informasjon har økt betraktelig i organisasjonen, som følge av at en samhandler digitalt, så har det gjerne blitt viktigere for lederen å filtrere ut det mest nødvendige til sine ansatte – som påpekt i tidligere empiriske funn.

Det at digitale samhandlingsverktøy bidrar positivt til informasjonsflyten og gjør det lettere for store grupper å samles, har også skapt positive ringvirkninger når det kommer til samhandling i tverrfaglige- og prosjektgrupper i Lyse-konsernet. En leder forteller følgende om fordeler med å møtes digitalt:

Ja, jeg tenker jo den samhandling og det å bruke systemene og for eksempel Teams. Det har jo vært en drøm egentlig. Hvis du tar korrespondansen der og diskusjonen der så kan du også, jeg har fått spørsmål om noe som vi har diskutert allerede, så kan jeg be dem om å søke på Teams – i gruppen der, så finner de jo infoen der. Så det er jo faktisk en fin, ja et stort pluss da at du har tilgjengelige diskusjoner da som vi har hatt. (Intervju 2)

Tidligere forskning viser at en årsak til at tempoet økes, kan være muligheten digitale flater gjør for parallelt og tverrfaglig arbeid, som igjen kan bidra til økt effektivitet (Dixon, 2017). Dette ser vi også går igjen i våre funn. En personalleder sier følgende om de positive effektene ved å møtes oftere digitalt som prosjektgruppe:

Så da åpnet vi for at alle kunne komme med det som de lurte på da. I og med at vi jobbet med ny prosess, så var det alltid noen som lurte på noe: «Dette prosjektet passer ikke inn i prosessen, hvordan skal jeg gjøre, hvordan har dere gjort?» – så da ble det en diskusjon, så fikk alle sett hverandre, så fikk alle diskutert og vi fikk avdekket hvor vi forstod ting veldig forskjellig, så kunne vi jobbe med det. Det var egentlig største forskjellen, vi hadde mer tid til det. (Intervju 3)

Den samme positive opplevelsen har også en annen personalleder:

Men vi diskuterer også faglige ting. Veldig greit for da har jeg alt fra kundesenteret. Vi har et lite kundesenter, som svarer på alle spørsmål som man har når de ringer inn. Også har jeg og noen som samler inn alle måleverdier fra målerne våre, altså den strømmen vi bruker, det er en egen avdeling. Så har jeg en egen avdeling for de som fakturerer og de som krever inn penger. Og det samspillet der blir veldig bra på det møtet, for da er det sånn kundesenteret sliter og har hatt mange tull med feil på fakturaer – så da kan de sitte og diskutere sammen der. Og det spillet der hadde vi ikke før. (Intervju 4)

Tidligere i analysen har vi gjort funn om at overgangen til hjemmekontor og digital samhandling har gjort at det har blitt større avgrensninger mellom avdelinger, internt i grupper, mellom grupper og kommunikasjon og samhandling til høyere ledelse. Samtidig ser vi også her eksempel på ledere som leder tverrfaglige team og prosjektgrupper, og som opplever en bedre dynamikk, at samarbeidet er forbedret og forståelsen for hverandres ulike arbeidsoppgaver har økt. En årsak som blir trukket frem er muligheten denne formen for samhandling skaper for å samles i et større antall, enn det man gjerne gjorde da man arbeidet sammen på kontoret. Når vi spurte en leder om den relasjonelle dynamikken har endret seg blant gruppen som følge av digital samhandling, sa hen følgende:

Jeg tror det er både og. Jeg tror faktisk at noen har blitt bedre kjent. Fordi vi er så mange, og nå sitter alle og hører på alle når vi snakker og diskuterer. Folk blir mer kjent med hva andre holder på med. Fordi det er ikke alltid den som er i den ene gruppen, vet hva den andre gjør. Så sånn har det vært positivt, siden vi bruker litt tid på de morgenmøtene da. (Intervju 4)

Dixon (2017), Eisenberg og Ditomaso (2019) la frem, at for at digitale flater skal fungere godt når man arbeider tverrfaglig i grupper, så må lederen oppmuntre og fasiliteter for økt informasjonsdeling mellom teammedlemmene, slik medlemmene holder seg oppdatert og inkludert i prosessene. De overnevnte empiriutdragene maler et tydelig bilde av at personallederne har gjort dette ved å bevisst tilrettelegge for kunnskapsdeling i digitale møter. Her får medarbeiderne muligheten til å spørre og svare ulike spørsmål som angår de ulike oppgavene som det samarbeides om å gjøre.

En ny personalleder som har en gruppe som nettopp hadde blitt omorganisert, beskriver Teams som en god arena for å bli bedre kjent og hvordan de skulle jobbe som gruppe. Da lederen hadde tilgang til gruppen hver dag gjennom Teams, ble det mye rom for diskusjoner rundt endringsledelse:

Vi fikk ha masse fokus på det som var definert som det viktigste for gruppen, og det tror jeg at vi setter av for lite tid sånn ellers (på kontorer), så det tar jeg jo med meg da, det med tid og fokus på endring. Det er jo en vekker, vet ikke om det har så mye direkte med digital ledelse å gjøre, men det har jo den at det endret seg at vi hadde mer kontakt som gruppe. (Intervju 3)

Vi har her sett at bruken av digitale samhandlingsverktøy har skapt nye muligheter når det kommer til å samles i større grupper og økt informasjonsflyt, noe som blant annet har hatt positiv innvirkning på tverrfaglig samarbeid i enkelte grupper. I denne sammenheng kan vi se at det er den formelle informasjonsflyten som har økt. Den uformelle informasjonsflyten oppleves, som nevnt tidligere i analysen, som mer begrenset. Enkelte ledere opplever også at det gir rom for mer å utøve endringsledelse – da det er mer tid og fokus i gruppen. En gjenganger i funnen rundt digital samhandling er at den brå overgangen og begrensningene på bakgrunn av pandemien, har ført til at man gjerne ikke har fått skreddersydd den digitale samhandlingen slik den passer personalledernes hverdag i Lyse-konsernet på en optimal måte. Vi avslutter derfor analysedelen vår med å legge frem empirien knyttet til ledernes refleksjoner for hvordan man etter pandemien kan tilpasse endringene på en måte som passer det enkelte selskap bedre.

«Hva tenker du om veien videre?»

Jeg tror at på sikt så har man også sett at man har rom for å strukturere arbeidsdagen litt annerledes, man har rom for å prioritere menneskene litt annerledes, og at det er noe som burde blitt sett på totalt sett, at man ikke bare går tilbake til der man var, men at man tar en ordentlig evaluering av hva det var man stod i i løpet av pandemien, hva var det positive vi kunne trekke ut av det, og hva var det man absolutt ikke vil fortsette med, og hva man burde gjøre annerledes. (Intervju 9)

Ifølge Kane et al. (2019) sitt forskningsprosjekt, så ble det å ha en transformativ visjon og et fremtidsrettet perspektiv trukket frem som de viktigste ferdighetene en e-leder har. Dette beskriver de som noe som alltid har vært sentralt innen ledelse, men oppleves som særlig viktig i et digitalt arbeidsmiljø. Det å ha en tydelig visjon og vise retning, og en klar strategi for veien videre. Under intervjuene våre så spurte vi lederne «hva tenker du om tiden fremover?» – et spørsmål som ga mange interessante svar og refleksjoner rundt mulighetene og utfordringene knyttet til de store endringene som de har vært gjennom det siste året. Hva ønsker lederne og ta med seg videre?

Mest fremtredende i empirien vår, er det å finne en balanse som gjør at man kan ha en mer fleksibel arbeidshverdag, samtidig som man møter og ser hverandre igjen på kontoret – når restriksjonene som følge av pandemien avtar.

Ja, så tror jeg vi har sett at det var mer effektivt enn vi trodde. Hvis jeg plutselig må et eller annet i løpet av arbeidsdagen, for eksempel tannlegen, så er kanskje den nærmere der jeg bor. Eller hvis en av ungene skal til tannlegen, hvis jeg da sitter her, i stedet for å kjøre fra jobb, hente de på skolen, kjøre de til tannlegen, sant? Jeg kan spare meg ganske mye logistikk hvis jeg kan ta en arbeidsdag hjemme, eller kanskje bare en halv arbeidsdag. Jeg tror at vi kan få økt effektivt og økt trivsel, og potensiale for å inkludere folk i arbeidslivet i større grad enn du ellers ville ha gjort. Det er den positive siden (Intervju 3)

Overgangen til digital samhandling har gjort at personallederne vi har snakket med har fått øynene opp for at vi kan arbeide på nye måter i fremtiden. For eksempel når det kommer til «hverdagslogistikken», eller muligheten for at man kan delta på møter digitalt hvor andre treffes på kontoret, hvis det er behov for det. Et annet poeng som trekkes frem er at med mer bruk av digital samhandling i arbeidshverdagen, så kan arbeidslivet potensielt romme flere – en personalleder beskriver sine synspunkter slik:

Jeg tenker at vi har fått demonstrert at det er færre praktiske hindringer enn vi trodde rundt det å jobbe på hver sin lokasjon, det tenker jeg kan være med på å holde folk i arbeid som ellers har begrensninger. Et alternativ til sykemeldinger eller tidlig pensjon, eller sånne ting som det, så tror jeg det er lettere å finne løsninger som fungerer. Jeg har eldre arbeidstakere i min gruppe som på en måte tenker at det ikke er noe problem å jobbe litt lengre hvis de kan være litt hjemme. De får en fleksibilitet som de trenger, og da kan de yte lenger enn de ellers ville ha gjort. Det kan være folk som har helsemessige utfordringer, eller praktiske ting, som gjør at de ellers ville hatt problemer. Tenk aleneforeldre med unger, det med logistikk. Så folk som har begrensninger, som eller hadde gjort at de måtte ha gått i redusert stilling, eller sluttet å jobbe, sykemeldt, eller sånne ting som det. Der tenker jeg det er et spillerom som vi gjerne ikke har tenkt så mye på før. (Intervju 3)

På den andre siden trekker personallederne også frem at hjemmekontor er et godt verktøy, men at vi også trenger å møtes på kontoret. Et argument for dette, er at «folk trenger folk», og er noe vi kan knytte til funnet vårt om behovet for personalledere som bidrar med emosjonell støtte. En personalleder beskriver det slik:

Også er det litt det der, at det kommer tydeligere frem det med at vi er mennesker da. Ta vare på mennesket, fordi det er det som gjør hele organisasjonen. Ta vare på de ansatte, for det er den viktigste ressursen du har egentlig. Og det synes jeg har kommet tydeligere frem da (i denne perioden). Og ikke undervurder lønningspilsen eller firmafesten. Det er så viktig! De sier jo, det er noen som opplever litt det, at folk blir fortere sure på hverandre eller får kortere lunte på hverandre fordi de har ikke den sosiale relasjonen lenger eller fått anledning til å blåse ut med en god fest rett og slett. Så skal ikke det være i jobb sammenheng da, men også privat på den sosiale planet. (Intervju 5)

Et annet tema som kommer opp, er dette med å spare tid og penger på å reise rundt for å delta på jobberelaterte aktiviteter. Her har digital samhandling vist nye muligheter å gjennomføre dette på. Det blir også lagt frem hvilke møter som lett kan overføres digitalt, og hvilke hvor dette gjerne er vanskeligere. En personalleder legger frem følgende:

Mange settinger fungerer videomøte godt, men det fungerer best med folk du har møtt og kjenner. Så det funker best om du har en relasjon. Da kan man lett kan ta de raske avstemningene. Si for eksempel et styremøte i et selskap hvor styret har vært satt i en periode og jobbet sammen – fungerer helt topp på video. Så jeg tror at de tingene kommer vi til å ta med oss, og for vår del kommer vi til å se at andelen arbeid fra hjemmekontor kommer til å være vedvarende høy. Ikke så høy som den er nå, men at kanskje så mye som 10-20 prosent av arbeidsstokken kommer til å være på hjemmekontor – det tror jeg nok. (Intervju 6)

En annen personalleder deler også sine tanker om reising og møter i fremtiden:

Jeg tror vi har effektivisert en del, men jeg tror og selvfølgelig at andre veien også da. Disse store møtene og reisingen blir kanskje endret på. Det er jo ganske kostandsbesparing og ikke reise for eksempel. Men jeg tror nok at i alle fall at en del av arbeidsmetodikken spesielt via Teams og hjemmekontor, kommer nok kanskje til å bli opprettholdt – ikke på et så høyt nivå, men på et mindre nivå (Intervju 10)

Alt i alt, til tross for at personallederne har opplevd overgangen til digital samhandling på ulike måter, så opplever vi at de ser tilbake på og reflekterer rundt endringen de befinner seg i, tenker fremover og har et ønske om å lære av endringene de vært gjennom:

Kanskje dette blir noe vi skal lære? Det håper jeg jo. Kanskje vi skal lære det som fag, i fremtiden? Nå er vi jo bare kastet inn, og må finne litt ut av det selv, ikke sant? Ja, jeg tror det er en mulighet som vi ikke har forstått helt før, så jeg tror den blir med oss videre (Intervju 3).

Vi har i denne avsluttende analysedelen sett at overgangen til digital samhandling har skapt både muligheter og utfordringer når det kommer til ledelse, kommunikasjon og samhandling. Særlig fremtredende var utfordringene overgangen til digital samhandling skapte for lederne i kontakt med sine ansatte. Disse utfordringene er ekstra sentrale i denne sammenhengen, da et tidligere funn i analysen viser at personallederen opplever et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon i en pandemisk kontekst – noe som funnene våre viser til er utfordrende når man arbeider digitalt sammen.

5. Avslutning

Vi har nå kommet til oppgavens siste kapittel. I dette kapitlet legges det frem en oppsummering av analysekapitlet. Sammen med oppsummeringen, så konkluderer vi i løpende tekst, på oppgavens overordnede problemstilling og forskningsspørsmål. Til slutt i dette avsluttende kapitlet, legges frem refleksjoner og forslag til videre forskning.

5.1 Oppsummering og konklusjon

Formålet med den første analysedelen, var å se nærmere på forskningsspørsmålet: *Hva slags kommunikasjon og samhandling opplever lederen som særskilt nødvendig under pandemien for å møte de ansattes behov?* Vi startet med å se på den meningsskapende prosessen. Her kunne vi tyde at i begynnelsen av pandemien så dreide det seg i hovedsak om å skape mening og retning gjennom kommunikasjons og samhandling i form av praktisk tilrettelegging i den «nye» arbeidshverdagen. I og med at ingen hadde forventet at COVID-19 situasjonen skulle være såpass vedvarende, innså personallederne etter hvert at meningsskapning som bygget opp under de ansattes arbeidsprestasjon og velvære ble særskilt viktig. Informasjonsrollens funksjon dreide seg i stor grad om å bygge opp under de ansattes følelse av stabilitet og trygghet – samtidig som det gir ansattgruppen et samordnet informasjonsgrunnlag.

Empirien viser at rollen som relasjonsmester har blitt fremtredende og gjennomsyrrer i stor grad både informasjons- og beslutningsrollen. I en pandemisk kontekst preget av usikkerhet og endring, har personallederen opplevd et stort behov for å støtte de ansatte gjennom medmenneskelig interaksjon – noe som har blitt en viktig lederoppgave under COVID-19. Det å kunne se den enkelte, og legge til rette deretter, samt kunne motivere og bearbeide de ansattes følelser, er empiriske funn som underbygger et opplevd behov for å utøve emosjonell støtte gjennom medmenneskelig interaksjon.

Kort oppsummert, er svaret på vårt første forskningsspørsmål, følgende: *Personallederen opplever et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling i en tid preget av usikkerhet og endring.*

For å skape et mer nyansert bilde av lederens rolleutøvelse, var formålet med den neste analysedelen å svare på forskningsspørsmålet: *Hvordan påvirker de kontekstuelle forholdene knyttet til pandemien lederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling?* De kontekstuelle forholdene vi har sett nærmere på og som har vært fremtredende i vårt empiriske

materiale, er hjemmekontor og organisasjonsstruktur. Dersom hjemmekontoret oppleves svært hektisk i form av å balansere jobb- og privatliv, viser vår empiri og teori at personallederen opplever det som utfordrende og i tillegg møte de ansattes behov for kommunikasjon og samhandling på et generelt plan. Det opplevde behovet for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling, blir også vanskelig å imøtekomme tilstrekkelig.

Organisasjonsstruktur, hvor gruppestørrelse er en underkategori, viser seg å også ha implikasjoner for personallederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling. Denne kontekstuelle faktoren har blitt særskilt forsterket i en digital setting. Når man ikke lenger møtes på kontoret, oppleves organisasjonen mer fragmentert, altså at det har oppstått større organisatoriske avgrensninger mellom enheter. Det vil si at kommunikasjon og samhandling på tvers av avdelinger, mellom grupper, internt i grupper og til høyere ledelse – har blitt mer utfordrende i enkelte tilfeller. Særlig med tanke på den uformelle informasjonsflyten som er med på å skape et helhetlig bilde av de ulike prosessene i organisasjonen. Både empirien og teorien peker i retning av at dette har oppstått som konsekvens av en svært brå og uforventet overgang til digitale samhandlingsverktøy.

Det å lede større grupper digitalt, er ifølge vår empiri, enda mer utfordrende enn å lede større grupper hvor man kan ha en fysisk tilstedeværelse. Kommunikasjon og samhandling i en virtuell kontekst, hvor ansattgruppen er stor, skaper utfordringer for personallederen med tanke på å møte den enkelte ansattes behov. Gruppestørrelse er derfor en faktor som påvirker lederens mulighet til å utøve rollen som relasjonsmester.

Kort oppsummert, er svaret på vårt andre forskningsspørsmål, følgende: *En hektisk arbeidshverdag på hjemmekontor; en større opplevelse av organisatoriske avgrensninger, og; utfordringer med gruppestørrelse i en digital setting – er kontekstuelle faktorer som påvirker personallederens tilnærming til kommunikasjon og samhandling.*

Formålet med den avsluttende analysedelen er å svare på forskningsspørsmålet: *Hvilke implikasjoner har overgangen til digital samhandling, hatt på ledelse og kommunikasjon?* Funnene våre tilsier at overgangen til digital samhandling har skapt både muligheter og begrensninger når det kommer til personallederne i Lyse-konsernet sin rolleutøvelse som leder. Overgangen til digital samhandling er for mange personalledere den største kontekstuelle endringen som har oppstått under pandemien. Derfor så vi det som hensiktsmessig å vie en hel analysedel til akkurat dette.

Utfordringene handlet for det meste om «det menneskelige aspektet» av lederens rolle, hvor det å kun se sine ansatte gjennom en skjerm skapte ringvirkninger ut til flere sider av lederrollen. Våre mest fremtredende funn her, er at uformelle interaksjoner og samlingspunkter er et viktig hjelpemiddel for lederne, som de i overgangen til digitale plattformer føler de har «mistet». Lederne selv prøver å tilrettelegge for dette digitalt, men oppleves ikke som en god nok erstatning da naturlig kommunikasjon oppleves som utfordrende gjennom digitale samhandlingsverktøy. Et annet funn, er at overgangen skaper nye problemstillinger når det kommer til å følge opp sine ansatte i arbeidet, da det å ta en telefon istedenfor å møtes på kontoret oppleves som mer «kontrollerende» og noe som kan skape komplikasjoner for tillitsforholdet. Disse utfordringene er ekstra sentrale i denne sammenhengen, da et tidligere funn i analysen viser at personallederen opplever et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling – noe som funnene våre viser er utfordrende når man arbeider digitalt.

Overgangen til digital samhandling har også skapt nye muligheter for personallederne i Lyse-konsernet. Funnene våre tilsier at den økte bruken av digitale samhandlingsverktøy har hatt både fordeler og ulemper når det kommer til gjennomføringen av møter og andre administrative lederoppgaver. Møtevirksomhet oppleves som mer effektivt og skaper mindre «forstyrrelser» i lederens hverdag, samtidig som mengden med møter oppleves noen ganger som forstyrrende i seg selv, samt overskygger andre lederoppgaver. Videre viser funnene våre at bruken av digitale samhandlingsverktøy har skapt nye muligheter når det kommer til å samles i større grupper og økt formell informasjonsflyt, noe som blant annet har hatt positiv innvirkning på tverrfaglig samarbeid i enkelte grupper. Enkelte ledere opplever også at digitale samhandlingsverktøy gir dem mer tid til og fokus på å utøve endringsledelse.

En gjenganger i funnene rundt digital samhandling er at den brå overgangen og begrensningene på bakgrunn av pandemien, har ført til at man gjerne ikke har fått skreddersydd den digitale samhandlingen slik den passer personalledernes hverdag i Lyse-konsernet på en optimal måte, noe som også avslutningsvis ble vist til av lederne selv når de reflekterte rundt «veien videre».

Kort oppsummert, er svaret på vårt siste forskningsspørsmål følgende: *Overgangen til digital samhandling har medført nye utfordringer innen ledelse og kommunikasjon når det kommer til det «menneskelige aspektet» av personallederrollen og rollen som relasjonsmester, samtidig som det har skapt nye muligheter knyttet til rollen som informasjonsformidler og de mer administrative lederoppgavene.*

For å svare på problemstillingen i sin helhet: *Hva slags konsekvenser for personallederens rolleutøvelse har oppstått som følge av COVID-19 pandemien i Lyse-konsernet?* – har vi sett nærmere på hva personallederen opplever som særskilt nødvendig kommunikasjon og samhandling under COVID-19, og hvordan kontekstuelle forhold begrenser eller muliggjør enkelte lederoppgaver. Vi avdekket at personallederen opplevde et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling i en tid preget av usikkerhet og endring, hvor kontekstuelle forhold som hjemmekontor, organisasjonsstruktur og digital samhandling nettopp har skapt utfordringer for denne type kommunikasjon og samhandling. Det har også skapt utfordringer for kommunikasjon, samhandling og ledelse på et generelt plan. Denne konteksten vi befinner oss i, har ikke bare medført utfordringer, det har også oppstått nye muligheter for personallederens rolleutøvelse, som; muligheten til å samles i større grupper; effektiv møtevirksomhet, og; økt formell informasjonsflyt – samt mer tid og fokus på endringsledelse.

Hvorfor relasjonsmesteren?

Det paradoksale ved funnene våre, er at på den ene siden så har vi sett at personallederen opplever et stort behov for å utøve relasjonsmesterrollen. På den andre siden, opplever personallederen at overgangen til økt bruk av digitale samhandlingsverktøy og hjemmekontor begrenser mulighetene for å utøve denne rollen. Dette fremtrer tilsynelatende som et paradoks, og gjør at en kan spørre seg om overgangen til hjemmekontor og digitale samhandlingsplattformer er en av årsakene til at behovet for relasjonsmesterrollen er fremtredende, eller er det i utgangspunktet den uforutsigbare krise- og endringskonteksten vi befinner oss i som forsterker dette behovet? Kanskje en kombinasjon?

Digitale samhandlingsverktøy har vist seg å være en arena hvor det oppleves som vanskelig å gjenskape det sosiale samspillet som foregår naturlig på arbeidsplassen. Behovet for det relasjonelle kan derfor tenkes å øke når man ikke lenger kan møtes som før, og hvor anbefalingen om å unngå fysisk tilstedeværelse med andre gjør at man blir utsultet på sosiale inputs. Samtidig kan det tenkes at behovet for det relasjonelle har økt fordi COVID-19 situasjonen har skapt en del vanskelige følelser for enkelte – som f.eks. angst. Empirien har vist at personallederen både har en bevissthet og handlingskraft knyttet til det å imøtekomme de følelsesmessige behovene som oppstår blant de ansatte i en pandemisk kontekst, men at de har hatt ulike utgangspunkt og muligheter for å dekke dette behovet.

På kundesenteret, hvor personallederen stort sett har vært fysisk til stede med de ansatte, ble det uttrykt at denne situasjonen har ført ansattgruppen tettere sammen. Arbeidsplassen ble et sted hvor man kunne være sosial, samtidig ventilere felles utfordringer og frustrasjoner knyttet til restriksjonene og problemstillingene pandemien har medført. I andre avdelinger og selskaper hvor samhandlingen i mye større grad har foregått digitalt, har dette vært vanskeligere å få til.

5.2 Veien videre

Det å forske på en endring som skjer mens vi skriver, gjør at vi sitter med flere spørsmål som vil være nyttige å undersøke nærmere fremover. Spørsmål som «hvordan skal fremtidens arbeidsplass se ut?» og «hvordan skal man balansere kontroll og selvbestemmelse mellom leder-ansatt?», er spørsmål som både vi, informantene våre og ikke minst samfunnet rundt har viet et stort engasjement og interesse for å diskutere – og det finnes mange ulike svar og meninger om hva vi skal ta med oss videre og ikke fra disse «annerledes-årene».

Selv mener vi at dette valget må handle om mer enn «hjemmekontor eller ikke», og det burde være valg som baserer seg på forskning og kunnskap. Mens vi skriver disse setningene, og når vi har levert inn masteren vår, er det nok mye forskning som arbeides med på dette feltet – og som kommer i tidene fremover. Men hva kan funnene i denne oppgaven benyttes til?

I vår oppgave har vi forsket på hvordan det har vært å være en personalleder under en pandemi. Funnene våre viser at i en pandemisk kontekst preget av usikkerhet og endring, så har personallederen opplevd et stort behov for å utøve empatisk og tillitsbyggende kommunikasjon og samhandling til de ansatte, noe som er utfordrende når man samhandler og kommuniserer digitalt. Disse funnene mener vi kan belyse behovet for at man tar i bruk digitale samhandlingsverktøy på en måte som bedre kan støtte, og balansere, både de administrative og menneskelige lederoppgavene til en personalleder.

Informasjonen vi har fått knyttet til de ansattes håndtering av situasjonsbildet, er gjennom lederens perspektiv. I videre forskning vil det være behov for å inkludere medarbeidernes perspektiver for et mer helhetlig bilde. En problemstilling som vi anser som aktuell å forske videre på, kan knyttes til den overnevnte utfordringen som denne oppgaven har belyst; hvordan optimalisere kommunikasjon, samhandling og ledelse i en digital setting?

6. Litteraturliste

- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of organizational behavior*, 24(1), 45-68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M. & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bergum, S. (2009) Management of teleworkers – managerial communication at a distance (Doktograd avhandling). Turku school of economics, Finland. [Microsoft Word - DisSveinB-08-09-09-2AMfinal.docx \(utupub.fi\)](#)
- Bonanomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A. & Talamo, C. M. L. (2019). The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms. *Engineering, construction, and architectural management*, 27(4), 872-892. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2019-0119>
- Bylund, C. L. & Makoul, G. (2002). Empathic communication and gender in the physician–patient encounter. *Patient Education and Counseling*, 48(3), 207-216. [https://doi.org/10.1016/S0738-3991\(02\)00173-8](https://doi.org/10.1016/S0738-3991(02)00173-8)
- Chernyak-Hai, L. & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is SocialExchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Christianson, M. K. & Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572-576. <https://doi.org/10.1111/joms.12658>

- Collins, C., Landivar, L. C., Ruppner, L. & Scarborough, W. J. (2020) COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Como, R. ., Hambley, L. ., & Domene, J. (2021). An Exploration of Work-Life Wellness and Remote Work During and Beyond COVID-19. *Canadian Journal of Career Development*, 20(1), 46-56. Retrieved from <https://cjed-rcdc.ceric.ca/index.php/cjed/article/view/92>
- Conteras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Go. Front. Psychol.*, 43(6), 1661- 1692. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Dasgupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 1-36. [Literature Review: e-Leadership \(regent.edu\)](#)
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dixon, N. (2017). Learning together and working apart: Routines for organizational learning in virtual teams. *The Learning Organization*, 24(3), 138-149. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2016-0101>
- Duhigg, C. (2016, 25. februar). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. Hentet fra: [What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team - The New York Times \(nytimes.com\)](#)
- Düren, P. (2016). Change communication can be so simple! The empathic change communication style. *Library Management*, 37(8/9), 398-409. <https://doi.org/10.1108/LM-01-2016-0006>

- Eisenberg, J., & DiTomaso, N. (2019). Structural decisions about configuration, assignments, and geographical distribution in teams: Influences on team communications and trust. *Human Resource Management Review*, 31(2), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100739>
- Fyhn, B. (2020). "Waiting for the host to start this meeting..." – Psykologisk trygghet i digital teamarbeid, *Necesse*, 5(2), 117-128. [Necesse VOL 5 Issue 2 - Spesialnummer finale.pdf \(unit.no\)](https://doi.org/10.1016/j.necesse.2020.100002)
- Gill, P. & Baillie, J. (2018). Interviews and focus groups in qualitative research: an update for the digital age. *British Dental Journal*, 225(7), 668-672. <https://doi.org/10.1038/sj.bdj.2018.815>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Griffith, T. L., & Neale, M. A. (2001). 8. Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in organizational behavior*, 23, 379-421. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23009-3](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23009-3)
- Hackman, R. J. (2004). Leading teams. *Team performance management*, 10(3/4), 84-88. <https://doi.org/10.1108/13527590410545081>
- Helsingen, L. M., Refsum, E., Gjostein, D. K., Loberg, M., Bretthauer, M., Kalager, M. & Emilsson, L. (2020). The COVID-19 pandemic in Norway and Sweden - threats, trust, and impact on daily life: a comparative survey. *BMC Public Health*, 20(1), 1597-1597. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09615-3>
- Jacobsen, I. D. (2012). Organisasjonsendringer og endringsledelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behaviour. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.2020868>
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187-213. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00019-7)

- Kane, G. C., Philips, N. A., Copulsky, J. & Andrus, G. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39. [How digital leadership is\(n't\) different — Northwestern Scholars](#)
- Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X. & Lockwood, K. (2017). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *Journal of Business and Psychology*, 33, 365-382. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5>
- Klemsdal, L. (2018). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*, (1. utg). Gyldendal Akademisk
- Kerr, D. S., & Murthy, U. S. (2009). The effectiveness of synchronous computermediated communication for solving hidden-profile problems: Further empirical evidence. *Information & Management*, 46(2), 83-89. <https://doi.org/10.1016/j.im.2008.12.002>
- Kniffin, M, K., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, P. S., Bakker, A., Bamberger P., Bapuji, H. et al (2020) COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Knutsen, P. (2018). Gjensyn med spørsmålet om metode. *Norsk Filosofisk Tidsskrift*, 53(4), 198-208. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2901-2018-04-03>
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S. & De La Garza, L. (2019). Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2), 217 –236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (4. utg.). Gyldendal.
- Lange, B.K & Gausdal, A.H. (2020) Hvordan påvirker tillit og psykologisk trygghet implementering av radikale endringer? En casestudie av digital tjenesteteknologi. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. (s. 274-277) <https://doi.org/10.23865/noasp.118>
- Li, H., Huang, S. & Liu, L. (2020). Why group size makes a difference for leader–member exchange quality. *Social Behaviour and Personality*, 48(12), 1-10. <https://doi.org/10.2224/sbp.9501>

- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Lyse Konsern. (2021, 5. april). Strategi: Vi skal gjøre en forskjell. <https://www.lysekonsern.no/konsern/strategi/>
- Lyse Konsern. (2021, 12. mai). Selskaper i konsernet. <https://www.lysekonsern.no/konsern/vare-selskaper/>
- Mackenzie, L. M. (2010). Manager communication and workplace trust: Understanding manager and employee perceptions in the e-world. *International Journal of Information Management*, 30(6), 529 – 541. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.04.001>
- Madsen, S. R. (2003). The Effects of Home-Based Teleworking on Work-Family Conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1049>
- Martinez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. & De-Luis-Carnier, P. (2008). Teleworking Adoption Change Management, and Firm Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31. <https://doi.org/10.1108/09534810810847011>
- Mayer, C. R., Davis H. J. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *The American Psychologist*, 63(6), 503-517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Nordhaug, O. (1998). *Målrettet personalledelse: en grunnleggende innføring*, (2. utg.). Tano Aschehoug.
- Ornell, F., Schuch, J. B., Sordi, A. O. & Kessler, F. H. P. (2020). “Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies. *Brazilian Journal of Psychiatry*, 42(3), 232-235. <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2020-0008>

- Odden, T. O. B. & Russ, R. S. (2019). Defining sensemaking: Bringing clarity to a fragmented theoretical construct. *Science education (Salem, Mass.)*, 103(1), 187-205. <https://doi.org/10.1002/sce.21452>
- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00154-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00154-6)
- Pavlova, O. (2019). The impact of flexible working arrangements on competitive advantages of organization. *Vilnius University Open Series*, (2), 55-61. <https://doi.org/10.15388/OpenSeries.2019.18404>
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192960>
- Peters, P. & Van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: the Dutch case. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430-447. <https://doi.org/10.1080/09585190601167730>
- Ravazzani, S. (2015). Exploring internal crisis communication in multicultural environments: A study among Danish managers. *Corporate Communications*, 21(1), 73-88. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2015-0011>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Rousseau, M. L. (2011). A Leadership Solution to Workplace Stress. *Florida Public Health Review*, 8(artikkel 11), 54-59. <https://digitalcommons.unf.edu/fphr/vol8/iss1/11>
- Savolainen, T. (2014) Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. *The Journal of Global Business Issues*, 8(2), 45 – 56. https://www.researchgate.net/publication/328216132_Trust-Building_in_e-Leadership_A_Case_Study_of_Leaders'_Challenges_and_Skills_in_Technology-Mediated_Interaction
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5. utg.) United Kingdom: Sage

- Stein, S. J. (2017). *The EQ leader: instilling passion, creating shared goals, and building meaningful organizations through emotional intelligence*, (1. utg.). John Wiley & Sons, Inc.
- Stephens, K. K., Jahn, J. L. S., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J., Waters, E. D., Xie, B. & Meisenbach, R. J. (2020). Collective Sensemaking Around COVID-19: Experiences, Concerns, and Agendas for our Rapidly Changing Organizational Lives. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 426-457. <https://doi.org/10.1177/0893318920934890>
- Syrek, C. J., Apostel, E. & Antoni, C. H. (2013). Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work–Life Balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252–261. <https://doi.org/10.1037/a0033085>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Thiel, C. E., Bagdasarov, Z., Harkrider, L., Johnson, J. F. & Mumford, M. D. (2012). Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sensemaking. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 49-64. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1299-1>
- Toppinen-Tanner, S., Ojajärvi, A., Väänänen, A., Kalimo, R. & Jäppinen, P. (2005). Burnout as a Predictor of Medically Certified Sick-Leave Absences and Their Diagnosed Causes. *Behavioral medicine (Washington, D.C.)*, 31(1), 18-32. <https://doi.org/10.3200/BMED.31.1.18-32>
- Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Tsuji, S., Sato, N., Yano, K., Broad, J., & Luthans, F. (2019). Employees' wearable measure of face-to-face communication relates to their positive psychological capital, well-being. *International Conference on Web Intelligence Workshops*, 14-20. <https://doi.org/10.1145/3358695.3360923>
- Van der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2020). Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European

Workplaces. *Social Indicators Research*, 151(2), 383-402.
<https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>

- Van mart, M., Roman, A. & Wang, X. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1). 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Wadel, C. C. (2011). *Utvikling av læringsforhold i organisasjonen*. I Ottesen, O. (red). *Ledelse: Å bruke teori i praksis*, (1. utg., ss. 81-103). Høyskoleforlaget: Kristiansand
- Walvoord, G. A., Redden, R. E., Elliot, R. L. og Coovert, D. M. (2008) Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 1884 – 1906. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.006>
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G. & Roll, S. C. (2020). Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181-190. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002097>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Lederens personlige kontekst

- Kan du starte med å fortelle litt om deg selv?
 - Hvor gammel er du?
 - Hva er din utdanningsbakgrunn?
 - Hvor lenge har du jobbet i Lyse?
 - Tidligere arbeidserfaring?

Lederens generelle arbeidskontekst

- Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for deg? (Eksempel?)
- Hvordan vil du beskrive kulturen der du jobber?
 - Måten folk jobber sammen?
 - Tonen mellom medarbeiderne?
 - Er det mye selvstendige arbeidsoppgaver, eller samarbeid om oppgaver?

Å lede i en pandemisk kontekst

Den første bølgen

- Kan du fortelle hvordan du opplevde 12. mars, 2020?
 - Hvordan reagerte du på restriksjonene?
- Hvordan reagerte de ansatte? (Eksempel?)
 - Hvordan har din gruppe reagert på den teknologiske overgangen?

Den andre bølgen

- Pandemien har pågått en stund nå, hvordan har denne langvarige situasjonen preget deg og dine kollegaer? (Eksempel?)
 - Motivasjon?
 - Lettere, eller vanskeligere, å omstille seg?
- Hvordan har din rolle som leder endret seg etter COVID-19?
 - Har du fått noen nye oppgaver?
 - Hva er det noen endringer du ble overasket av?

- Hvilke endringer har vært mest utfordrende?
- Digitale medarbeidersamtaler?
- Har noen lederoppgaver “forsvunnet”?

Hjemmekontor

- Hvordan har hjemmekontor påvirket din lederstil? (eksempel?)
- Hvordan har du som leder arbeidet for å opprettholde samholdet i gruppen når man har vært fysisk atskilt? (eksempel?)
- Har den relasjonelle dynamikken mellom kollegaer endret seg etter COVID-19? (eksempel?)

Kommunikasjon

- Hvordan har rutinene rundt kommunikasjon og informasjonsflyt vært generelt på tvers av avdelinger og nivåer i organisasjonen?
- Hvordan har du lagt om din kommunikasjon/retorikk til dine medarbeidere under pandemien? (eksempel?)
 - Hva har vært viktig for deg i kommunikasjon med ansatte?
 - Hvordan har gruppestørrelse påvirket din tilnærming til kommunikasjon og samhandling?
- Har det oppstått situasjoner som krever konflikthåndtering – hvordan har dette blitt løst? (eksempel?)
- Hva tenker du om begrepet tillit i selskapet/organisasjonen, og har dette endret seg?
 - Følelse av å bli tatt på alvor?
 - Hvordan skaper du tillit til kollegaer? (eksempel?)

Avslutning: refleksjon og tanker om fremtiden

- Hva har vært din viktigste egenskap som leder i denne perioden? (eksempel?)
- Er det noe du selv skulle ønske du gjorde/ønsker å gjøre annerledes i forhold til dine kollegaer? (eksempel?)
- Hva tenker du om tiden fremover?
- Til slutt, er det noe mer du ønsker å legge til eller utdype?

Vedlegg 2 – Informasjonsbrev / Samtykkeerklæring

Deltakelse i forskningsprosjekt: Ledere og COVID-19

Dette er et skriv til deg som ønsker å delta i forskningsprosjektet “Ledere og COVID-19”, hvor formålet er å komme nærmere svaret på forskningsspørsmålet; “Hvordan har lederrollen endret seg i en sosialt distanserende og pandemisk kontekst?” I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette forskningsprosjektet er å se nærmere på hvordan lederrollen har endret seg i en sosialt distanserende og pandemisk kontekst. Dette tror vi er en dagsaktuell problemstilling som flere andre organisasjoner kan kjenne seg igjen i, og som kan og mest sannsynlig har blitt løst på ulike måter. Store omstillingsprosesser har preget flere organisasjoner etter COVID-19 pandemien rammet samfunnet. Både hvordan man organiserer seg og hvordan man utfører jobben sin kan for flere ikke gjøres på samme måte som før. Det er flere sider innenfor det organisatoriske livet som har blitt påvirket, og vi ønsker å se nærmere på hvordan ledere med personalansvar i Lyse-konsernet har opplevd hvordan det har vært å være i deres rolle under COVID-19 pandemien.

I tillegg til oppgavens hovedspørsmål vil spørsmål rundt arbeidsmiljø, kommunikasjon, lederrollen og digitale hjelpemidler være sentrale. Denne oppgaven er den avsluttende masteroppgaven innenfor studiet endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Lengden på prosjektet vil være i 6 måneder, fra januar til juni 2021.

Opplysningene som blir samlet inn i denne masteroppgaven har som formål om å være til nytte for de ansatte internt i Lyse-konsernet, og vil tilgjengeliggjøres etter forskningsprosjektet er ferdigstilt.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Instituttet for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet. Forskningsprosjektet utføres i samarbeid med informanter fra Lyse AS. Det er masterstudentene Kristine Hetlelid og Nathalie Kliment som utfører forskningen, med bistand fra prosjektleder og veileder Lars Klemsdal.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vårt forskningsprosjekt skal utarbeides med hjelp av og i samarbeid med ledere fra konsernet Lyse AS. Årsaken til at vi har valgt å samle data i et konsern er at vi ser det som interessant å sammenligne ulike lederstiler og tiltak som har blitt gjort av ledere som befinner seg i samme konsern, og som arbeider ut ifra de samme overordnede retningslinjene. På bakgrunn av dette ønsker vi å intervjuere ledere med personalansvar i selskapene Altibox, Lyse Dialog og Lyse Elnett.

Kvalifikasjonskravet til lederne er at de er i en posisjon hvor de har mandat til å påvirke de formelle og uformelle prosessene til en gruppe ansatte, på tre eller mer, innen administrative arbeidsoppgaver.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil ta deg ca. 45 – 60 minutter å delta på. Intervjuene vil bli gjennomført digitalt via Teams. Spørsmålene som blir stilt under intervjuet bygger på ønsket om å få mer kunnskap om hvordan COVID-19 påvirker arbeidshverdagen i negativ/positiv forstand. Dette vil gjøres ved å stille spørsmål rundt din rolle som leder i en pandemi; om blant annet temaer som arbeidsmiljø, motivasjon, digitale hjelpemidler og kommunikasjon.

Opplysninger som samles inn, er dine erfaringer og tanker rundt det å være en leder med personalansvar i Lyse-konsernet, under COVID-19 pandemien. Opplysningene registreres ved at vi vil ta lydopptak med en fysisk isolert maskinvare og notater fra intervjuet.

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 bidrag i forskningsprosjektet vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen eller din arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

for meide- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger er det to mastergradsstudenter og veileder som vil ha tilgang til opplysningene som du oppgir under intervju

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, datamaterialet vil også bli kryptert slik at informasjonen ikke kan leses av uvedkommende. Vi kan derimot ikke garantere at intervjudeltakere ikke gjenkjennes i publikasjonen av organisasjonsmedlemmene i Lyse. Dette på bakgrunn av at et sentralt sammenligningsgrunnlag i prosjektet, baserer seg på hvilke selskap de ulike deltakerne jobber i, og deltakernes arbeidsplass i Lyse vil derfor ikke bli anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet blir avsluttet i løpet av juni 2021. Når prosjektet er avsluttet vil alle personopplysninger bli slettet.

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 Instituttet for medie- og samfunnsfag ved Universitet 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:

-
- Institutt for medie- og samfunnsfag ved Universitetet i Stavanger, ved veileder Lars Klemsdal (lars.klemsdal@sosgeo.uio.no) masterstudent Nathalie Kliment

(kliment.nat@gmail.com) eller masterstudent Kristine Hetlelid
(kristine.hetlelid@lyse.net) .

- Vårt personombud: Rolf Jegervatn (tlf. 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) eller på telefon: 55 58 21 17.
-

Med vennlig hilsen

Nathalie Kliment og Kristine Hetlelid
(Mastergradsstudenter)

Samtykkeerklæring

Det er krav til at samtykket er dokumenterbart, noe som på bakgrunn av situasjonen vi befinner oss i, vil bli gjort digitalt via e-post eller lydopptak i forbindelse med intervju. Det skal være like enkelt å trekke seg, da er det bare å sende en e-post og skrive at du ikke lenger ønsker å delta.

Samtykket er godkjent ved at deltaker svarer følgende via e-post eller lydopptak i forbindelse med intervju:

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Ledere og COVID-19 og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.
