



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:  E-MBA300-1	ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  Nei
TITTEL: Fra nærledelse til fjernledelse. En studie av lederatferd under en global pandemi.  TITLE: From management to remote management. A study of leadership behavior during a global pandemic.	

FORFATTER(E)		VEILEDER:
Kandidatnummer:  242399 .....  .....	Navn:  Helge Nordås .....  .....	Aslaug Mikkelsen

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet Executive Master of Business Administration, ved Universitetet i Stavanger. Det har vært noen utrolig lærerike, spennende og utfordrende år.

Temaet i masteroppgaven har påvirket arbeidshverdagen til de fleste. Det har vært interessant og undersøkt nærmere hvordan enkelte ledere har håndtert denne kriseperioden, og hvilke erfaringer og utfordringer de har opplevd.

Jeg har lyst å rette en stor takk til både nåværende og forrige administrerende direktør i Systemair, som har gjort denne studien mulig. Vil også takke nåværende administrerende direktør for gode innspill og drøfting rundt problemstillingen til denne masteroppgaven. En spesiell takk til alle informantene i Systemair, som har stilt opp på intervju og delt sine opplevelser om temaet.

Jeg vil også takke min veileder, Professor Aslaug Mikkelsen, som har bidratt til utrolig god hjelp og veiledning underveis i oppgaveskrivingen. Til slutt vil jeg også takke min familie for all den støtten jeg har mottatt underveis i studiet.

Stavanger, juni 2021

Helge Nordås

## Sammendrag

Covid-19 pandemien har fått konsekvenser for hele verden, og har påvirket de fleste bedrifter, arbeidsgivere og arbeidstakere. Hensikten med denne studien har vært å undersøke hvordan en salgsorganisasjon har lyktes igjennom denne pandemien. Som følge av pandemien, endret lederne fra å utøve nærledelse til å utøve fjernledelse. Studien viser også hvilken kriseledelse som ble utøvd under pandemien, samt hvilke ledelsesaktiviteter lederne har lagt vekt på etter omstillingen til fjernledelse, og hvordan medarbeiderne har opplevd ledelsen under denne perioden.

Forskningsspørsmålet har blitt undersøkt i en kvalitativ studie med en fenomenologisk tilnærming med et fortolkende perspektiv. Det er fem ulike salgssavdelinger i en bedrift som undersøkes i studien, og det er foretatt semistrukturerte intervjuer med fem ulike avdelingsledere og én tilfeldig medarbeider i hver av avdelingene.

Funnene i studien viser at lederne sendte medarbeiderne på hjemmekontor med få forholdsregler, og tok dermed for gitt at de visste hvordan de skulle arbeide på hjemmekontor. Dette kan anses som en tillitserklæring fra lederne, og da medarbeiderne har høy grad av autonomi, har dette vært en vellykket fremgangsmåte for bedriften. Funnene viser at lederne har tatt noen forholdsregler når medarbeiderne arbeidet på hjemmekontor, lederne hadde økt fokus på tilbudsovervåking og kommunikasjon, hvor de fleste lederne etablerte faste avdelingsmøter for informasjonsdeling i avdelingene.

Informantene har opplevd både fordeler og ulemper med hjemmekontor. De har opplevd en økt digitalisert arbeidshverdag, noe som har vært mer tidseffektivt for informantene, og kostnadsbesparende for bedriften. Hjemmekontor har også medført fordeler som økt frihet, mer arbeidsro, mindre forstyrrelser, økt autonomi hos medarbeiderne, og enkelte medarbeidere opplevde bedre informasjonsflyt fra lederen. Hjemmekontor har derimot også medført noen utfordringer knyttet til kommunikasjon, og redusert sosial interaksjon med kollegaer påvirket negativt på motivasjon og trivsel, samt redusert samarbeid og kompetansedeling internt. Flere opplevde også at det var vanskeligere å skille mellom jobb og fritid på hjemmekontor. Til tross for at medarbeiderne uttrykte at de fikk hjelp og støtte når de hadde behov for det, medførte hjemmekontor til at det var en større barriere for å spørre om hjelp.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
1 Introduksjon.....	1
2 Teori.....	2
2.1 Ledelse i krise.....	2
2.2 Perspektiver på ledelse.....	8
2.3 Oppsummering.....	16
3 Metode.....	18
3.1 Om bedriften i studien.....	18
3.2 Kvalitativmetode.....	18
3.3 Design.....	19
3.3.1 Semistrukturert intervju.....	19
3.4 Datainnsamling.....	20
3.4.1 Valg av informanter.....	20
3.4.2 Dataanalyse.....	20
3.4.3 Relabilitet og validitet.....	22
3.4.4 Etikk.....	23
4 Resultater.....	25
4.1 Ledelse i krise.....	25
4.2 Perspektiver på ledelse.....	42
5 Diskusjon.....	82
6 Konklusjon.....	98
7 Referanser.....	99
8 Vedlegg.....	104
8.1 Intervjuguide.....	104
8.1.1 Avdelingsleder.....	104
8.1.2 Medarbeider.....	106

## Figurer og tabeller

Figur 1: Integriert begrepsmodell (Yukl, 2013, side 401) .....	96
Tabell 4.1: Midlertidig oppfatning av situasjonen .....	27
Tabell 4.2: Medarbeidernes oppfatning av konsekvenser av krisen.....	27
Tabell 4.3: Ledernes oppfatning av konsekvenser av krisen.....	28
Tabell 4.4: Forståelse av krisesituasjonen .....	29
Tabell 4.5: Tiltak som ble iverksatt grunnet Covid-19.....	31
Tabell 4.6: Kommunikasjon med medarbeiderne om krisesituasjonen.....	34
Tabell 4.7: Redusere kostnader .....	35
Tabell 4.8: Dialog med kunder .....	44
Tabell 4.9: Støtte, hjelp og veiledning, leder.....	56
Tabell 4.10: Støtte, hjelp og veiledning, medarbeider.....	57
Tabell 4.11: Hyppighet av avdelingsmøter .....	58
Tabell 4.12: Tilbakemelding fra leder .....	62
Tabell 4.13: Fordel med hjemmekontor, leder .....	68
Tabell 4.14: Fordel med hjemmekontor, medarbeider .....	68
Tabell 4.15: utfordringer med digitale møter .....	70
Tabell 4.16: utfordringer med hjemmekontor, leder .....	70
Tabell 4.17: utfordringer med hjemmekontor, medarbeider .....	74
Tabell 4.18: Autonomi .....	76
Tabell 4.19: Transformasjonsledelse, leder.....	78
Tabell 4.20: Transformasjonsledelse, medarbeider.....	79
Tabell 4.21: Transaksjonsledelse, leder.....	80
Tabell 4.22: Transaksjonsledelse, medarbeider.....	81

## 1 Introduksjon

Covid-19 pandemien har påvirket norsk arbeidsliv. For å redusere smittetilfeller, implementerte regjeringen de mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Tiltakene var blant annet forbud mot eller stenging av kulturarrangementer, idrettsarrangementer, virksomheter i serveringsbransjen, treningssentre, svømmehaller og frisørtjenester, samt oppfordring til bruk av hjemmekontor (Helsedirektoratet, 2020). Retningslinjene fra regjeringen har medført en omstilling for en rekke bedrifter, arbeidsgivere og medarbeidere, da flere bedrifter innførte obligatorisk hjemmekontor som et tiltak for å redusere smitterisikoen av Covid-19. Pandemien har medført store konsekvenser for norsk arbeidsliv. I mars 2020 var hele 10,7 prosent av arbeidsstyrken i Norge registrert som helt ledige, en økning på 360 prosent sammenlignet med måneden før (Giæver, 2020).

Ifølge Espeland and Helle (2020) var det i august, mer enn halvparten av medarbeidere som hadde hjemmekontor hos de største bedriftene i Norge. Dette medførte at lederne måtte endre på ledelsesaktivitetene, og lede medarbeiderne på en annen måte. I en undersøkelse som er utført av Institute for Business Value (2020) viser at ca. 60 % av 3 500 ledere i 22 ulike land, mener at pandemien akselererte den digitale utviklingen på arbeidsplassen.

De digitale verktøyene som er nødvendig for å utføre fjernledelse og arbeide hjemmefra, er tilgjengelig hos de fleste med kontorarbeid. Med bakgrunn i utfordringer relatert til fjernledelse og hjemmekontor, vil jeg i denne oppgaven undersøke hvordan avdelingslederne i en salgsorganisasjon har endret eller tilpasset sin lederatferd og sine lederaktiviteter under Covid-19 pandemien.

Problemstillingen i denne studien er da:

Hvilken kriseledelse ble utøvd som følge av Covid-19 pandemien, og hvilke erfaringer har ledere og medarbeidere med ledelse i en hjemmekontorsituasjon?

Problemstillingen er delt opp i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan har lederne og medarbeiderne erfart Covid-19, og hva slags kriseledelse iverksatte lederne?
2. Hvilke ledelsesaktiviteter la lederne vekt på under Covid-19, og hvilke endringer har medarbeideren opplevd?

## 2 Teori

I dette kapittelet vil relevant teori innenfor oppgavens problemstilling presenteres. Det teoretiske perspektivet i denne studien består av to hovedtemaer ledelse i krise og ulike perspektiver på ledelse. Først presenteres teori om ledelse i krise, med blant annet fem nøkkeloppgaver som lederne kan utføre for å håndtere ledelse i krisesituasjoner (Boin, t Hart, Stern, & Sundelius, 2016). Deretter presenteres ulike perspektiver på ledelse. Her gjennomgås teori og bestep praksis relatert til fjernledelse, med blant annet fem kommunikasjons- teknikker og verktøyer (Newman & Ford, 2020), samt betydningen av autonomi og tillit ved fjernledelse. Dette anses som relevant da informantene i studien flyttet til hjemmekontor. Deretter presenteres Blake and Mouton (1964) lederskapsmatrise for å få et innblikk i ulike lederstiler og lederatferder. Etterpå presenteres situasjonsbestemt ledelse for å se nærmere på hvordan lederne må tilpasse seg situasjonen for å lykkes. Innen situasjonstilpasset ledelse, blir også integrert begrepsmodell (Yukl, 2013) presentert, for å undersøke om denne modellen kan knyttes om mot funnene i studien. Hensikten er å se om det er noen medierende variabler lederne har endret på, for å øke prestasjonen til medarbeiderne i avdelingen. Til slutt presenteres transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og karismatisk ledelse. Avslutningsvis gis det en oppsummering av teorikapittelet.

### 2.1 Ledelse i krise

En krise er når et samfunn eller en organisasjon står ovenfor en stor trussel for sine grunnleggende verdier eller strukturer, som innebærer mange ukjente faktorer (innen trussel, usikkerhet og viktighet) som krever handling (Drennan, McConnell, & Stark, 2014; James, Wooten, & Dushek, 2011; Rosenthal, Boin, & Comfort, 2001; Rosenthal, Charles, Hart, Kouzmin, & Jarman, 1989; Stern, 2003). En krise kan også anses som en merkelapp av personers oppfattelse av hendelsen, og krisen beskrives ofte som noe utenom det vanlige, volatil, og som vil ha en stor innflytelse eller effekt (Boin et al., 2016). Personers oppfatning av krisen vil variere etter egne erfaringer, minner, verdier og interesser av lignende hendelser (Boin et al., 2016). Oppfatningen vil også påvirkes av frykt, media, politiske reaksjoner og myndigheter (Boin et al., 2016).

Under en krise, vil det foregå en prosess der en danner seg et bilde av hendelsen. Denne prosessen og den offentlige oppfatningen av krisen vil påvirkes av bildet som skapes fra flere ulike interessenter, både politisk, byråkratisk og samfunnsmessig (Boin et al., 2016). Når bildet av situasjonen er dannet hos lederen eller i den offentlige diskurs, kan det være stor

motstand mot å endre oppfatningen, selv om det skulle komme klare bevis og andre fakta (Boin et al., 2016). Det er dermed viktig for beslutningstakere å observere potensielle krise triggere, for å vurdere hvilke konsekvenser hendelsen kan få, og ta en aktiv del i å skape den offentlige forståelsen for situasjonen (Boin et al., 2016). Ifølge Boin et al. (2016) er det i dag en større sannsynlighet for at hendelser og forstyrrelser blir sett på som en konsekvens fra regjeringspolitik, politiske valg og organisatoriske praksis, enn «slik som skjer» eller «guds handling». Ledere kan navigere effektivt under en krise ved å forberede seg selv og organisasjonen før krisehendelsen inntreffer for fullt (Boin et al., 2016).

Ledelse i krise kan deles inn i en to-delt strategi, hvor den ene delen vil være å håndtere krisen «på gulvet» f.eks. ved en naturkatastrofe eller økonomikrise, den andre delen omhandler å håndtere den politiske omveltningen og ustabiliteten som blir utløst av hendelsen (Boin et al., 2016). Det vil være nødvendig for en leder å gjøre tiltak for å forebygge for kriser, slik at konsekvensen blir mindre, men enkelte hendelser som er ukjente eller utenkelige kan dette være vanskelig (Boin et al., 2016). Krisehendelser kan medføre både trusler og muligheter for organisasjonen, og ledere bør derfor overvåke krisen for å avdekke disse (Boin et al., 2016). De neste avsnittene vil presentere hvordan en leder kan håndtere de ulike fasene i en krise.

Ifølge Boin et al. (2016) er det fem nøkkeloppgaver som lederen bør utføre ved ledelse i kriser: å gi mening, beslutningstaking og koordinering, danne en mening, administrere ansvarlighet, samt ta lærdom. Den første er *å gi mening*, og består av to faser hvor den ene er å oppdage krisen, som innebærer å forstå kommende trusler og sårbarheter, mens den andre fasen består av å forstå hvordan krisen utfolder seg (Boin et al., 2016). Det er vanskelig å forutse en krise eller gjenkjenne at noe utenom det vanlige kan utvikle seg til en krise, da de er sjeldent selvinnslysende, og man må gjenkjenne ambivalente, uklare og motstridende signaler (Boin et al., 2016). Klarer man derimot å gjenkjenne en kommende krise i en tidlig fase, forstå årsaken, egenskapen og konsekvensene, kan ressurser anvendes hurtigere slik at man kan forsøke å forhindre krisen eller redusere innvirkningen (Boin et al., 2016).

Når det er tydelig at det er en krise, vil lederne forsøke å få en forståelse av hva som foregår, vurdere hvor truende og påtrengende krisen er, samt utføre tiltak for å redusere konsekvensene av krisen. (Boin et al., 2016). En krise kan medføre mye usikkerhet i en organisasjon. Ifølge Boin et al. (2016) bør lederne etablere systemer og implementere metoder for å innhente informasjon, vurdere trusselen og diagnostisere krisen. Lederen bør også være oppmerksom på at ulike personer i organisasjonen kan oppleve verden annerledes på grunn av ulike arbeidsoppgaver, geografisk lokasjon, ansvarsområder, fagområder og erfaring, noe som



kan være en utfordring for å skape en samlet forståelse av situasjonen (Boin et al., 2016). Informasjon er dermed en kritisk ressurs for organisatorisk samarbeid og konkurranse, og informasjonsdeling er ofte ikke første prioritet når noe ekstraordinært har skjedd (Boin et al., 2016). Det kan derimot være mye informasjon under en krise, og alt av informasjon er ikke like relevant for en leder. Organisasjoner bør dermed ha effektive mekanismer for å kunne sortere, forstå og dele informasjon som kommer hurtig fra flere ulike kilder under et stort press (Boin et al., 2016). Når krisen er oppdaget, og det er oppnådd en forståelse over krisen, bør lederen gå videre med neste nøkkeloppgave.

Den andre nøkkeloppgaven en leder bør utføre er *beslutningstaking og koordinering*, og omhandler at man velger hvilken retning man skal ta, og hvordan man skal handle til krisen (Boin et al., 2016). I en krise vil det ofte oppstå nye utfordringer, og med knappe ressurser vil det være nødvendig å prioritere de ressursene som er tilgjengelig (Boin et al., 2016). For å fastsette hva som må endres i en krise, bør lederne ifølge Boin et al. (2016) sette opp et mål eller en ide på hva de ønsker å oppnå. Videre mener de at dette vil veilede lederne slik at man unngår forhastede feilbeslutninger, improvisasjon og stress, samt enklere bidra til å ta beslutninger med fokus på langtidskonsekvenser. Ledere bør vurdere hva som vil være det beste, middelmådig og verste utfallet av krise situasjonen, for deretter planlegge tiltak, og å overvåke hvilken retning krisen tar Boin et al. (2016). Det er vanskelig å ta krisebeslutninger da avgjørelsene kan få store konsekvenser, beslutningstakere må vurdere og å vektlegge beslutninger basert på risiko, politikk, politisk, etiske, organisatoriske og enkelte ganger personlige konsekvenser, risikoer, kompromisser og muligheter (Crandall, Bahns, Warner, & Schaller, 2011; Janis, 1989; Moore, 1998; Svedin, 2011). Samtidig må også lederen ta konsekvensene av både valgene som gjøres, og det som unnlates å gjøre noe med (Boin et al., 2016). Muligheter og trusler kan identifiseres ved å undersøke hvilken risiko krisen kan påføre kjerneverdiene i organisasjonen (Stern, 2009, 2014). Ifølge Stern (2009) bør man i tillegg vurdere hvilke konsekvenser krisen kan få hos nøkkelaktører, interessenter og andre representanter (*constituencies*), noe som kan bidra til å redusere stress og risikoen for å få et innsnevret syn på situasjonen (Boin et al., 2016).

En krisesituasjon kan også påvirke lederatferden. Situasjonen kan medføre ulike former for stress for lederne, en form for stress kan skyldes overbelastning og mangel på tid, og en annen form for stress kan fremkomme av interne uenigheter, frykt for tap eller eksterne konflikter (Boin et al., 2016). I en krise kan en kombinasjon av ulike stresstyper få store konsekvenser for prestasjonen til beslutningstakere (Weick, 1995). Dette kan medføre en økt risiko for at

lederne tar beslutninger med kortsiktig fokus, tar mer risiko, endrer atferd, begrenser og utdyper oppmerksomhetsspennet ved å granske sentrale problemer mens perifere problemer blir forsømt, samt blir lettere irritert (Boin et al., 2016; Hermann, 1979).

Selv om det er beslutninger er grundig vurdert, og det er opparbeidet gode planer på hvordan krisen skal håndteres, så kan det oppstå uforutsette utfordringer. Dette fører ofte til at ledere forsøker å improvisere underveis, noe som kan være effektivt i noen tilfeller (Boin et al., 2016). Til tross for at mange ledere og organisasjoner forsøker å være agile, er det flere som ikke er forberedt til å improvisere i deres strategiske beslutninger (Boin et al., 2016). Ifølge Kahneman and Klein (2009) lykkes ledere mest å improvisere når ledere møter risiko de har kjennskap til. Kulturen i organisasjonen vil også påvirke graden av improvisasjon ved å tillate mellomledere å prøve ukonvensjonelle tilnærming, eller om det er forventninger om at regler og retningslinjer skal følges (Boin et al., 2016). Grundig vurderte beslutninger fra leder og en klar handlingsplan, kan derimot også medføre utfordringer ved implementering.

Etter beslutningene er tatt, er det nødvendig for toppledelsen å videreformidle handlingene til resten av organisasjonen ved å etablere gode kommunikasjonskanaler (Boin et al., 2016). Ifølge Boin and Otten (1996) er det lavere sannsynlighet for å lykkes med å implementere endringer med en ovenfra og ned ledelse dersom det er høy grad av autonomi i organisasjonen. De påpeker at man bør ha en inkluderende tilnærming, da dette øker sannsynligheten for at de som skal implementere endringen oppnår samme oppfatning av hva som er målet. Intern koordinering kan være vanskelig å oppnå i en krise når skadene ikke er klare, kommunikasjonen er svekket og potensielle konsekvenser ikke er tydelige (Boin et al., 2016). Krisekoordinering kan forstås som både en prosess hvor man organiserer aktiviteter, og som et utfall av samarbeid og informasjonsdeling, for å oppnå ønsket utfall (Boin & Bynander, 2015; Boin et al., 2016). Man kan skille mellom to ulike typer koordinasjon internt i en organisasjon, vertikalkoordinering og horisontalkoordinering.

Vertikalkoordinering er koordinering mellom to individer med ulik rang som f.eks. en leder og medarbeider, man må imidlertid være oppmerksom på at selv om avgjørelsen fra ledelsen, kan det i praksis ofte være stor avstand fra toppledelsen og medarbeideren (Boin et al., 2016). Horisontalkoordinering er arbeidsfordeling blant individer med lik rang, hvor samarbeidet kan både være forhandlet frem eller tilfeldig (Boin et al., 2016). Noen kjente utfordringer ved vertikalkoordinering er å vite når overordnede skal involveres og hva som inngår i å involvere, i tillegg kan det oppstå avstand mellom beslutningstaker og hendelsen (Boin et al., 2016). I en krisesituasjon kan det ofte være underliggende feil som gjør at koordineringen

ikke fungerer i praksis, og det er enkelte feil som forekommer hyppigere i krisesituasjoner (Boin et al., 2016). En av dem er at mange antar at hierarkiske barrierer ikke hindrer koordinering, men kriser har en tendens til å forsterke mistillit grunnet innsatsen for koordinering kan bli oppfattet som en overtakelse, noe som kan føre til utfordringer med vertikal koordinering (Boin et al., 2016).

For ledere som ønsker å etablere vertikal koordinering er det viktig at de tilpasser atferden og utveksler viktig operasjonelle informasjon med medarbeiderne som blir berørt av beslutningen, slik at de får samme oppfatning om hvordan krisen skal håndteres (Boin et al., 2016). Kjernen av koordinering i en organisasjon er å skape en interaksjon, og krever at man må ta et valg om ansvar, makt, atferdsregler, og arbeidsfordeling (Sundelius & Ekengren, 2004). Det er størst sannsynlighet for å oppnå koordinering når lederen legger til rette for det ved å erkjenne at begge parter gjensidig påvirker hverandre i utførelsen av arbeidet, og dele informasjon med hverandre (Boin & Bynander, 2015). En leder bør også overvåke hvordan koordineringen utvikler seg, og implementere tiltak dersom det oppstår utfordringer (Boin et al., 2016).

Lykkes ikke kriseresponsen, er det ofte nødvendig av lederen å øke koordineringen og motiveringen av medarbeiderne, noe som også kan føre til ytterligere detaljert planlegging, som videre kan begrense improvisasjon og samarbeid (Boin et al., 2016). Ifølge Boin et al. (2016) vil en enkel kriseplan bidra til økt koordinering, spontanitet og initiativtaking, mens en streng og detaljert kriseplan kan være ødeleggende for opprinnelig plan. Videre mener Boin et al. (2016) at kriseplanen til mindre utenkelige hendelser bør formuleres fleksibelt og mindre detaljert på hvordan arbeidet skal utføres, samtidig som tydelige mål og de viktigste forutsetningene er fastsatt. Toppledelsen bør dermed gi mellomledere og medarbeidere strategisk veiledning etter behov, identifisere kritiske beslutninger som kan påvirke kriseresponsen, og overvåke responsen som utføres (Boin et al., 2016). I tillegg bør de hjelpe til å utvikle tillitsfulle relasjoner og bidra til å løse kollektive problemer og utfordringer (Aldrich, 2012). Når koordineringen er utført, bør lederen gå videre til neste nøkkeloppgave.

Den tredje nøkkeloppgaven innebærer å *danne en mening*, hvor man er med å påvirke hvordan den offentlige oppfattelsen av hva krisen innebærer, og arbeider mot et ønsket kriseutfall (Boin et al., 2016). I en krise er det forventet at lederne skal gi en forklaring på hva som skjer, hvorfor det skjer, redusere usikkerheten, og vite hva som må gjøres (Boin et al., 2016). Etter de har fått en forståelse av hendelsen, vurdert situasjonen og laget strategiske valg, må lederne videreføre deres oppfatning av hendelsen og forsøke å få andre til å

akseptere samme oppfatning (Boin et al., 2016). Bildet som lederen danner seg av hendelsen, bør styrke deres evne til å håndtere den, dersom de ikke gjør dette, er det en risiko for at lederens beslutninger ikke blir respektert eller forstått. (Boin et al., 2016). Lederne bør dermed informere om krisen og forklare hvilke konsekvenser den kan medføre, hva som er årsaken og hva som kan gjøres (Coombs, 2014; Coombs & Holladay, 2011). I tillegg bør lederne gi uttrykk for både håp og frykt under krisen, og forsøke å videreformidle beskjeder som fjerner usikkerheten, viser hvilken vei man skal ta og inspirere ved å være optimistisk på at situasjonen vil bedres (Boin et al., 2016).

For å oppnå effektiv krisekommunikasjon, bør koordinering av informasjonen foregå desentralisert slik at de som viderefører informasjonen mottar mer generelle retningslinjer med veiledning i riktig retning (Boin et al., 2016). Konsekvensen av å ha en detaljert plan med videreførelse av informasjon fra toppledelsen og ned, kan medføre mer usikkerhet og at budskapet avviker fra hva som trengs å bli løst eller informert om (Libertore, 1993). Dårlig eller unnlattende informasjonsdeling under en krise kan påvirke medarbeiderne negative følelser som sinne eller skuffelse (Boin et al., 2016). God kommunikasjon kan derimot føre til ro og orden, forme mottakers oppfatning, som igjen kan påvirke atferden (Boin et al., 2016). Når man har dannet en mening, bør fokuset rettes mot neste nøkkeloppgave.

Den fjerde nøkkeloppgaven er å *administrere ansvarlighet*, hvor man bidrar med ideer og handlinger til å få krisen avverget, samt hvordan man skal gå videre (Boin et al., 2016). Når beslutninger er tatt og krisehandlingene er utført, kan man fort bli positiv til fremtiden og redusere fokuset på krisen. Ifølge Boin et al. (2016) frarådes det å avslutte kriseledelsen når situasjonen ser ut til å normaliseres, da krisen ofte kan medføre andre trusler som kan eskalere og få store konsekvenser. Ledere bør i tillegg delegeres ansvaret for å overvåke situasjonen til medarbeidere som er nærmere krisen, slik at evt. følger fra krisen kan oppdages på et tidlig stadium og på den måten redusere fremtidige konsekvenser (Boin et al., 2016). En leder bør derimot være oppmerksom på hvordan informasjonen blir oppsummert og filtrert før lederen mottar informasjonen (Boin et al., 2016). Boin et al. (2016) anbefaler samtidig å følge med i media da de vil danne et bilde av hvilke handlinger ledere utfører som er riktig og galt, samt stille spørsmål om skyld, ansvarlighet, ansvar og erstatning rundt krisen, noe som enkelte ganger kan eskalere til å bli et spill om hvem forårsaket krisen eller konsekvensene. Deretter gjenstår den siste nøkkeloppgaven ledere bør utføre under en krise.

Den femte nøkkeloppgaven går ut på å *ta lærdom*, gripe muligheter som oppstår og vurdere om handlinger som er utført skal videreføres (Boin et al., 2016). Man kan ta lærdom av alle

kriser og utarbeide en beredskapsplan for å være bedre forberedt for fremtidige kriser. Ledere kan også utnytte krisesituasjoner til å effektivisere organisasjonen. Det er en svært god anledning til å fjerne, erstatte, justere og innovere systemer som er utdaterte, strenge og rustne (Boin et al., 2016). Det er i tillegg ulike måter man lærer av en krise.

Ifølge Argyris og Schön (1978, referert i Boin et al., 2016) er det tre ulike måter man kan ta til seg lærdom, og kaller de ulike metodene for *enkel sløyfe* (single-loop), *dobbel sløyfe* (double-loop) og *deutero* læring. Enkel sløyfe er den mest vanlige lærdommen etter en krise, og forekommer når man ikke endrer på kjernetroen eller noe fundamentalt i organisasjonen, men gjør små korrigeringer på eksisterende praksiser som mindre justeringer, innovasjon i trening og utstyr, samt forbedre kommunikasjonsrutiner (Birkland, 2006; Van Duin, 1992, referert i Boin et al., 2016). En dobbel sløyfe er når det utføres større endringer eller omstrukturering av organisasjonskulturen, nye prioriteringer og strategier, og er mer krevende da det kan være motstand mot endringene siden det påvirker status quo (Argyris and Schön, 1978, referert i Boin et al., 2016).

Den tredje metoden – *deutero* læring, er at man lærer hvordan man kan ta lærdom fra kriser. Ledere kan legge til rette for effektiv læring ved å bygge og vedlikeholde dette i bedriftskulturen (Roberts, 1993). Ved å ta til seg lærdom av nestenulykker og småhendelser, kan man begrense konsekvensen og unngå at det blir en full krise (Boin et al., 2016). Enkelte ledere ser også muligheten til å foreta store institusjonelle endringer under en krise, noe som kan være nesten umulig å gjennomføre under normale situasjoner (Caiden, 1991; Leemans, 2012; Shepsle, 2001; Wilsford, 1994).

## 2.2 Perspektiver på ledelse

I de neste avsnittene presenteres ulike perspektiver på ledelse, hvor det først presenteres om fjernledelse.

De underliggende prinsippene ved å arbeide i virtuelle team, som utvikling av felles mål og visjon, verdi og kontroll av mangfoldet, samt effektiv kommunikasjon, gir dem større mulighet til å være agile (Jungalwalla, 2000). I tillegg viser forskning at organisasjoner som har digitalisert seg i forkant av Covid-19 pandemien har vært mer forberedt for krisen, og har større sannsynlighet for å oppnå gode prestasjoner ved å arbeide virtuelt (Bartsch, Weber, Büttgen, & Huber, 2020). Enkelte hevder også at virtuelt arbeid passer best for kunnskapsorganisasjoner og service organisasjoner (telefonservice, oversetting, programutvikling etc.) (Pyöriä, 2009). For å kunne samarbeide og arbeide virtuelt er man

imidlertid avhengig av å kunne kommunisere effektivt med hverandre. Internett og teknologi har gjort det enklere enn noen gang å utveksle informasjon mellom medarbeidere, kunder, forhandler, leverandører og distributører, selv ved store geografiske avstander mellom dem (Attaran & Attaran, 2002).

Til tross for dette, så kan det likevel oppstå utfordringer relatert til kommunikasjon. Ifølge Cascio (2000) er hovedutfordringen i virtuelle team mangel på fysisk interaksjon, og de synergiene som ofte følger med ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Utfordringer med kommunikasjon kan føre til redusert engasjement blant medarbeiderne, dårligere samarbeid og gruppesammenheng (Hoch & Kozlowski, 2014). Mangelfull ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan ifølge Zigurs (2003) også føre til misforståelser og konflikter, da virtuelle team ofte krever kommunikasjonstrening for å oppnå suksess. I tilfeller hvor samarbeidet blir dårlig internt mellom medarbeidere i team, er årsaken ofte elektronisk, og lederen ser sjeldent at problemer oppstår (Zakaria, Amelinckx, & Wilemon, 2004). I tillegg mister lederen muligheten til å fange opp utfordringer og konflikter som ofte kan komme frem ved kaffemaskinen eller uformelle samtaler med medarbeiderne (Bergiel, Bergiel, & Balsmeier, 2008). Dette kan føre til misforståelser og forvirring, samt redusert samhørighet og tillit blant medarbeiderne (Newman & Ford, 2020). Lederen bør overvåke avdelingen for å se om konflikter oppstår, slik at han eller hun kan unngå at konflikter utvikler seg (Snyder, 2003). Lederen bør dermed aktivt forsøke å utvide kommunikasjonsmulighetene til medarbeiderne i avdelingen (Bergiel et al., 2008). En fleksibel bedriftskultur der man aksepterer forskjeller og er åpen for nye ideer, vil redusere konflikter og føre til en positiv innflytelse på medarbeiderne, samt øke sannsynligheten for å lykkes (Paul & McDaniel Jr, 2004). Lederne bør sette av tilstrekkelig tid til å kommunisere med medarbeideren på hjemmekontor, slik at lederen kan ta en virtuell gåtur rundt hele teamet (Bergiel et al., 2008).

For å lykkes med virtuelle team må ledere ha fokus på utfordringer rundt kommunikasjon, samt utnytte kommunikasjons- teknikker og verktøyene de har tilgjengelig (Daim et al., 2012; De Guinea, Webster, & Staples, 2012; Hambley, O'Neill, & Kline, 2007; Hertel, Geister, & Konradt, 2005; Kahai, Huang, & Jestice, 2012). Ifølge Newman and Ford (2020) er det fem kommunikasjons- teknikker og verktøyer en lederen bør ha fokus på ved virtuell ledelse, dette er hvor hyppig det kommuniseres, forutsigbarhet, responstid, klarhet, og hvordan det kommuniseres. Hyppig kommunikasjon (skriftlig og muntlig) mellom leder og medarbeider øker tilliten, prestasjonen og engasjementet, samt bidrar til å motivere, støtte, utfordre og inspirere medarbeiderne på hjemmekontor (Newman & Ford, 2020). Det er også viktig for

medarbeideren å bli sett når de arbeider på hjemmekontor, slik at lederne bør anerkjenne individuelle bidrag i teamet i form av en takk, eller anerkjenne enkeltpersoner offentlig (Bergiel et al., 2008; Yoo & Alavi, 2004). Leder bør dermed etablere rutiner for kommunikasjon som f.eks. månedlige en-til-en samtaler, og ukentlig avdelingsmøter om status i teamet (Newman & Ford, 2020). Lederen må også vurdere valg av kommunikasjonsmetode (f.eks. e-post, melding, telefonsamtale, videomøte) er passende for informasjonen som skal gis, og på hvilken måte mottakeren vil foretrekke å motta informasjonen på, samt forsikre seg om at informasjonen er mottatt og forstått (Newman & Ford, 2020).

Det andre punktet er forutsigbarhet og tidsriktig kommunikasjon, noe som bidrar til å utvikle mellommenneskelig forhold mellom leder og medarbeidere, og kan påvirke prestasjonen positivt (Ford, Piccolo, & Ford, 2017; Jarvenpaa & Leidner, 1999). Forutsigbar kommunikasjon som gir tilbakemelding på arbeidsoppgaven påvirker også positivt på organisasjonsforpliktelse og teamets prestasjoner, en uregelmessig og uforutsigbar tilbakemelding på arbeidsoppgaven påvirker derimot teamets prestasjoner negativt (Mathieu & Zajac, 1990; Powell, Piccoli, & Ives, 2004).

Det tredje punktet er lederens responstid på henvendelser og spørsmål fra medarbeiderne. Ledere som gir tidsriktig responstid bidrar til å utvikle effektive team (Ford et al., 2017; Jarvenpaa & Leidner, 1999). For å oppnå effektiv kommunikasjon i avdelingen, må man unngå hindringer som tid og sted for å utføre kommunikasjonen (Bergiel et al., 2008). Dersom en medarbeider ikke kan fortsette på en arbeidsoppgave før lederens respons, kan ventingen oppleves som frustrerende (Joinson, 2002).

Den fjerde kommunikasjonsteknikken er at lederen kommuniserer klart og tydelig, og blir ansett som en kjernekompetanse for effektive ledere som i tillegg påvirker prestasjonen til avdelingen (Henderson, Stackman, & Lindekilde, 2016; Hu & Liden, 2011; Marlow, Lacerenza, & Salas, 2017; Verburg, Bosch-Sijtsema, & Vartiainen, 2013). Enkelte medarbeidere kan oppleve utfordringer med at arbeidsoppgavene som skal utføres ikke er tydelige, og oppleve usikkerhet på hvordan arbeidsoppgavene skal utføres (Liao, 2017). I slike tilfeller bør lederen bidra til å tydeliggjøre prosesser, ressurser og målene for medarbeiderne (Liao, 2017). Ved å kommunisere klart og tydelig kan man sette klare mål og enklere gi rolleklarhet for medarbeiderne, noe som bidrar til en økt forståelse mellom medarbeidernes arbeidsmål og organisasjonens- mål og visjon, samt øke sannsynligheten for

at medarbeiderne regulerer egen prestasjon basert på teammedlemmenes forventning (Henderson et al., 2016; Kirkman, Rosen, Tesluk, & Gibson, 2004).

Den siste kommunikasjons- teknikken og verktøyet en leder kan benytte er hvordan han eller hun velger å kommunisere (f.eks. videosamtale, telefonsamtale, e-post, gruppesamtale etc.) for å formidle beskjeden til medarbeiderne. Kommunikasjonen kan foregå synkron i form av en telefon- eller videosamtale, eller asynkron som f.eks. en skriftlig melding som kan leses og besvares på et annet tidspunkt (Berry, 2011; Dennis & Valacich, 1999). Det som skiller kommunikasjonen mellom avdelinger som arbeider på samme geografisk sted og virtuelle team, er den økende graden av asynkron kommunikasjon (Bergiel et al., 2008). Man må også være oppmerksom på at skriftlige meldinger kan oppleves strengere enn muntlige meldinger, slik at selv kritikk bør formuleres positivt (Joinson, 2002).

Når flere medarbeidere har behov for å samarbeide med en kompleks oppgave, er ofte synkron kommunikasjon mest effektiv for å diskutere løsninger (Bell & Kozlowski, 2002; Maruping & Agarwal, 2004). Asynkron kommunikasjon er derimot mest hensiktsmessig når det er behov for dokumentasjon for et spesifikt prosjekt eller for å få en medarbeiders beslutning (Carter, Seely, Dagosta, DeChurch, & Zaccaro, 2015; Montoya-Weiss, Massey, & Song, 2001). Ifølge Espinosa, Nan, and Carmel (2015) kan valget av kommunikasjonsmetode påvirke hvordan mottaker mottar beskjeden. Man må også være oppmerksom på at skriftlige meldinger kan oppfattes på en annen måte av mottakeren grunnet deres filter av egen kultur (Snyder, 2003).

Ved å bruke ovennevnte kommunikasjons- tekniker og verktøyer, kan lederen enklere kommunisere prestasjonsforventninger, prosjektmål, tidsfrister og belønninger, som i praksis kan medføre en erstatning for ledelse (Ford et al., 2017). Formidling av lederens forventning til hvordan arbeidsoppgavene skal utføres, vil også bidra til at man kan oppnå en erstatning for ledelse (Hoch & Kozlowski, 2014). En av de viktigste verktøyene en leder har som påvirker prestasjonen til medarbeidere, er kommunikasjon (Verburg et al., 2013). Både lederen og medarbeiderne bør forsøke å kommunisere høflig, uforsvarlig og direkte (Bergiel et al., 2008). Lederen bør også informere medarbeiderne om når og hva som skal kommuniseres, i tillegg til hvordan det skal kommuniseres (Ojala, 2004). Leder må ha den teknologiske ekspertisen som er nødvendig for å kunne lede medarbeidere effektivt virtuelt, noe flere eldre ledere har utfordringer med ifølge Lipnack and Stamps (2000). Leder må også påse at medarbeiderne har programvare, utstyr, ferdigheter og nødvendig datakunnskaper som kreves for å kunne delta aktivt i avdelingens aktiviteter (Bergiel et al., 2008). I tillegg til



kommunikasjon, så har også medarbeiderens autonomi stor betydning når de arbeider på hjemmekontor.

Medarbeidernes grad av autonomi vil også påvirke team som arbeider virtuelt. I en studie utført av Bartsch et al. (2020) fant de evidens for at gruppesammenheng og autonomi påvirker medarbeiderens prestasjoner positivt når de arbeidet virtuelt under Covid-19 krisen. For å få medarbeiderne til å tilpasse seg i en vanskelig krisesituasjon, bør lederen gi tilstrekkelig støtte og autonomi (Bartsch et al., 2020). Lederen kan også forsøke å øke medarbeidernes autonomi ved å være inkluderende i beslutningstaking, autonomi hos medarbeiderne vil også føre til økt fleksibilitet (Carte, Chidambaram, & Becker, 2006; Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016; Mertens & Recker, 2020).

Grunnet mangelfull ansikt-til-ansikt kommunikasjon er også tillit mellom medarbeider og leder en viktig faktor for å lykkes med fjernledelse og arbeid på hjemmekontor (Bergiel et al., 2008; Cascio, 2000). Virtuelle team som har høy tillit til lederen er ifølge Ford et al. (2017) større grad opptatt av oppgaveresultat, initierer hyppigere til interaksjoner, er mer proaktive og optimistiske, samt gir mer konkrete og produktive tilbakemeldinger. Medarbeidere som har høy tillit til lederen oppfatter også kommunikasjonen til lederen mer positivt, uavhengig av kommunikasjons- verktøyer og teknikker (Ford et al., 2017). For at enkeltpersoner skal komfortabelt dele sine meninger, ideer og antakelser, uten å oppleve frykt eller innvirkninger, må det være tillit i teamet (Holton, 2001). Tillit er også avgjørende for at teammedlemmene kan stole på hverandre på at arbeidsoppgaven blir gjennomført (Bergiel et al., 2008).

Tillit kan anses som en grunnmur som må bygges og pleies over tid (Coppola, Hiltz, & Rotter, 2004), og faktorer som kan bidra til å skape en samlet forståelse og utvikle gjensidig tillit er muligheten til hyppige samtaler med teamet, positivt teammiljø, mulighet til å lære av handlinger, samt egen- og teamutvikling (Holton, 2001). Lederen kan også bidra til å utvikle teamet ved å dele og skape en samlet forståelse over visjonen, målet til teamet og resultater (Holton, 2001). For å øke tilliten og kommunikasjonen mellom teammedlemmene, bør lederen forsøke å ha regelmessige samlinger med teamet fysisk eller digitalt (Joinson, 2002).

Fjernledelse utfordrer også ulike typer lederstiler, spesielt der hvor ledere er mer komfortable med å ha møter sammen med medarbeiderne ansikt-til-ansikt, og når lederen til vanlig har strengere kontroll på medarbeidernes aktiviteter og produktivitet (Bergiel et al., 2008). Ifølge Liao (2017) er det ved oppgave- og relasjonsorientert ledelse økt sannsynlighet for at både den individuelle og gruppens prestasjoner økes når de arbeider virtuelt. For å øke samarbeidet

virtuelt i avdelingen under en krise, mener Bartsch et al. (2020) at oppgaveorientert ledelse er mest hensiktsmessig, og kan oppnås ved å sette tydelige retningslinjer og veilede medarbeiderne.

Grunnet geografiske avstander kan det likevel være utfordrende for lederen å ha innflytelse og motivere medarbeiderne på hjemmekontor (Cascio & Montealegre, 2016). Hjemmekontor er i tillegg ikke ideelt for alle medarbeidere, da det er enkelte personer som motiveres ved samhandling med andre personer, og som trenger en større grad struktur i arbeidet noe som kan være utfordrende ved virtuelt arbeid (Joinson, 2002). Disse medarbeiderne trenger mer støtte og trening av lederen for å arbeide på hjemmekontor (Joinson, 2002). Lederen bør i tillegg legge til rette for at det for mange kan være utfordrende å skille mellom jobb og fritid når medarbeidere arbeider på hjemmekontor (Barron, 2007).

Det er nå redegjort for fjernledelse, og de neste avsnittene presenteres teori om ulike lederstiler, og lederatferd innen de ulike lederstilene.

Det var i slutten på 1940-tallet fokuset til forskning innenfor ledelsesområdet ble endret fra lederens egenskaper til lederens atferd (Einarsen & Skogstad, 2015). På 1950-tallet ble mye av forskningen av lederatferd utført, og med hjelp av spørreskjema (Fleishman, 1953; Halpin & Winter, 1957; Hemphill & Coons, 1957 referert i Yukl, 2013), ble det konkludert at atferden til lederne kunne kategoriseres i to metakategorier: å vise hensyn, og å skape struktur. Disse metakategoriene er i dag også kjent som relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse, og vil bli presentert senere i kapittelet.

Blake and Mouton (1964) forsket videre på ovennevnte funn, og fant fem lederstiler som kan plasseres under disse to metakategoriene. Dette var lederstilene autoritetstro ledelse, koseklubbledelse, uengasjert ledelse som også kalles for «la-det-skure» (*laissez-faire*) ledelse, midt-på-treet-ledelse og team-ledelse. Autoritetstro ledelse omhandler atferd som fokuserer på produksjon og arbeidsutførelse og lite fokus på relasjonen mellom medarbeider og lederen. Koseklubbledelse er når lederen er svært opptatt av relasjonen mellom medarbeideren, men lite opptatt av utførelse av oppgaver og resultater. La-det-skure ledelse bryr seg lite om både relasjonen med medarbeideren, og lite om resultater. Midt-på-treet ledelse vil balansere mellom å bry seg delvis om resultater og oppgaver, og delvis å bry seg om relasjonen til medarbeiderne. Ifølge Einarsen and Skogstad (2015) vil denne lederstilen ofte tilpasse seg til krav i situasjonen den befinner seg i. Den siste lederstilen Blake and Mouton (1964) fant i sin forskning var team-ledelse, dette er som oftest den mest effektive lederstilen hvor lederen

fokuserer i stor grad på relasjon mellom medarbeider, samt stor grad på oppgaver og resultater. Team-ledelse har ofte høy involvering med medarbeiderne i arbeidsoppgavene og stor effektivitet på motivasjonen til medarbeiderne. I tillegg til at ulike lederstiler påvirker lederatferden, kan også lederatferden påvirkes av situasjonen de befinner seg i. Det neste avsnittet vil dermed omhandle det forskere omtaler som situasjonstilpasset ledelse.

For å lykkes med lederskap, må lederen tilpasse sin ledelse til situasjonen (1948, Stogdill, referert i Einarsen & Skogstad, 2015). For å få et bedre begrep på effektiv ledelse som har en positiv korrelasjon med prestasjon til medarbeiderne ble *contingency* teorier utviklet.

Hensikten var å forklare hvorfor egenskaper og atferd til lederen må tilpasses situasjonen for å oppnå effektiv ledelse (Yukl, 2013). Contingency teorier inneholder minimum én uavhengig (*predictor*) variabel, én avhengig variabel og en eller flere situasjonsvariabler (Yukl, 2013).

Ifølge Yukl (2013) brukte ofte forskerne metakategoriene oppgave- eller relasjonsrelatert ledelse som uavhengig variabel for å beskrive egenskapene til lederen. Avhengig variabel var ofte medarbeiderens jobbprestasjon eller jobbtilfredshet. Situasjonsvariabelen var som regel beskrevet som noe lederen ikke kunne påvirke på kort sikt. Noen teorier inneholder i tillegg en medierende (*mediating*) variabel som er et «... mellomtrinn mellom uavhengig variabler og avhengig variabler» (Weed & Mitchell, 1980, p. 40). En medierende variabel benyttes for å forklare hvordan en situasjonsvariabel eller lederatferden kan påvirke prestasjonen.

Medierende variabel kan benyttes på både medarbeidernivå f.eks. rolleklarhet, oppgaveforpliktelse, oppgavemål og mestringsevne, samt gruppenivå f.eks. samarbeid, ressurser, koordinering av aktiviteter og kollektiv effektivitet.

En medierende variabel eller jobbprestasjon til medarbeider, kan påvirkes av situasjonsvariabel i lederens favør (Yukl, 2013). Dette blir også kalt for erstatning (*substitute*) for ledelse. Et eksempel på dette er at det er mindre grad nødvendig med coaching av medarbeideren dersom personen har ekspertisen og opplæringen fra før av. Situasjonsvariabel kan både direkte påvirke lederatferden, og indirekte påvirke en avhengig variabel. Dersom en leder som utfører «coaching» har ekspertise på området, vil medarbeideren i større grad følge råd fra lederen, Yukl (2013) kaller dette fenomenet en forsterker (*enhancer*). Videre beskriver Yukl at det i motsatt tilfelle, kalles nøytraliserende (*neutralizer*), eksempelvis lederen tilbyr lønnsøkning til medarbeidere for å jobbe overtid, kan dette oppleves som likegyldig dersom medarbeideren ikke har behov for pengene. Situasjonstilpasset ledelse har også blitt utviklet ytterligere, noe som presenteres i de neste avsnittene.

Med bakgrunn i tidligere contingency teorier, utviklet Yukl (2013) en integrert begrepsmodell (*multiple linkage model*) for å kunne beskrive hvordan situasjonsvariabler og lederatferd kan påvirke medarbeidernes prestasjonsnivå. Denne modell består av fire variabler: medierende variabel, situasjonsvariabel, lederatferd og kriterium variabel.

Medierende variabler betegnes ofte på gruppenivå som kjennetegn ved underordnede, som i tillegg kan påvirker prestasjon individuelt og på gruppenivå. Eksempler på medierende variabler er oppgaveforpliktelse, organisering av arbeidet, rolleklarhet, samarbeid og tillit, ressurser og støtte, ekstern koordinering, ferdigheter, mestringsevne, oppgavemål og behov for ekstern koordinering (Yukl, 2013). Ifølge Yukl (2013) blir medierende variabler påvirket både positivt og negativt av situasjonsvariabler, og kan være en avgjørende faktor for gruppeprestasjonen. Hvordan situasjonen påvirker ulike medierende variabler blir forklart i neste avsnitt.

Prinsippet av modellen til Yukl (2013) er at dersom det er mangler i medierende variabler, må lederen implementere tiltak for å kunne øke innsatsen på gruppenivå. Dersom lederen ikke ser muligheten eller velger å ikke utføre handling, vil dette påvirke effektiviteten til avdelingen. Et eksempel på dette er dersom en medarbeider er usikker på hvilket arbeid som skal utføres eller hvordan arbeidet skal utføres, bør lederen gi tydelige arbeidsoppgaver, sette klare mål og gi tilbakemelding på arbeidet til medarbeideren. Situasjonstilpasset ledelse minner også om en annen lederstil – transformasjonsledelse, og vil presenteres i de neste avsnittene.

På 1980-tallet ble det utviklet en ny modell for transaksjons- og transformasjonsledelse (Bass, 1985). Transformasjonsledelse kan plasseres under metakategorien relasjonsorientert og innebærer at lederen bidrar til at medarbeidere oppnår ekstraordinær innsats ved å vise personlig omsorg, inspirasjonsevne, karisma og intellektuell stimulering (Bass & Avolio, 1994). Transformasjonsledelse gir derved medarbeiderne ikke materielle goder som oppmuntring og anerkjennelse som belønning. Ifølge Bass and Riggio (2006) oppnår man ordinære resultater med transaksjonsledelse, og ekstraordinære resultater med transformasjonsledelse. Ifølge Yukl (2013) vil en kombinasjon av disse to lederstilene føre til effektiv ledelse. Bass and Avolio (1990) utviklet videre en revisjon av teorien der de også fant evidens for atferd som å kommunisere en visjon om endring. Endringsorientert ledelse ble etter hvert inkludert som en egen metakategori (Ekvall & Arvonen, 1991; Yukl, 1997, 1999b; Yukl, Gordon, & Taber, 2002).

Transaksjonsledelse kan plasseres under metakategorien oppgaveorientert, og handler om at det er et bytte av goder mellom leder og medarbeider, og lederen appellerer til medarbeidernes selvinteresse for å øke innsatsen til medarbeiderne (Bass & Avolio, 1994). Leder og medarbeider går sammen og fastsetter mål, belønning i form av materielle og økonomiske goder i forkant av arbeidet. Ved avvik vil lederen benytte en passiv ledelsesatferd som straff og korreksjon dersom det er avvik i prestasjonen. Lederen vil da se aktivt etter feil, og forsøke å hindre feil ved å etablere regler.

Karismatisk ledelse har noen likheter med transaksjonsledelse, deriblant evne til å kommunisere en inspirerende visjon (Yukl, 2013). Ordet karisma stammer fra det Greske ordet *charisma* og betyr «*divinely inspired gift*» (Yukl, 2013, p. 300). Karismatisk i ledelse sammenheng beskrives i flere teorier som lederens påvirkning på sine tilhengere (*followers*) som utvikles til et forhold mellom lederen og tilhengerne (Yukl, 1999a). Ifølge Weber (1947, referert i Yukl, 2013) oppstår karisma i sosiale kriser når lederen har en klar og radikal visjon på hvordan et problem kan løses, og derved tiltrekke seg tilhengerne som tror på denne visjonen. Karismatisk ledelse har atferd som fastsetter høye prestasjonsmål og kommuniserer dette med sine tilhengerne, de viser tillit til medarbeidernes evne til å nå målene, de tar kalkulert risiko og utfordrer «status quo», og artikulerer en verdibasert tro på fremtiden (Ehrhart & Klein, 2001). Det er en større sannsynlighet for at karismatiske ledere tar personlig risiko, eller gjør en selvoppgifring til fordel for tilhengerne for å nå visjonen/målene, samt mer fokusert på tilhengerne enn på seg selv (Yukl, 2013). Tilhengerne motiveres av et ønske om å få godkjenning av lederen, men samtidig også av frykt for å skuffe lederen (Yukl, 2013).

### 2.3 Oppsummering

Jeg har nå redegjort teori for ledelse i krise, der det beskrives hvordan lederen kan håndtere en krise med hjelp av fem nøkkeloppgaver (Boin et al., 2016): å gi mening, beslutningstaking og koordinering, danne en mening, administrere ansvarlighet og ta lærdom. Å gi mening omhandler hvordan krisen oppdages og hvordan det dannes en forståelse av krisen med de truslene og sårbarhetene krisen medbringer, hvordan krisen utfolder seg og at ledere bør gjøre tiltak for å redusere konsekvensen av krisen. Beslutningstaking og koordinering består av finne ut hvilken vei man skal ta for å deretter ta beslutninger slik at man kan utarbeide en handlingsplan. For å implementere handlingsplanen er det nødvendig med god informasjonsdeling for å oppnå god koordinering og et godt samarbeid. Den tredje nøkkeloppgaven er å danne en mening av krisen, og innebærer at lederen viderefremidler hva som foregår og hvorfor det foregår for å redusere usikkerheten og skape en samlet oppfattelse

av krisen, samt formidle hva ønsket kriseutfall er. Fjerde nøkkeloppgaven er å administrere ansvarlighet der man bidrar med ideer og handlinger for å avverge krisen og veien fremover. Den siste nøkkeloppgaven beskriver hvordan man kan ta lærdom av en krise, for å styrke organisasjonen ved å utføre små justeringer på eksisterende praksiser, større endringer som omhandler omstrukturering av organisasjonskulturen og endring på prioriteringer og strategier, eller hvordan man kan være mer forberedt til lignende fremtidige kriser.

Deretter er det orientert om ulike perspektiver på ledelse. Deriblant fjernledelse, hvor det er beskrevet om utfordringer der leder av virtuelle team mister den fysiske interaksjonen med medarbeiderne, som kan gjøre det krevende å vite hva som foregår, samt utfordringer og misforståelser som kan oppstå og utvikles dersom lederen ikke tar grep. Videre så er det redegjort for fem kommunikasjons- teknikker og verktøyer som ledere kan benytte for å lykkes i virtuelle team (Newman & Ford, 2020). Den første er hvor hyppig det kommuniseres, hvor det nevnes konkrete tiltak som faste rutiner for samtaler og valg av kommunikasjonsmetode for å videreføre informasjonen. Den andre er forutsigbarhet og tidsriktig kommunikasjon som innebærer å gi tilbakemelding på arbeidsoppgaven medarbeiderne utfører. Den tredje er responstid på henvendelser som kan føre til effektiv kommunikasjon. Deretter er tydelig kommunikasjon, noe som kan øke medarbeiderens forståelse på egne og organisasjonens mål og visjoner. Den siste teknikken/verktøyet er å velge riktig kommunikasjonsmetode for å formidle informasjonen. Til slutt redegjøres det for betydningen av autonomi og tillit i virtuelle team, hvor det også nevnes konkrete tiltak som kan tilrettelegge for dette.

Etter fjernledelse ble det vist ulike lederstiler fra lederskapsmatrise (Blake & Mouton, 1964), hvor det ble tatt en gjennomgang av lederstilene autoritetstro ledelse, koseklubbedelse, uengasjert ledelse, midt-på-treet-ledelse og team-ledelse. Samtidig ble også ulike kjennetegn og lederatferder til lederstilene presentert. Deretter ble situasjonsbestemt ledelse og integrert begrepsmodell (Yukl, 2013), som påpeker hvor viktig det er at lederen tilpasser seg situasjonen den befinner seg i for å oppnå effektiv ledelse. Etterpå ble det vist lederstilene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse, som innebærer at lederen øker effektiviteten til medarbeiderne ved å skape relasjoner, samt transaksjonsledelse, hvor lederne foretar bytting av goder for å øke innsatsen. Til slutt ble karismatisk ledelse, hvor lederen får tilhengere ved å kommunisere en inspirerende visjon.

### 3 Metode

Valg av metode er vurdert ut fra problemstilling i studien. For å forske på hvordan avdelingslederne har måttet tilpasse sin lederatferd og sine lederaktiviteter under Covid-19 pandemien. Hensikten er å identifisere ulike ledelsesaktiviteter lederne har utført annerledes etter medarbeiderne flyttet til hjemmekontor, og å øke forståelsen for hvordan lederne endrer sin ledelse i en krisesituasjon. I dette kapitlet vil jeg presentere om bedriften i studien, kvalitativmetode, samt studiens design og datainnsamling.

#### 3.1 Om bedriften i studien

Forskningen i denne studien foregår hos Systemair AS, som er en ledende leverandør av ventilasjonsløsninger til bolig- og næringsformål i Norge. Systemair er en del av et globalt konsern som består av ca. 6 200 ansatte fordelt over 51 ulike land. I Norge er det varelager på Eidsvoll og i Sandnes, på Eidsvoll er det i tillegg en produksjonsdel hvor det produseres ventilasjonsaggregater til næringsbygg. På Sandnes er det i tillegg en prosjekteringsavdeling hvor det leveres komplette, prefabrikkerte boligventilasjonsanlegg i pakked løsninger som sendes direkte til byggeplasser i hele Norge. Systemair har for øvrig en egen serviceavdeling, samt servicepartnere over hele landet. I Norge er det fem ulike salgsavdelinger: Nord, Sørvest, Vest, Sørøst og Øst, hvor hver salgsavdeling består av tre til fem selgere. Selgernes jobb består i hovedsak av å knytte kontakt med eksisterende og nye kunder, vise frem produktnyheter, og tilby skreddersydde ventilasjonssystem som er tilpasset til det spesifikke prosjektet eller formålet. Hovedkundegruppen er blikkenslagere, ventilasjonsentreprenører og byggefirmaer (B2B).

#### 3.2 Kvalitativmetode

Kvalitativ forskningsmetode benyttes for å undersøke en problemstilling som ikke enkelt er målbar, identifisere variabler og få en detaljert forståelse av fenomenet og konteksten (Creswell, 2013). Man studerer en gruppe eller en befolkning for å få frem deres historier og for å identifisere variabler og svare på problemstillingen (Creswell, 2013).

For å samle inn data fra informantene, er det valgt en kvalitativ tilnærming ved å intervju avdelingsledere. Videre er det valgt et fortolkende perspektiv som vitenskapsteoretisk ståsted, for å forske på hvordan situasjonen har endret lederatferden. Det er tatt utgangspunkt i en abduktiv hovedretning for å samle inn data fra flere kilder for å kunne besvare problemstillingen i studien.

### 3.3 Design

Det er valgt en fenomenologisk tilnærming i denne studien. Begrepet fenomenologi benyttes for å «... forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelsen at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter» (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009, p. 45). Hensikten med fenomenologi er å gi en beskrivelse av den generelle essensen av et fenomen (Creswell, 2013). Et fenomen kan defineres som en menneskelig erfaring av et objekt (Van Manen, 1990). I en fenomenologisk studie samler forskeren inn data fra informanter som har erfaringer fra fenomenet, deretter videreføres erfaringene til en sammensatt beskrivelse av fenomenet basert på hver individuell erfaring (Creswell, 2013). Beskrivelsen vil ikke inneholde en analyse eller en forklaring, men hva de har erfart, og hvordan de har erfart det (Moustakas, 1994). I en fenomenologisk tilnærming forsøker man å få enkeltindividers subjektive opplevelser av fenomener eller situasjoner, og belyse «essensen i menneskers levde erfaringer» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020, p. 170).

#### 3.3.1 Semistrukturert intervju

I studien er det valgt å benytte et semistrukturert intervju for å besvare problemstillingen. Ved å benytte et semistrukturert intervju, kan man få en forståelse for temaer fra informantens perspektiv ved å samle inn beskrivelser fra informantens livsverden og dens fortolkning av meningen med fenomenet (Kvale et al., 2009). Den fenomenologiske oppfatning er at informantens opplevelser av verdenen er grunnlaget for mer abstrakte, vitenskapelige teorier av den sosiale verden (Kvale et al., 2009).

Intervjueren må fortolke hvordan informanten forteller om temaet, deriblant ansiktsuttrykk, kroppsspråk, stemmeleie og det som sies «mellom linjene» for å kunne få en forståelse for sentrale temaer i livsverden til informanten (Kvale et al., 2009). Intervjuerens fortolkning av informantens beskrivelse kan også bekreftes eller avkreftes ved å omformulere budskapet tilbake til informanten (Kvale et al., 2009). Forskeren bør oppfordre informanten til å gi en nøyaktig og nyansert beskrivelse av spesifikke handlinger og situasjoner, slik at det fremkommer hva informanten føler, opplever og hvordan de handler (Kvale et al., 2009). I tillegg må intervjueren være åpen for at nye og uventede fenomener kan fremkomme ved bevisst naivitet, ikke ha egne forutsetninger, fordomsfri, nysgjerrig samt lydhør på hva som sies og ikke sies (Kvale et al., 2009).



Spørsmålene som stilles under intervjuet skal ikke være styrende eller overstrukturert med standardspørsmål, spørsmålene bør være åpne og fokusere på relevante temaer (Kvale et al., 2009). Det kan i noen tilfeller fremkomme flertydige eller motstridende utsagn fra informanten, forskeren må da undersøke om årsaken til dette kan være kommunikasjonsvansker, ambivalens, inkonsekvenser eller motsigelser i informantens livssituasjon (Kvale et al., 2009). Informantene kan endre sine meninger og beskrivelser av et tema under intervjuprosessen, årsaken til dette kan være at informanten oppdager nye aspekter eller nye forbindelser som ikke ble vurdert tidligere i intervjuet (Kvale et al., 2009). Et intervju er en interpersonell situasjon hvor det skapes et samspill, og kunnskap formidles i interaksjonen mellom personene (Kvale et al., 2009). Dersom informanten opplever intervjuer som angstprovoserende eller krenkelse av personlige grenser, må intervjuer kunne håndtere den interpersonelle dynamikken i samspillet (Kvale et al., 2009).

Til tross for at observasjoner og uformelle samtaler ofte kan gi supplerende informasjon om menneskers interaksjoner med omgivelsene og atferd (Kvale et al., 2009), er det valgt å intervju informantene digitalt med videomøter. Årsaken til denne fremgangsmåten er at informantene er spredt på ulike geografiske avstander, og det fortsatt er begrensede reisemuligheter grunnet pågående pandemi.

### 3.4 Datainnsamling

De neste avsnittene vil belyse hvordan datainnsamlingen i studien er utført, det redegjøres for valg av informanter, dataanalyse, reliabilitet og validitet, samt etikk.

#### 3.4.1 Valg av informanter

Med bakgrunn i studiens problemstilling og for å enkelt få tilgang til aktuelle informanter, er det valgt å utføre undersøkelsen i egen organisasjon. Antall informanter avhenger ifølge Kvale et al. (2009) av formålet med undersøkelsen, tilgjengelig forskningstid og ressurser, samt hva som skal undersøkes. I organisasjonen er det totalt fem ulike avdelingsledere innen salg. Da alle avdelingslederne har erfaring med å utføre ledelsesaktiviteter under covid-19 perioden, er det valgt å intervju alle fem lederne for å forsøke å besvare studiens problemstilling. Videre er det valgt å trekke en tilfeldig medarbeider som tilhører hver av de fem avdelingene.

#### 3.4.2 Dataanalyse

Formålet med dataanalysen er å få en forståelse av hvordan ledere og medarbeidere har opplevd fenomenet kriseledelse og fjernledelse. I kvalitativ forskning består dataanalyse av å

forberede og organisere dataene fra transkribering. Fordele dataene innenfor ulike temaer som en prosess kalt koding, som består av å ta ut deler av teksten fra transkriberingen og plassere den i ulike kategorier eller temaer (Creswell, 2013). Jeg har valgt å ta en abduktiv analysetilnærming, hvor det først ble foretatt en deduktiv tilnærming, etterfulgt av en induktiv tilnærming hvor jeg fokuserte mer på innsamlede data. Videre har jeg valgt å benytte tematisk analysemetode som fremgangsmåte i analysearbeidet. Denne analysemetoden er hyppig benyttet innenfor ledelse og organisatorisk forskning (Brooks, McCluskey, Turley, & King, 2015). Analysemetoden anses å være fleksibel mht. stil, format, og valgfri nivåer på hierarkisk koder, slik at den kan tilpasses den aktuelle studien (King, 2012). Tematisk analysemetode brukes for å identifisere, analysere og rapportere temaer i dataene, men det er ingen klare retningslinjer på hvordan fremgangsmåten er (Braun & Clarke, 2006). Analysemetoden som er brukt, er utarbeidet fra retningslinjer og anbefalinger fra Brooks et al. (2015) og Braun and Clarke (2006), og består av fire faser.

I den første fasen, har jeg blitt kjent med dataene i forskningen. Jeg begynte allerede å bli kjent med dataene under intervjuene av informantene. Etter hvert intervju var utført, startet jeg også fortløpende med transkriberingen for å forbedre intervjuteknikken til neste intervju. Jeg har valgt å benytte programmet NVivo 12 Pro for å transkribere og analysere, dette ble utført for å få en enkel tilgang og god oversikt over innsamlede data. Jeg har valgt å transkribere dataene selv for å bli kjent med innholdet, og har valgt å transkribere dataene så ordrett som mulig, men på bokmål for å ivareta anonymiteten til informantene. Etter alle intervjuene var transkribert, ble det lest igjennom to ganger for å legge merke til detaljene og for å få en helhetlig forståelse av dataene, som anbefalt av Agar (1996).

Den andre fasen har jeg først valgt å opprette hovedtemaer (*a priori temaer*) ut fra forskningsspørsmålet. Årsaken til dette, er at valgt fremgangsmåte oppfordrer forskeren til å utvikle temaer hvor det er større sannsynlighet for å finne omfattende data som er mer passende i forhold til forskningsspørsmålet (Brooks et al., 2015). Deretter opprettet jeg foreløpige koder innenfor de ulike hovedtemaene. De første kodene ble opprettet ut fra relevant teori, og etter å ha opprettet noen koder, begynte jeg å analysere dataene og kode ytterligere. Etter hvert som jeg kom over nye begreper i dataene, opprettet jeg koder som passet med den innsamlede dataen fra intervjuene. Da det ble opprettet flere koder underveis i analysearbeidet, både fra teori og dataene, gikk jeg over dataene på nytt for å plassere utdrag av teksten i nyopprettede koder som jeg ikke hadde ved første gjennomgang. Enkelte utdrag fra dataene ble kodet flere ganger for å finne så mange potensielle mønstre som mulig (Braun

& Clarke, 2006), og jeg valgte å ta store utdrag av teksten i mine koder for å beholde konteksten fra dataene (Bryman, 2016).

I fase nummer tre ble kodene organisert, sammenslått og hierarkisk gruppert i både overgrupper og undergrupper etter hvordan kodene var relatert til hverandre.

I den fjerde fasen ble dataene i kodene lest for å sikre at innholdet i dataene passer til kodene og grupperingene. Enkelte sitater ble også gjennomgått i opptaket for å sikre at det ikke var utelatt noe vesentlig informasjon i dataene. Deretter fikk enkelte koder nye navn for å sikre at essensen i hva dataene inneholder blir identifisert.

### 3.4.3 Relabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet hjelper å gi troverdighet og kartlegge sannhet i funnene, og er viktig da vår tankekonstruksjon (*constructs*) ofte kan være uklare, tvetydelige og ikke observerbare (Neuman, 2013). Reliabilitet handler om hvor pålitelig innsamlede data er, altså hvor god målekvaliteten er og om innsamlede data er til å stole på (Busch, 2013). I kvantitative studier er reliabilitet et kritisk punkt, og det finnes ulike metoder som man kan benytte for å kontrollere reliabiliteten. (Johannessen et al., 2020). I kvalitative studier er det ifølge Johannessen et al. (2020) mindre hensiktsmessig å ha slike reliabilitetskrav, da innsamlingen av data styres ofte av samtalen, avhengig av konteksten, samt forskere har ulik bakgrunn og erfaring om fenomenet. Det er dermed akseptert at ulike forskere kan få egne særegne resultater ved å bruke alternative forholdsregler (Neuman, 2013). På tross av dette så forsøkes det likevel å øke påliteligheten i denne studien ved å beskrive fremgangsmåten av forskningsprosessen. Det gis i tillegg en inngående beskrivelse av konteksten. Ved å transkribere intervjuene på dataen, bidrar dette til at analyseprosessen blir mer transparent (Dalen, 2011). Samtidig gir dette mulighet for å kontrollere egen koding, sitater, skrivefeil og misforståelser.

Validitet går ut på om det som måles er troverdig, altså at innsamlede data er «... *gyldige for den problemstillingen vi arbeider med*» (Busch, 2013, p. 62). Validitet kan deles i intern validitet (troverdighet) og ekstern validitet (overførbarhet). I kvalitative studier handler intern validitet om at funnene og fremgangsmåten som forskeren benytter presenteres korrekt med hensyn til virkeligheten og formålet med studien (Johannessen et al., 2020). Det finnes ulike metoder for å sikre validitet på i en kvalitativ studie.

En metode som kan benyttes er å ha *vedvarende observasjon*, og bruke *triangulering* (Lincoln & Guba, 1985). Vedvarende observasjon innebærer at man som forsker bruker tid til å bli

kjent med konteksten, slik at man kan bygge tillit og man vet hva som er relevant og hva som er ikke relevant for å studere fenomenet (Johannessen et al., 2020). Jeg har valgt en abduktiv tilnærming i studien, som fører til at jeg har blitt kjent med tidligere empirisk forskning om fenomenet, før det foretas intervjuer av informantene.

Jeg har i tillegg god erfaring med konteksten, da jeg er ansatt i samme bedrift. Jeg har vært i bedriften i elleve år, hvorav seks av disse årene har jeg også arbeidet som salgssingeniør i en av salgssavdelingene. Jeg har for øyeblikket en lederstilling i en annen avdeling (prosjektering boligventilasjon), og har dermed også egen erfaring med både hjemmekontor og kriseledelse. Det kan derimot medføre noen ulemper med å undersøke i egen bedrift, det er en risiko for at jeg har en mer positiv synsvinkel i min tolkning av dataene. Det er også en risiko for at informantene tilbakeholder informasjon, men jeg er ikke bekymret for at dette har påvirket resultatene nevneverdig, da jeg har ingen autoritær makt over informantene. Jeg vil anse min arbeidsstilling som et bindeledd mellom salg og prosjektering (produksjon), hvor jeg ofte bidrar med å finne løsninger på utfordringer for informantene.

Metodetriangulering innebærer at man benytter ulike metoder for å hente inn data fra informantene (Johannessen et al., 2020). Datainnsamlingen vil foregå ved å ha intervjuer med informantene i et digitalt videomøte, slik at jeg også kan observere informantene som intervjues. Jeg vil i tillegg sammenligne resultatene med konteksten og resultater fra øvrige informanter, for å sikre en god forståelse av konteksten. Jeg vil også ha høyt fokus på å tilbakeføre resultatene til informantene under intervjuprosessen, slik at jeg får bekreftet at min tolkning og forståelse av fenomenet er korrekt.

Ekstern validitet går ut på om resultatene er overførbare til lignende situasjoner eller populasjoner (Busch, 2013), som i dette tilfellet kan være andre bedrifter eller andre krisesituasjoner. Overførbarhet i denne studien forsøkes å ivaretas ved å gi gode og detaljerte beskrivelser av konteksten og fenomenet.

#### 3.4.4 Etikk

Etikk omhandler forholdet mellom mennesker, og hvordan man oppfører seg mot hverandre (Johannessen et al., 2020). Dette forskningsprosjektet er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og studien er drøftet med både NSD og veileder. NSD har også vurdert og godkjent for at forskningsprosjektet ivaretar krav i personvernlovgivningen.

Forskningsprosjektet har fått referansenummer 438619 hos NSD. Alle informantene har mottatt informasjonsskriv hvor det står at det er frivillig å delta og de kan trekke seg når som

helst. Informantene har gitt samtykke ved å stille opp på intervju i tillegg til at det er mottatt skriftlig samtykkelseserklæring fra informantene.

Helt i starten av intervjuene har lederne blitt påminnet om evt. taushetsplikt de har ovenfor sine ansatte, og alle informantene er oppfordret til å ikke snakke om enkeltpersoner på en identifiserende måte. Sitater vil ikke være identifiserbar for utenforstående i organisasjonen, men det er en risiko for at nærmeste kollegaer kan gjenkjenne enkelte av sitatene til noen av informantene indirekte. Alle personopplysninger er derimot anonymisert i oppgaven, og sitater fra informantene er registrert med leder/medarbeider og tilfeldige nummereringer. Tabell med sitater er bevisst ikke registrert med nummerering for å ivareta anonymitet på best mulig måte. Innsamlet forskningsmaterieil har blitt behandlet konfidensielt, og lydopptak blir slettet ved prosjektslutt, og senest 30. juni 2021.

## 4 Resultater

Først vil jeg presentere hva lederne gjorde når krisen oppstod på arbeidsplassen i mars 2020, hvordan krisen ble oppdaget, hvordan informantene fikk forståelse av situasjonen, hvilke endringer eller tiltak som ble utført, hvordan lederne videreformidlet informasjonen til medarbeiderne og hva informantene har lært av krisen. Videre vil jeg presentere hvordan krisesituasjonen har påvirket arbeidsoppgavene til medarbeiderne og lederne. Deretter vises hvordan lederne har tilpasset seg situasjonen ved å utføre fjernledelse av medarbeidere på hjemmekontor, hvilke endringer medarbeiderne har opplevd, samt hvilke utfordringer og fordeler informantene har om å jobbe på hjemmekontor i en slik situasjon. Til slutt vil jeg redegjør om hvilken ledelsesstil av transaksjons- og transformasjonsledelse funnene viser.

### 4.1 Ledelse i krise

Covid-19 var ikke ukjent for informantene i dagene før 12. mars 2020. Det var allerede personer som hadde testet positivt for viruset i Norge, det var fokus på temaet i media, antall smittede personer var økende og man skulle holde seg hjemme hvis man var syk. Både lederne og medarbeiderne arbeider som salgssingeniører, og har normalt ukentlige kundemøter og deltar på enkelte kundearrangementer for å vise produktnyheter og komme i dialog med nye og eksisterende kunder. En av lederne holdt seg oppdatert på anbefalinger fra regjeringen før 12. mars grunnet deltakelse på et kundearrangement, og var forberedt på at det kunne komme ytterligere tiltak.

*«Vi var forberedt på det, for vi hadde jo sett at smittetallene hadde begynt å akselerere litt. Og vi var jo på VVS-messe helgen før det ble stengt. Det ble stengt på onsdagen, sant, så allerede der var vi jo litt forberedt på at messen kunne bli avlyst. Så vi fulget mye med i uken før, for å se om det plutselig skulle bli stopp både på den messen vi skulle på, den ble jo gjennomført. Så var det egentlig to hele dager på kontoret før det kom ny beskjed, at nå stenges det ned. Slik at vi var forberedt på en måte, men samtidig ikke forberedt på hva vi gikk til.»*

#### **Leder 3**

En annen leder uttalte at han brukte flere kanaler for å holde seg oppdatert over situasjonen.

*«[...] i disse tider her som har vært veldig usikker med tanke på kunder og marked da. Så har man selvfølgelig også vært mer, prøvd å lete mer i sosiale medier, på nettaviser, på tidsskrifter sånn sett, for å høre litt mer om endringer i markedet da. Og det er kanskje også det som har endret seg opp mot kunder også, man har vært mer*

*observant kanskje, mer ringt og spurt mer hvordan de oppfatter markedet da. Eller om de har nok jobber eller om de merker noe nedgang eller slike ting, for å være litt føre var da.»*

**Leder 1**

En av medarbeiderne mente også at var også forberedt på at situasjonen kunne utvikle seg i forkant av krisesituasjonen.

*«... det hadde jo kommet noen forvarsler, så det var ikke helt som lyn fra blå himmel, men de fleste ble overasket av at det ble så alvorlig, så fort.»*

**Medarbeider 5**

Både lederen og medarbeideren var forberedt på at situasjonen kunne forverres, men medarbeideren holdt seg ikke oppdatert på situasjonen i samme grad som lederen. Når krisen oppstod, 12. mars, var dette nytt for alle, og ingen av informantene hadde erfaring fra lignende situasjoner tidligere. I begynnelsen medførte dette mye usikkerhet for informantene. Sitatet nedenfor viser at lederne hadde Teams-møter med sin leder for å danne en forståelse av situasjonen, og for å vurdere hvilke tiltak som skulle utføres i de ulike avdelingene for å redusere konsekvensen av krisen.

*«Vi satt i et møte med min leder, og så tok vi en beslutning at vi skulle begynne å planlegge hjemmekontor, og hvordan vi skulle ha kontorene åpne, og om vi skulle ha lageret åpent, og slike forskjellige ting [...] Så vi hadde et møte da, der vi tenkte på hva vi ønsket, og hvordan vi skulle gjøre det, så kom vi vel til et møte på et litt senere tidspunkt hvordan vi skulle gjøre dette videre, og hvem som skulle flytte hjem på hjemmekontor, og hvordan vi skulle få dette til å fungere da.»*

**Leder 2**

Tabell 4.1 viser informantenes midlertidige oppfatning av situasjonen, alle hadde inntrykk av at hjemmekontorordningen skulle være en kortsiktig løsning. De fleste tok kun med det mest nødvendige kontorutstyr for å kunne arbeide hjemmefra, og flere var og hentet mer kontorutstyr etter hvert som de fikk en mer forståelse over situasjonen, samt at dette ble mer langvarig løsning enn hva de først hadde antatt.

Tabell 4.1: Midlertidig oppfatning av situasjonen

<b>Midlertidig oppfatning av situasjonen</b>	<b>Sitater, medarbeider</b>
	«siden vi ikke ante noe om hvor lenge dette kom til å vare, så tok jeg ikke med meg noe ekstra utstyr, Jeg tok med meg laptopen min, og så hadde jeg en ekstra skjerm hjemme. Så arbeids – ja så satt jeg på spisestuen hjemme, i stuen.»
	<b>Sitater, leder</b>
	«Ja, vi satt oss ned og begynte å diskutere hva vi skulle gjøre fremover og besluttet å ta med oss ting til hjemmekontor, og forventet ikke at dette skulle vare så veldig lenge.»
	«Så i starten så var det jo, alle hadde jo ikke på en måte fullt operativt hjemmekontor, så de fleste, mange satt jo på en måte laptopen og jobbet med, den første uken. Og så fikk jo da, fikk man jo beskjed om å komme inn på kontoret og hente evt. nødvendig utstyr som skjermer og diverse da, for å på en måte gjøre seg klar, ja for å ha en mer effektiv arbeidsdag hjemme da. De som ikke hadde det tilgjengelig fra før av da.»
	«Ja, eller i utgangspunktet så hadde vi jo, med en gang dette kom 12. mars, og vi satt og planlagte, så var det jo at vi gjør dette til over påske i hvert fall. Og det var jo den enkleste biten, i og med at påsken var i nær fremtid, og det var snakk om få uker, så kom påskeavviklingen der, og ingen fikk jo lov til å reise noen plass likevel. Så det var jo like viktig å kjøre det til over påske, så tok vi ny vurdering da.»
«Så har jo, igjennom hele perioden, så har jo folk vært innom kontoret og hentet mer utstyr etter hvert som det har vært behov for»	

I begynnelsen av krisen hadde medarbeiderne ulik oppfatning av konsekvensene som krisen kunne medføre. Tabell 4.2 viser at enkelte medarbeidere uttrykte bekymring for at lønnsomheten til bedriften skulle reduseres pga. mindre salg, utsettelse av pågående prosjekter, og økt risiko for at kunder kunne gå konkurs. Andre medarbeidere uttrykte bekymring for at krisen kunne medføre permitteringer grunnet lavere aktivitet og mindre arbeid.

Tabell 4.2: Medarbeidernes oppfatning av konsekvenser av krisen

<b>Bedriftens lønnsomhet</b>	<b>Sitater</b>
	«Nei vi var jo, vi var ikke så bekymret for vår egen arbeidsplass, det var vi ikke. Vi var vel mer bekymret for utsettelse av prosjekter, at våre kunder kanskje ville gå konk. Vi kunne ende opp med å tape penger på grunn av det, men min jobb var jeg aldri bekymret for.»
<b>Lavere etterspørsel</b>	«Så jeg var ikke noe bekymret for at det ville endret seg noe i starten, at vi måtte ut i permisjon eller noe slikt. Jeg var kanskje mer bekymret over hva som kan skje nå, dette året her. Men det virker jo altså at det er veldig mye prosjekter som har starter opp like vel, har jeg et inntrykk av.»
	«Nei, i starten så trodde jeg vi skulle få en merkbar omsetningspropp, som igjen gjorde at aktiviteten ble lavere da. Men nå er jo vi en ganske sunn og stor bedrift fra før av, og det i seg selv så jeg ikke på som noe nevneverdig skummelt i den situasjonen der da, i hvert fall ikke umiddelbart. Så er det jo



	<i>alle de der mørke skyene som ligger der litt lenger frem i tid, dem ble det ikke fokusert noe særlig på, for det var så uvisst. Det var litt blandet følelser, men jeg var ikke redd for at aktiviteten skulle gå ned såpass at vi skulle bli arbeidsledig for å si det slik. Jeg var ikke redd for å bli arbeidsledig slik som mange andre ble.»</i>
<b>Permitteringer</b>	<i>«I starten så kunne jeg se for meg at, vi kunne blitt permittert på sikt da. Men det gikk jo fort over når vi så hvor mye vi hadde å gjøre egentlig. Jeg har ikke hatt noe, vi har hatt masse å gjøre vi.»</i>
	<i>«Så jo for meg at det, at det skulle bli veldig lite arbeid, og kanskje permitteringer, mest sannsynlig permitteringer og at vi skulle slite med å skaffe jobber for å si det slik. Jeg hadde ikke trodd at det skulle være så travelt som det har vært i hvert fall. Det er nesten slik at det har vært travlere under korona nå enn det har vært noen gang.»</i>

Tabell 4.3 viser lederens oppfatning av konsekvensen av krisen, hvorav flere uttrykte bekymring for at kundene skulle få mindre prosjekter som kunne påvirke etterspørselen og salget til bedriften. En av lederne ga også uttrykk for at han ikke trodde krisen skulle få noen konsekvenser, og at det kun var en midlertidig periode.

Tabell 4.3: Lederens oppfatning av konsekvenser av krisen

<b>Lavere</b>	<b>Sitater</b>
<b>etterspørsel</b>	<i>«Du kan si måten vi jobber på, så var man ikke så veldig urolig sånn sett. Vi er jo såpass heldige at vi er såpass stort konsern med såpass mye faste kunder at, at kundene har jo hatt en vant måte de har kontaktet oss, via mail eller telefon uansett [...] så vi visste jo at ting skulle flyte relativt godt uansett, så lenge da, vel å merke, at våre kunder hadde jobb. Det var mer det vi var redd for at, at kundene våre skulle slippe å få jobb, og da vil det selvfølgelig påvirke oss, så det er på en måte der uro momentet var. Men så var vi jo klar over selvfølgelig at de store og faste kundene våre, de som vi kan kalle for samarbeidspartnere, de ville jo selvfølgelig fortsette som vanlig, men kanskje disse her mindre kundene de, kundene vi ønsker å oppsøke for å få over til oss, de måtte vi nok tatt, de måtte vi legge litt på is da.»</i>
	<i>«Jeg trodde vel kanskje at bransjen skulle gå ned da. Og så har den omtrent gjort det motsatte. Vi holdt jo på med nye produkter også som gjorde at det ikke så så veldig bra ut heller, men det, det har gått bra.»</i>
	<i>«... Så egentlig så tenkte jeg ikke at det skulle få så store konsekvenser nei, vi fryktet jo litt for det, men ikke noe breakdown fullstendig, vi så ikke for oss det altså. Men samtidig litt overasket over nivået har holdt seg veldig bra, faktisk øket for vår del da.»</i>
<b>Ingen konsekvens</b>	<i>«Ingenting, ikke i starten for da forventet vi det at, vi tok egentlig en uke om gangen. Det roer seg sikkert ned, fordi at vi var vel ikke av den oppfatning som vi er i dag om viruset, at det skulle bli så stort som det ble. Selv om man selvfølgelig hadde lest, men det var så mange som sammenlignet det med vanlig influensa og så jeg tror ikke det var noen som visste at vi ett år etterpå, sitter fremdeles her og sliter med det samme.»</i>

Medarbeidernes oppfatning var at krisen kunne få mer alvorlige konsekvenser enn hva lederne hadde inntrykk av. Det var kun medarbeiderne som var bekymret for permitteringer og bedriftens lønnsomhet, men både medarbeiderne og lederne trodde at krisen kunne medføre at kundene skulle få mindre prosjekter som ville påvirke etterspørselen.

Det tok tid før informantene fikk en forståelse over situasjonen, og om krisen førte til noen negative konsekvenser for bedriften eller deres egen arbeidssituasjon. Tabell 4.4 viser hvordan informantene fikk en forståelse over krisesituasjonen. Media og regjeringen var med og påvirket informantenes oppfatning av situasjonen, i tillegg har informantene hatt en tett dialog med kundene som har gitt dem en forståelse for at det fortsatt var aktivitet i bransjen. I starten av hver måned, publiseres også salgstallene på bedriftens egne intranettsider. Dette førte til at informantene innså at konsekvensene av krisesituasjonen ikke ble så alvorlige som flere hadde fryktet.

Tabell 4.4: Forståelse av krisesituasjonen

	<b>Sitater</b>
<b>Media</b>	«Det var jo regjeringen som gikk ut og sa, så kom meldingen ganske kjapt ut til oss at vi, fra i morgen så er det hjemmekontor»
	«... I utgangspunktet så hørte vi det jo på fjernsynet da. Men vi skjønnte ikke alvoret da, for å si det sånn, og hvor gale det er.»
	«Vi fulget jo med på de retningslinjene som kom fra, fra det offentlige. Og, så utviklet det seg selvfølgelig etter hvert da, med flere og flere restriksjoner egentlig.»
	«Jeg følger jo, jeg leser jo VG holdt jeg på å si, og aviser så det, så ser jeg jo de her, hva heter det, de som regjeringen har, og kommer med nye anbefalinger og hva som skjer»
<b>Dialog med kunder</b>	«vi snakket jo med kundene hele veien. Og forespurte hvordan aktiviteten på byggeplassen var. Og dem fikk, hvordan rådgiverne tenkte i forhold til sin, sitt volum av anlegg for å si det slik. Så vi hadde jo en ganske god pekepinn på at det var jo aktivitet fremover. Så tenkte at det var det private som ble rammet først og fremst», «... Så egentlig så tenkte jeg ikke at det skulle få så store konsekvenser nei, vi fryktet jo litt for det, men ikke noe breakdown fullstendig, vi så ikke for oss det altså.»
	«Jeg snakket en del med kunder, for de mente jo, de hadde jo sine prosjekter, for de hadde jo solgt sine prosjekter. Så de hadde jo jobb i ett og et halvt år fremover. Så vi ville jo innen det nærmeste året i hvert fall, kjøre som vanlig, det fikk jeg inntrykk av.»
	«Nei altså i arbeidssammenheng, så skjønnte vi ganske tidlig at ting ruslet og gikk ganske bra. Og tilbakemeldinger vi fikk fra kunder, kunder omstilte seg, og gikk kanskje mer på rehab og gjorde de tiltakene de var nødt til å gjøre for å holde virksomheten i gang da.»
<b>Salgstall</b>	«Ja altså man ser jo, tallene var jo ganske bra hele tiden. Og vi hadde jo, vi leverte jo bedre resultater enn det prognosesenteret tilsa at vi skulle gjøre. Og da er det jo lett å bli fort positiv igjen.»

En av informantene som hadde hatt to perioder med hjemmekontorordning, forklarte også at det var en annen oppfatning av situasjonen i den andre perioden, og var mer forberedt på at hjemmekontor kunne bli en langvarig løsning.

*«[...] Nedstengning nummer 2, da var jeg litt mer forberedt, da tok jeg med meg en kontorstol og skjerm, ekstra skjerm. Slik at jeg skulle, for da visste jeg også at det kom til å bli langvarig. Så da, da tenkte jeg at her må jeg bare gjøre det mest mulig komfortabelt.»*

#### **Medarbeider 1**

Medarbeiderne har også delt informasjon til lederne om hvordan aktiviteten var hos enkelte kunder og pågående prosjekter, noe som har bidratt til at informantene har fått en forståelse over krisesituasjonen.

*«Ja, eller jeg har i hvert fall gjort det i noen tilfeller der jeg har hørt litt hva kundene har sagt om ting og tang, så har jeg bare satt det opp i en mail og sendt til sjefen min. Også et tilfelle, så sendte jeg det til ... sjefen (annen avdeling), for da gjaldt det litt kunder som tilhører der. Så nei jeg prøver å orientere meg litt.»*

#### **Medarbeider 3**

Arbeidsmengden og innkommende forespørsler har i tillegg påvirket informantenes oppfatning av krisesituasjonen. En av medarbeideren uttrykte bekymring for at det kunne komme negative konsekvenser og mindre forespørsler i tiden fremover.

*«[...] når krisen kom første dagen, så gjør vi oss ikke opp en mening på, ok dette kommer til å gå ad undas. Du ser det jo litt an på hva som kommer inn av forespørsler og hva som, om det er noe som blir utsatt, eller om ting blir, hva som skjer rundt forbi ellers, og når det ikke skjer noe sånn drastisk rundt, så føler du ikke at det, og vi har masse med arbeid, ... og ordrene strømmer inn, ... du ser jo ikke for deg at du skal gå uten jobb da, for å si det slik. Du regner jo med at, selv om du vet jo aldri hva som skjer om et halvt år, eller om ett år. Det er jo det som er usikkerheten holdt jeg på å si, for vi vet jo fremdeles ikke hva som skjer neste halvår. Det kan fremdeles komme bivirkninger, selv om de ikke kommer nå, så kan de komme om et halvt år eller ett år, det vet vi jo ikke. Det vil tiden vise.»*

#### **Medarbeider 4**

En av lederne uttrykte også samme oppfatning over usikkerheten i fremtiden, og at enkelte kunder har måttet permittere folk i perioden.

«Kommer det en nedgang til høsten, og det har jo også noen av kundene våre meldt tilbake. Det er mange prosjekter som begynner å bli avsluttet nå, og det er kort horisont fremover. For det er en del prosjekter som er satt på stopp, og det er mindre jobber å fordele på de som skal ha, og vi har jo sett kunder som har, i hvert fall to store kunder hos oss som har permittert folk igjennom denne sesongen som har vært nå.»

## Leder 2

Krisesituasjonen medførte flere endringer for informantene. Tabell 4.5 viser hva som ble gjort for å redusere konsekvensen av krisen, og for å redusere risikoen for smitte. Da regjeringen kom med oppfordring til bruk av hjemmekontor, innførte bedriften hjemmekontorordning for de som hadde mulighet til å arbeide hjemmefra. Det ble implementert smittevernsrutiner som å plassere ut hånd- og overflatedesinfeksjon, og håndbok for å registrere evt. besøkende. I en periode ble også bygget og lageret stengt for besøkende, og kunder som skulle hente og bestille varer måtte gjøre dette over telefon eller internett. Det ble stopp på alle fysiske møter som kundebesøk og kundearrangementer. Det ble foretatt en strengere kredittvurdering av kundene grunnet økt risiko for at noen kunne gå konkurs. I tillegg opplevde bedriften økte kostpriser på flere av produktene, da mange av produktene kjøpes fra konsernet og underleverandører i annen valuta. Bedriften har normalt kun en årlig prisjustering, men da kostprisene økte unormalt høyt, foretok bedriften en ekstraordinær prisjustering.

Tabell 4.5: Tiltak som ble iverksatt grunnet Covid-19

Hjemmekontor	Sitater
	«Da ble det jo bestemt at da salg og CAD avdelingen skulle på hjemmekontor. [...] I ettertid ble jo også sentralbordet og ordrekontoen satt på hjemmekontor, pga. vi stengte jo dørene på bygget.»
Rutiner for å forebygge smitte	«Etter hvert så kom jo dette her tiltakene ift. renhold og slik da, mer spriting og den typen.» «Så fikk vi etter hvert liste som folk måtte, skulle skrive seg inn på som har vært her.»
Begrense besøkende	«Så hadde vi jo selvfølgelig også stenging av kontoret, så det var ingen uvedkommende som fikk ta seg inn her utenom, vi hengte opp en lapp med et telefonnummer på ytterdøren hvis det var noen som absolutt skulle inn her da.» «Lageret stengte vi også, slik at kundene måtte bestille varene i forkant, og fikk de levert på utsiden når de ringte på og viste hvilket ordrenummer de hadde. Vi hadde ingen trafikk inn på selve lageret da. Det fungerte jo veldig bra, kunden aksepterte jo det, og de lærte seg jo fort de nye rutineene.»
Begrense kundebesøk	«Eller det ble formidlet at det var opp til oss ansatte å ta den vurderingen ut fra dialogen med kunden da, og det var ganske tydelig at ingen skulle tvinges ut til kundebesøk hvis dem ikke følte seg opp til det.» «Om det var greit for den enkelte og greit for kunden, så kunne kunden møte

	<p><i>oss under smittevernregler da. Men hvis det kunne unngås, så gjorde vi det.»</i></p> <p><i>«[...] og begrense selvfølgelig, altså, unødvendig kundebesøk. Vi ble vel enig om at det skulle vi ikke gjøre, vi kunne reise på kundebesøk eller ut til kunde hvis kunden hadde behov for at vi kom for å bistå med et eller annet, enten om det var informasjon om produkter eller, eller, spesifikke prosjekter eller evt. reklamasjoner. Så det var kunder som måtte invitere oss ut, vi skulle ikke drive med oppsøk lenger på salg, kun på mail og telefon. Det var vel det vi ble enige om.»</i></p>
<b>Kredittvurdering av kunder</b>	<p><i>«[...] vi merket jo fort at det med kredittbiten ble strammet inn merkbart da. Og der merket jeg selv også at jeg ikke var like villig til å gå god for kunden, som man kanskje har vært tidligere. Så vi får jo, selv om det er regnskapet som bestemmer den kredittgrensen og den biten der, så blir du ofte spurt om hva du synes, og da har vi jo hatt påvirkningsevne, men der la i vert fall jeg i fra meg den perioden der. For jeg orker ikke å stå å gamble for kundens skyld, for det var litt sånn uvisse tider og dermed ble det strengere på kreditten vi også, vi som jobber på salg.»</i></p>
<b>Økt kostpriser</b>	<p><i>«Ja valutakursen økte jo, og da satte vi opp prisene, men det ble bestemt fra øverste hold. Og så fikk vi se hva vi gjorde med tilbud som var ute, noen tilbud måtte vi jo stå ved, fordi fristen til kunden hadde ikke gått ut, mens andre tilbud regnet vi om igjen.»</i></p> <p><i>«Vi følget vel egentlig bare, og passet på at vi hadde den riktige euroen til enhver tid, hadde det riktig sånn sett. Så måtte vi jo bare håpe på at konkurrentene måtte gjøre akkurat det samme, og at vi løste det på den måten. [...] Det varierte jo litt, og noen gikk jo ut på dato, og en del ting lot vi være å følge opp så mye, for de satt jo med noen tilbud som var altfor gode. Og en del ting klarte vi å prate oss slik at vi fikk revidert, for folk hadde jo en forståelse for, for valutasituasjonen. Altså kunder hadde jo det.»</i></p>

Vedrørende økte kostpriser og ekstraordinær prisjustering, opplevde en av medarbeideren at bedriften var litt vel proaktivt, og at valutaen normaliserte seg relativt raskt igjen.

*«[...] da måtte vi jo ut med informasjon til kundene og den biten der. Og det var en del "ståhei" rundt det, men det var stort sett forståelse og det ble egentlig slik det ble. Jeg synes kanskje Systemair håndterte det litt vel proaktivt da, vi kunne hatt litt mer is i magen fordi det viste seg at det ble ikke så ille som vi trodde det skulle bli, det snudde jo relativt fort igjen.»*

### **Medarbeider 5**

Generell informasjon om endringer som bedriften utførte i forbindelse med krisesituasjonen, ble informert om på bedriftens egen intranettside. Her ble blant annet informasjon om hjemmekontorordning gitt fra toppledelsen, i tillegg uttaler alle medarbeiderne at det ble foretatt uformelle kaffemøter hvor de var i dialog med sin leder om bruk av hjemmekontor. En av medarbeiderne uttrykte at informanten savnet mer tydelige retningslinjer fra toppledelsen via intranettet, men at han samtidig hadde mulighet til å påvirke hvilke tiltak som skulle utføres.

*«Nei altså, det er egentlig intranettet. Det kom beskjeder fra hovedkontoret tenkte jeg å si, det er den informasjonen stort sett, så hadde vi kaffemøter om det. [...] det var jo ganske uoversiktlig i starten. Og da ble det, det var flere som etterspurte informasjon fra hovedkontoret, men altså tiltakene som vi gjorde på tiltakene og slikt, det gjorde vi litt på eget initiativ i samarbeid med min leder. Så ja, jo, man hadde jo påvirkning på hva som skulle gjøres og hvordan det skulle håndteres det føler jeg nok. Men det vi savnet litt det var litt klare retningslinjer fra ledelsen da, det synes jeg var mangelfullt, og det synes jeg kanskje har vært mangelfullt hele veien. For det kommer stort sett bare beskjeder om når det er en endring og det kan jo, slik som situasjonen har vært, så har jo det kunne vært en måned siden imellom da. Det har liksom at man har måttet holde seg informert igjennom media og pressemeldinger fra regjeringen på eget initiativ.»*

#### **Medarbeider 5**

Når medarbeiderne flyttet på hjemmekontor, var enkelte ledere litt bekymret for hvordan dette skulle påvirke arbeidssituasjonen til medarbeiderne. Flere av lederne uttrykte bekymring for om medarbeiderne gjorde det de skulle på hjemmekontor, og hadde dermed hyppig dialog med medarbeiderne som var på hjemmekontor for å følge dem opp.

*«Så var vi jo litt urolig i starten for at ting skulle skli ut, og at vi kanskje skulle få det litt for behagelig ... det er jo litt todelt det da, litt for å ha en litt daglig oppfølging, men også for å, på en måte at de vet at man på en måte blir fulgt opp da, eller at man også, at de ser, de vet at ledelsen følger med på hva som skjer ...»*

#### **Leder 1**

Før krisesituasjonen, hadde lederne delte meninger om behovet av faste avdelingsmøter. Noen av lederne hadde ukentlige avdelingsmøter, mens andre mente det ikke var behov med faste avdelingsmøter da de hadde såpass hyppig dialog med medarbeiderne i arbeidshverdagen.

Tabell 4.6 viser hvor ofte lederne hadde dialog med medarbeiderne når hjemmekontorordningen ble implementert. De fleste hadde hyppigere kontakt med medarbeiderne for å informere om krisesituasjonen, endringer som skulle gjøres, og hvilke tiltak som skulle iverksettes.

Tabell 4.6: Kommunikasjon med medarbeiderne om krisesituasjonen

	<b>Sitater</b>
<b>Hyppighet og type kommunikasjon</b>	«Vi hadde ukentlige oppfølgingsmøter på Skype.»
	«De første to månedene så hadde jeg daglige møter på Teams med avdelingen min. Det var litt gjennomgang av jobber, og hvordan det gikk med folk, om ting fungerte med å sitte på hjemmekontor.»
	«Jeg ringer dem kanskje et par ganger i uken da (telefonsamtaler).»
	«Vi har faste møter hver tirsdag (Teams-møter)»
	«Tre ganger i uken, mandag, onsdag og fredag (Teams-møter)»

Sitatene under viser at lederne hadde samtidig hyppige samtaler med sin leder i begynnelsen om krisesituasjonen, endringer, tilpasninger og tiltak som skulle utføres.

*«Alt mulig i forhold til, som kommer fra toppledelsen det. Veldig mye tall, veldig mye nye ting som skal skje, sant så det er, det er gjort mye endringer på ting og da faller det mye mer administrativt på meg for eksempel. Så kommer dette ut på Teams, i begynnelsen så kunne jeg ha Teams-møter fem ganger til dagen med toppledelsen.»*

**Leder 3**

*«Nei da ringer han vel og forklarer litt hva som er tenkt, og for da er det ofte ting som kommer fra hans leder igjen da, at det er noe nytt som vi skal huske på å følge opp og slike ting. Så da ringer han vel egentlig bare for å forklare det, så kjører vi på.»*

**Medarbeider 3**

En av informantene forteller også at det har vært ulik oppfatning av situasjonen mellom leder og medarbeider under krisen. Når ansikt-til-ansikt samtaler blir erstattet av videomøter og telefonsamtaler, kan dette i større grad føre til misforståelser, som jeg vil komme tilbake til senere under kapittel 4.2 Perspektiver på ledelse. En av lederne reiste ut på kundebesøk i perioder med lavt smittenivå, noe som førte til reaksjoner hos andre medarbeidere, som sitatet nedenfor viser.

*«[...] Da måtte jeg jo ta dette opp at det er faktisk ikke, det er ikke reiserestriksjoner innad i fylkene. Så vi har lov å reise, det er ikke satt inn reiseforbud, det er det jo snakk om kan komme nå, og det måtte jeg jo forklare da. For han trodde ikke vi hadde lov til å reise noen plass [...] Så det var det jo en som misforstod og trodde at det ikke var lov til det da, og var liksom litt sur på meg da for jeg hadde gjort det. Jeg sa det, at det er greit, jeg ser jo det at det er ikke bra, men det er klart at vi har kunder som ønsker at vi skal gjør ting, hvis alle skulle gjøre slik som han ønsker, så hadde det*

*faktisk ikke vært folk ute og jobbet. Landet må jo gå rundt for det, men vi må jo ta de forhåndsreglene som er. Vi hadde også, vi hadde også en som var invitert til å holde kurs for et firma, som vi diskuterte og ble litt uenigheter om, som i ettertid viste seg å gå veldig bra. Men det er som jeg sier, at det er jo alltid noen som ønsker å strekke strikken lengre enn det som gjerne er, og noen ønsker å gjøre det litt enklere enn det som er lov, så det er jo begge veier, og det er jo greit at vi passer på hverandre. [...]»*

### **Leder 2**

En annen leder informerte først medarbeiderne muntlig, og sendte informasjonen til medarbeiderne skriftlig etterpå for å unngå misforståelser, og for å sikre at informasjonen som ble viderefremmet til medarbeiderne ble forstått.

*«[...] hvis det er nye retningslinjer vi har fått som jeg informerer dem om, så tar jeg det også på Teams, men så får de også en mail på det. Da kan man ikke si at de ikke har fått vite om den tingen, så det kan være endringer i situasjonen nå med korona [...]»*

### **Leder 3**

Tabell 4.7 viser et mer uventet funn, enkelte informanter mente at toppledelsen har hatt fokus på å redusere kostnader i kriseperioden. Dette opplevdes som frustrerende hos noen av informantene, da de ser at bedriften gjør det bra og salgstallene er gode. Det fremkommer også at enkelte opplevde at de manglet datautstyr som printer og kamera på hjemmekontor. En av informantene uttrykte også et ønske om å ha to sett med datautstyr, for å gjøre det enklere endre arbeidsplass mellom kontoret og hjemmekontoret. En annen informant uttrykte at avdelingen har hatt behov for å ansette en ny medarbeider, men som har blitt utsatt grunnet krisesituasjonen.

*Tabell 4.7: Redusere kostnader*

	<b>Sitater</b>
<b>Datautstyr</b>	<i>«Altså det som har vært et problem har jo, er jo egentlig hvilke ressurser vi har fått tilgjengelig for de på hjemmekontor da. For det, det har jo vært en oppfattelse på den ansatte at det har vært vanskelig å få tillatelse til å gjerne handle inn det utstyret som de trenger for å kunne sitte på hjemmekontor. Eller så har det vært vanskelig å få tak i web kamera eller få tak i seg en printer for å kunne gjøre arbeidsoppgavene sine fullt ut.»</i>
	<i>«Det som kan sies er vel kanskje litt mer hva butikken eller selve bedriften har tilbudt når vi har vært på hjemmekontor. Vi har jo bare blitt tilbudt om å ta med oss det utstyret vi har, vi har jo ikke fått tilbud om å ha doble sett eller slike ting, som mange bedrifter har. Så det er jo, vi har jo bare fått beskjed om å ta med oss det vi har, og løse det problemet på den måten.»</i>



<b>Sparing</b>	«[...] Nå har jo Norge vært skånet ganske bra i forhold til vår bransje. Men det er ikke det samme i mange andre land som vi har kontorer. Sant, det skal spares, og det skal, det er veldig mye sånne besparelser som gjøres [...] vi både omsetter mer og vi tjener mer penger, men allikevel så er du nesten satt på sparebluss [...] men det er konsernet som ser det at – ja, men i Norge så tjener vi penger, setter vi på sparetiltak der så tjener vi enda mer penger. Det blir litt sånn som at Norge skal dekke inn mye av det som de andre taper [...].»
<b>Bemanning</b>	«[...] Det som jeg merker da er jo det at, i hvert fall for mitt ståsted, så mangler jeg jo en mann på teamet da. Jeg skulle hatt en ekstra person, jeg har blitt lovet det, men så har det blitt utsatt, og nå har jeg blitt lovet det igjen. [...].»

Informantene mente at krisesituasjonen også vil påvirke hvordan arbeidshverdagen blir etter Covid-19, og at de har lært noe av denne perioden. Før krisesituasjonen hadde medarbeiderne kun hatt hjemmekontor i spesielle tilfeller, ved f.eks. sykt barn eller lignende. Alle medarbeiderne er positive til økt bruk av hjemmekontor når situasjonen normaliserer seg, og tror en normal arbeidshverdag vil bli mer digitalisert. En av medarbeiderne mente at det kom til å bli hyppigere Teams-møter med kunder i en normal arbeidssituasjon, da det er mer tidseffektivt, både for medarbeideren og for kundene. I tillegg håpte medarbeideren at det blir større aksept av ledelsen for at medarbeiderne bruker mer hjemmekontor, og at dette påvirker trivselen og arbeidsmiljøet positivt, grunnet større frihet hos medarbeiderne.

*«... jeg tenker det blir mye mer Teams møter med kunder. Igjen for der også sparer man veldig mye tid, man kaster bort mye tid på å reise til og fra til kunden. Det opplever jo kunden også at alle bygge møtene som de er i, så sparer de liksom et kvarter der og et kvarter der, mer effektivt å sitte foran skjerm. Hm, ja også mandagsmøtene kommer vi fortsatt til å ha, og da er man ikke så avhengig av om man er fysisk til stedet eller om man er på Teams. Det går jo får det samme, teknikken fungerer kjempebra. Jeg håper jo at, at man har bevist nå ovenfor de høyere herrene i butikken at, at man faktisk jobber når man er på hjemmekontor, og at man ikke tror at man driver dank. Det antar jeg at dette året har bevist. Det at man kan ha hjemmekontor uten at andre skal rynke på øyenbrynene på det. Som igjen det avhenger av, eller så lenge man har internett og laptop med seg, så kan man gjøre jobben hvor som helst i verden. Så den friheten må vi ha, tenker jeg.»*

#### **Medarbeider 1**

En annen medarbeider mente også at det kom til en mer digitalisert arbeidshverdag. Hvor det vil bli mer bruk av hjemmekontor, og at de nå har vist ledelsen i denne perioden at hjemmekontor ikke påvirker innsatsen negativt.

*«... jeg tror at det kommer til å bli mer aksept for å jobbe på hjemmekontor fra tid til annen. [...] Og det tror jeg blir mer aksept i, hos den høyere ledelsen at det, ja hjemmekontor, de gjør jobben allikevel. De sitter ikke og luker ute i hagen hele dagen utenfor huset, de er faktisk på jobb, selv om de er på hjemmekontor. Og det tror jeg det blir mer aksept for. Og så blir det nok sikkert mer, hverdagen blir nok kanskje noe mer digital, men jeg tror nok det at messer og den type ting kommer tilbake.»*

### **Medarbeider 2**

Den tredje medarbeideren mente at ledelsen kommer til å være mer positiv til hjemmekontor, og man oppnår fordeler som mindre reisetid til og fra jobb. I fremtiden kan også mer bruk av hjemmekontor føre til mindre kontorlokaler, noe som kan være kostnadsbesparende for bedriften. Medarbeideren mente for øvrig at det også vil være viktig å samles med arbeidskollegaer ukentlig, for å ivareta arbeidsmiljøet og trivselen på arbeidsplassen.

*«Ja, jeg tror kanskje det at, som jeg nevnte at jeg tror det blir en annen holdning og aksept for hjemmekontor. Jeg tror det kan være mye, det ser litt bedre ut å ta hjemmekontor på en fredag for eksempel. Ikke ta til byen, eller kjøre, å pådra seg de trafikkproblemene som kanskje er på en fredag. At vi får opp effektiviteten der, det håper jeg jo, og tror. [...] På sikt så kan man kanskje se for seg at man begynner å redusere litt på størrelsen på kontorene også, at vi får færre kontorplasser, det kan jo ledelsen være interessert i. Men jeg tror også at vi er veldig glade i den sosiale biten, så tror ikke det blir en dag eller to f.eks. på hjemmekontor. Og så da kanskje mer knyttet mer til kundeaktiviteter. Så hvis man skal på et kundemøte på morgningen et eller annet sted så, og i stedet for å kjøre, dra inn til kontoret, så starter man bare i gang pc-en hjemme. Litt slike ting tror jeg det åpnes mer for, tror jeg, og håper.»*

### **Medarbeider 3**

Den fjerde medarbeideren trodde at det vil bli en mer digitalisert arbeidshverdag, hvor fysiske møter erstattes av digitale møter for å øke effektiviteten, samt redusere reisekostnader og reisetid.

*«[...] møter som du kanskje har samlet for før, at det kanskje blir dratt over på Teams for å slippe reising, reisevirksomhet. [...] det er vel ikke alltid nødvendig å reise til Oslo for å ha et møte, og reise tilbake igjen, alltid. Det går an å dra det mer over på Teams, og det tror jeg vil bli situasjonen at den slags type møter vil skje der. Type fabrikk, at vi har møte med fabrikk for eksempel, og den type møter.»*

#### **Medarbeider 4**

Den siste medarbeideren trodde også at det kom til å bli en mer digitalisert arbeidshverdag etter Covid-19, og at det fører til at informantene er mer tilgjengelig for hverandre. Medarbeideren er positiv til bruk av hjemmekontor, da det er mindre forstyrrelser når det er krevende arbeidsoppgaver som krever mye konsentrasjon. Medarbeideren påpekte samtidig at oppfølging og å skape relasjoner til kunder kommer fortsatt til å være viktig, og at arbeidsoppgaver knyttet til kundeaktiviteter vil bli som før krisesituasjonen.

*«... Jeg tror vi vil, altså de fordelene i forhold til digitalisering, tilgjengelighet og Teams osv. det tror jeg jo naturlig vil være med videre. Men som jeg sa tidligere, så tror jeg ikke det vil erstatte den gamle måten å tenke på når det kommer til kundeoppfølging og kunderelasjon da. Så tror mye av de gamle steinene faller tilbake også, i mye større grad enn på en måte ekspertene tror da. For det er jo mye tallknusere som ser at du kan spare mye penger på at folk holder seg hjemme, men det er et eller annet med at når det slippes opp så vil konkurrenter være ute, og vi må ut for å matche dem. Jeg tror reiseaktiviteten vil ta seg opp, tilgjengeligheten på Teams vil være et pluss som vi tar med oss videre, ellers så tror jeg det vil normalisere gradvis her da. [...] Men det er klart at nå når vi ser hvor enkelt det egentlig er da, å sitte hjemme å jobbe, så skal du ikke se bort ifra at hvis Systemair tillater det, så kommer jeg til å benytte meg av hjemmekontor hyppigere enn jeg gjorde før. For det er behagelig å jobbe hjemme ifra imellom. Og enkelte dager når det er mye arbeidsoppgaver som krever konsentrasjon og man vet at man egentlig trenger å sitte litt for seg selv, så kan åpent kontorlandskap være ganske krevende altså. Så jeg er veldig positiv til hjemmekontor, og det vet jeg andre også har uttrykket seg for at dem er også.»*

#### **Medarbeider 5**

Alle medarbeiderne mente at de har lært at det vil bli en mer digitalisert arbeidshverdag etter Covid-19, og mer bruk av hjemmekontor enkelte dager i uken. De mente at hjemmekontor medførte fordeler som at de opplevde økt frihet av å arbeide på hjemmekontor, noe som påvirker positivt på trivselen og arbeidsmiljøet. Medarbeiderne mente at det reduserer tidsforbruk i reising til arbeidsplassen, de arbeider mer effektivt, økt tilgjengelighet og de opplevde å ha mer arbeidsro som gjør det bedre egnet når de har krevende arbeidsoppgaver. En av medarbeideren mente at Teams-møter med kundene er mer tidseffektivt, mens en annen mente at kundebesøk og kundearrangementer vil være like viktig i fremtiden for å skape

relasjoner med kunden. En av medarbeiderne mente i tillegg at økt bruk av hjemmekontor, kan føre til at det er mindre behov for store kontorlokaler som kan være kostnadsbesparende for bedriften.

Lederne mente også at de hadde lært noe av krisesituasjonen, og at dette kom til å bli forandringer i en normal arbeidshverdag som følge av Covid-19. Med unntak av én leder, arbeidet lederne sjeldent på hjemmekontor før krisesituasjonen. Lederne brukte da normalt hjemmekontor i forbindelse med reising eller for å få unna forfallende arbeidsoppgaver.

Etter å ha arbeidet over lengre tid på hjemmekontor, uttrykte en av lederne at han trodde det kom til å bli en mer digitalisert arbeidshverdag etter Covid-19. Lederen mente at det vil bli holdt mer møter over nett, for å redusere reisetid og reisekostnader. Lederen nevnte i tillegg at hjemmekontor er mer effektivt, da det kan føre til at medarbeiderne arbeider noe ekstra når det er stor arbeidsmengde. Dette kunne også føre til at medarbeiderne opplevde mindre arbeidspress i hverdagen.

*«Jeg tror nok på mange måter at korona har tvunget frem en ny måte å jobbe på. Det har fremprovosert en litt sånn digital endring, så jeg tror nok at man ser jo også sånn som bedriftseier eller som bedriftsleder, så ser man jo også fordelene med at man også kan møtes digitalt. Med tanke på kostnader da, det kan vi jo se på hos Systemair også, at kostnadene er jo fraværende med tanke på at man ikke er ute og reiser. Så jeg tror nok det blir en endring på hvordan vi jobber, men tror ikke det blir en drastisk endring det blir det ikke. Men jeg vil jo tro at det blir en, en mellom ting med det vi har gjort nå og det vi har gjort tidligere. Men selvfølgelig at det heller jo mer mot det at, si at vi tidligere var 100 % på kontoret, si at vi kanskje nå er 80 % da, for å si det slik. Det blir nok mer den fordelingen da. Jeg håper nå også at, jeg tror nok de fleste bedriftseiere, også ledelsen hos oss har sett at, at det gikk mye bedre enn fryktet da, å jobbe hjemme. Effektiviteten har holdt seg oppe, og det tror jeg også de ansatte har også sett. Det at man kan ha et funksjonelt hjemmekontor, og ha muligheten for å ta opp pc-en da, og ha et effektivt sted og sette seg ned for å kunne jobbe litt på kveldstid eller i helgen f.eks. for å kunne komme seg à jour og få en litt lettere hverdag når man starter uken etterpå. Det tror jeg de setter pris på, og det tror jeg de ønsker også å ha når hverdagen normaliseres igjen.»*

**Leder 1**

En annen leder mente at det vil bli mer bruk av hjemmekontor i avdelingen, og at lederen selv arbeider mer effektivt på hjemmekontor da det er mindre forstyrrelser. Lederen uttrykte samtidig at behovet for det sosiale blant medarbeideren i avdelingen vil være avgjørende for hvor hyppig lederen selv kommer til å arbeide på hjemmekontor i en normalsituasjon.

*«Jeg håper jo at det blir mer hjemmekontor, jeg ser bare hvor mye mer effektivt det er. Så synes jo jeg at det, altså, vi har, kan jeg være en dag på kontor i byen, så er jo det kjempe greier, jeg har ikke behov for mer. Jeg jobber mye mer effektivt, jeg har printer og pc-er og alt rundt meg her. Og det ser jeg de andre også har, og de som vil være på kontoret, de er på kontoret. Men sosialt for avdelingen, så er det jo klart at det er jo viktig, hva de mener, det er klart at hvis alle kommer tilbake og jeg sitter på hjemmekontor, så er ikke det mitt ønske, jeg er veldig fleksibel sånn, da ser jeg jo fort at jeg må være til stede. [...] jeg tror nok det er et ønske hos et par som bruker hjemmekontor, og inkludert meg selv, er jo at vi kan bruke mer hjemmekontor etterpå også.»*

### **Leder 2**

Den tredje lederen mente at han hadde lært at medarbeiderne tar ansvar på hjemmekontor, og at de arbeidet effektivt. Lederen mente i tillegg at det vil være mer møter digitalt, både internt for å redusere reisetid og reisekostnader, og eksternt for å enklere samarbeide med eksterne rådgivere.

*«For det første så har jeg lært at alle jobber kjempeeffektivt fra hjemmekontor, alle gjør det som de er bedt om, og vel så det. Så har vi lært at det er mye møter som man kan bruke Teams til. [...] Vi er inne mer i prosjekter med konsulenter, hvor man sitter og gjør aggregatberegninger, tar ut utstyr som de skal beskrive med hjelp av Teams. Guide de igjennom for å gjøre det på rett måte, så den tror jeg nok vil komme til å benytte mer. Ikke minst mye av disse interne møtene. I stedet for at man alle skal reise fra alle landets kanter for å reise til Oslo for et par-tre timer, hele dagen og vel så det går jo. Ikke minst så koster det mye mer, så der kommer det nok mye mer rundt disse her månedlige møtene på Teams.»*

### **Leder 3**

Den fjerde lederen mente krisesituasjonen har lært han at digitale møter kan påvirke hvordan selgerne arbeider fremover, og at det kan benyttes som et salgsverktøy som kan erstatte

kundebesøk, og måten man skaper relasjoner til kunden. I tillegg mente lederen at digitale kundemøter kan føre til reduserte kostnader forbundet med kundebesøk på tradisjonell måte.

*«Jeg er overbevist om at den Teams biten og måten å jobbe på der, må utvikles mye bedre i salgssammenheng, altså til salgsbruk. [...] Slik at folk blir trygg på budskapet og gjennomfører det på en måte som, som et kurs, ikke sant. Det er jo det ene når du skal presentere noen ting, og det andre er jo at du da blir vant til den situasjonen som er når du sitter og prater privat med en på skjermen, uten å, å ha både bilde og lyd, i stedet for bare telefonen. For det er klart at hvis du klarer å utvikle den telefonen til å i stedet bli en Teams-samtale, så tror jeg det vil bli mye mer effektivt enn en telefonsamtale da. Så det er helt klart at det kommer til å komme masse nye ting, skulle til å si også på teori på selgeropplæring, når det gjelder Teams. Mye av dette her er gamle doktrinene som selgere jobber under, med å reise på besøk og spandere og alt dette her. Det tror jeg vi har sett en sakte stopp, eller ende på altså, med dette her. Det er jeg ganske sikker på. Det nye media, så det, lyd og bilde og det å formidle budskapet på en personlig måte via skjermen. Og variere mellom møter, der du har et budskap og der å være privat. Både i den ene situasjonen, og i et møte situasjon, der det er flere. Det er trening.»*

#### **Leder 4**

Den siste lederen mente at han hadde lært at kundene selv ønsker en økt digitalisert arbeidshverdag, med mindre kundebesøk og kundearrangementer etter perioden. Noe som fører til lavere kostnader som er forbundet med disse aktivitetene på tradisjonell måte.

*«Blant annet mindre messer og slikt, tror jeg det blir. Det er ikke sikkert alle kunder er interesserte i å ha leverandør besøk, selv om jeg har lyst til å komme meg ut, så er det ikke sikkert de vil ha oss inn da. Så noen endringer blir det, men hva som blir endringer innen jobb, det er jo reisingen.»*

#### **Leder 5**

Lederne mente at de har lært at krisesituasjonen kommer til å påvirke hvordan en normal arbeidshverdag kommer til å bli etter Covid-19. Etter at informantene har arbeidet på hjemmekontor denne perioden, har lederne har fått mer aksept for bruk av hjemmekontor blant medarbeiderne. En av lederne påpekte at hjemmekontor kan øke føre til at medarbeiderne får mindre arbeidspress. Alle lederne trodde at det vil bli mer møtevirksomhet digitalt, som kan redusere kostnader, være salgsfremmende, og enklere å knytte relasjoner til

rådgivere. En av lederne mente at det kunne være kundene kom til å bli pådriveren for den digitale endringen. Samtidig påpekte en annen leder at for mye hjemmekontor for lederens del, kan påvirke arbeidsmiljøet negativt.

Både lederne og medarbeiderne mente de hadde lært at de arbeidet mer effektivt på hjemmekontor. Informantene tror at det kommer til å bli brukt mer hjemmekontor, enkelte dager i uken etter Covid-19. Samtidig mente begge at mangelfull samhandling over tid, kan få negative konsekvenser på arbeidsmiljøet. Lederne reflekterte ikke over at økt bruk av hjemmekontor, kan redusere behovet for store kontorlokaler i fremtiden. Det var kun noen av medarbeiderne som mente at kundearrangementer og kundebesøk vil gå tilbake til slik det var før Covid-19, mens lederne trodde kundeaktiviteter kom til å bli redusert fremover grunnet digitalisering.

## 4.2 Perspektiver på ledelse

I dette avsnittet vil jeg først presentere hvilke endringer informantene har erfart på sine arbeidsoppgaver, og hvilke endringer medarbeiderne har opplevd av ledelsen. Deretter vil jeg gjennomgå hvordan informantene har erfart hjemmekontor, hvor kommunikasjon mellom informantene vil være en sentral del av resultatet. Til slutt vil jeg presentere studiens funn av autonomi blant informantene, samt resultater av ulike lederstiler.

Medarbeiderne har opplevd enkelte endringer i arbeidsoppgavene fra å arbeide på kontor til å arbeide på hjemmekontor. Alle arbeider som salgssingeniører og treffer normalt kunder flere ganger i uken, enten på kundearrangementer, kundebesøk eller at kundene kommer til dem for å diskutere løsninger, priser på prosjekter, bestille varer, vise produktnyheter eller knytte relasjoner. Krisesituasjonen medførte at medarbeiderne ikke kunne reise på kundebesøk, noe som har vært den største endringen på arbeidsoppgavene. En av lederne var bekymret for om dette påvirket motivasjonen og trivselen til medarbeiderne, når denne arbeidsoppgaven utgår i arbeidshverdagen.

*«Det tror jeg mange av selgerne har merket for, når du jobber som selger da, så er det jo, så er det ofte en form, der er det en type person som gjerne trives med det. Ofte, uten å sette kanskje en selger i en bås, men så er jo ofte det personer som er ganske utadvendte og glad i relasjoner og glad i å være sosial da. Man er jo glad i å treffe folk, og prate med folk, eller så hadde man kanskje ikke jobbet med den jobben man har med å drive med salg da, opp mot, med å skape seg relasjoner.»*

**Leder 1**

Da det ikke var mulig for medarbeiderne å treffe kundene fysisk, har medarbeiderne funnet alternative metoder for å opprettholde kontakten med kundene. De har hatt lengre telefonsamtaler med kundene for å opprettholde relasjonen, samt holde seg oppdatert på etterspørselen i markedet og undersøke status på nye og pågående prosjekter.

*«[...] du snakker jo mye mer og mye lenger med kunder i telefonen, når du snakker, du hører hvordan det går, hvordan situasjonen er hos dem. Kanskje noen kunder som du har god kontakt med, spør du hvordan det er hjemme. Så du snakker jo mye lenger i telefonen, enn du sikkert normalt sett ville gjort, når situasjonen var annerledes. ... Noen kunder kan du sitte og snakke med de en time, i bare en samtale, men så kan det være litt prosjekt relatert, og litt sånn på siden, så både prosjekt diskutering og alt mulig holdt jeg på å si.»*

#### **Medarbeider 4**

Å ha en god dialog med kunder for å knytte relasjoner, viser seg å være en viktig del av hverdagen til informantene. De opplevde også at de har høy grad av tillit fra ledelsen, da de i en normal arbeidssituasjon har frihet til å reise ut å treffe kunder når det passer dem. Da krisesituasjonen har ført til at de ikke har hatt mulighet til å foreta kundebesøk, har lederne hatt fokus på at medarbeiderne skal følge opp tilbud som er sendt til kundene. På denne måten kan medarbeiderne opprettholde kontakten med kundene, og høre hvordan krisesituasjonen har påvirket kundens arbeidssituasjon.

*«Ja altså en naturlig del av tilbudsoppfølging, når du har frihet til å reise og går ut og beveger deg, er det ofte at du tar det på hjemmebane hos kunden. Og det kan du ikke gjøre akkurat nå, og det at du ikke er ute og reiser, frigjør veldig mye tid. Du får mer tid til å gjøre, kall det administrativt arbeid da. Du får sendt ut mer tilbud, du får følget opp mer og forså vidt, men på en litt annen måte da. [...] Mest det med at jeg ikke får kommet meg ut på veien, for det er en av det viktigste salgsarbeidet vi gjør, er å bygge relasjoner til kunden. [...]»*

#### **Medarbeider 5**

*«Men vi har jo pushet på at vi har, for vår del da, at vi har mer type tilbudsoppfølging og den veien på tilbudene vi skriver. For på en måte ha det som kundekontakt da, og har pushet veldig på det å bruke det som en grunn til å komme og få kunden i dialog*



*da, litt for å finne den markedsinformasjonen som er ute nå. For å evt. være føre var med tanke på endringer eller andre nedstengninger. ...»*

## **Leder 1**

Microsoft Teams ble implementert i organisasjonen noen måneder før krisesituasjonen, men flere av informantene hadde liten erfaring med dette verktøyet når krisen var et faktum. Tabell 4.8 viser hvordan medarbeiderne hadde dialog med kundene. Noen av medarbeiderne har lært seg Teams på eget initiativ, og brukt dette som et verktøy til å ha digitale møter med kundene. Mens andre medarbeidere brukte telefonen for å ha samtaler med kundene.

Tabell 4.8: Dialog med kunder

	<b>Sitater</b>
<b>Videosamtaler</b>	«[...] du må jo først og fremst lære deg å bruke Teams, så må du, alt må jo foregå elektronisk, vi får jo ikke reise rundt å besøke kunder og slik som vi er vant med. Så det er vel det som er den største forskjellen [...]»
	«... Eller så har vi jo prøvd Teams-møter, det fungerer kjempefint.»
<b>Telefonsamtaler</b>	«Jeg personlig er ikke så flink til å bruke Teams, men jeg holder kontakt med arbeidskollega på Teams. Men utenfor bedriften så bruker ikke jeg Teams, da er det telefon som er verktøyet.»
	«Jeg føler vel det at, det har blitt litt på telefon, men jeg har nok ikke vært så flink til å lage kundebesøk på Teams og slike ting, det har nok ikke skjedd. Så det har nok blitt mindre sånne aktiviteter, og mer 8-16 jobb. ... tilbudsgiving, oppfølging, ordrebehandling og de tingene der ja.»

I tillegg til at digitale møter var relativt nytt for informantene, opplevde de at det ikke kan fullt ut erstatte det å møte kunden fysisk. Når de tidligere var på kundebesøk, hadde de normalt en agenda der de tar en gjennomgang av et prosjekt, fortelle om produktnyheter, eller deler ut nye prislister. Samtidig kan medarbeiderne komme med innspill til andre pågående prosjekter som de ikke har fått forespørsel på, hvor medarbeiderne kommer med forslag til løsninger som de oversender priser på når de er tilbake på kontoret. På den måten improviseres samtalen mye underveis med kundene, for å selge inn produktene eller få innpass i nye prosjekter.

En av lederne mente at digitale møter opplevdes mer utfordrende da det er vanskeligere å improvisere underveis, og at det blir mer enveiskommunikasjon. Dette fører til at informantene må forberede seg i større grad enn ved fysiske møter.

*«Men jeg ser jo også at i starten, det med å få arrangert Teams-møter med kunder, det er jo en terskel for mange. Det er jo på en måte, i en gruppe så kan du jo, når du sitter rundt bordet så kan du være litt, eller i en situasjon der du sitter med en kunde, ute til*

*kunden, så går jo dialogen på en måte litt frem og tilbake. Mens på et slikt Teams-møte så vil du vær mye mer avhengig av at du har gjennomarbeidet det du skal si, på en skikkelig måte. Slik at du ikke oppstår pauser eller at, fordi at kunden og vil jo være litt mer passiv, så det er viktig at du holder til det poenget og det budskapet du skal gi, ikke sant. Du får sagt igjennom det, og da er veldig mange vant med å få disse her avbrytelsene og kanskje hoppe over på andre ting og slikt, ikke sant. Så det blir større press på dem når de skal, på en måte si budskapet med alle poengene på en sammenhengende måte. Og det tror jeg nok mange, det er nok litt, det er nok en jobb for mange å få til altså. Rett og slett, det er jo en sånn trenings sak da. Men det forventes jo selvsagt at du klarer det og når du er sånn som folkene våre er at de jobber med salg, så må du jo beherske den kvaliteten der også. Så det forventes jo at dem tar tak i, de nye løsningene på det her, og jobber med det, for å få det til. For det er jo det som, det er jo kontakt med kunden som gir resultat.»*

#### **Leder 4**

En av medarbeiderne uttrykte at man må forberede seg mer når man har Teams-møter med kundene.

*«... når du blir oppringt via Teams eller du har møter, og du må jo bare forberede deg, du må liksom, du kan ikke utsette ting, på den samme måten da. Hvis jeg har mottatt en mail og det står at det skal svares innen neste uke, ja da venter jeg til neste uke.»*

#### **Medarbeider 1**

Samtidig opplevde flere av informantene at det var mer utfordrende med videomøter enn med fysiske møter. De mente det var vanskeligere å skape relasjoner og å tolke om budskapet de gir kundene er interessant, eller om innholdet som presenteres blir forstått.

*«... å bygge relasjoner igjennom telefoner og Teams tror jeg er vanskelig, det er det. Selv om jeg og deg sitter på Teams nå, så ser jeg ikke hele kroppsspråket ditt, jeg klarer ikke å se, tolke hvordan en person oppfører seg på andre siden av telefonen og Teams. Det er vanskelig å vite, spesielt når du driver med salg, og vite hvordan du blir oppfattet på andre siden da.»*

#### **Medarbeider 4**

*«... man kan si hva man vil, men man får ikke en like god relasjon til kunder med å sitte å snakke med dem på telefon.»*

**Medarbeider 5**

*«[...] det er greit å snakke med dem over telefon, men det er annerledes å være face til face å være ute på besøk. [...] ringe en kunde i forbindelse med et salg da eller et eller annet, så er det forskjell når du setter deg ned, og blir sittende en halvtime, og snakke med alt mulig rart, og få dem til å tenke på forskjellige ting da [...] løspraten som gjør at du kommer til å huske på ting da, på det aggregatet eller ditt eller datt eller hva som – det var de fornøyd med eller det var de ikke fornøyd med. Slike ting kommer frem jo lenger du sitter og snakker med dem da.»*

**Leder 5**

Det oppstod også utfordringer ved å ha kontakt med kundene over telefon, en av medarbeiderne uttalte at mange kunder ikke har tid til å prate i telefon da de ikke hadde satt av tid til dette. I tillegg mente medarbeideren at det var mer forstyrrelser hos mottaker som gjorde at samtalen ble kortere, sammenlignet med fysiske møter.

*«[...] det er et eller annet med psykologien å gjøre, for når du snakker med de på telefonen så er det alltid en arbeidsoppgave som distraherer dem. Det er noe de skal, eller det er noe de må. Hvis du har satt av tid med dem, og sitter med dem øye til øye, så senker på en måte skuldrene på en annen måte, og man blir kjent på en annen måte. Og det å se ansiktet til folk er viktig, men det er enda viktigere på en måte å nærmest ta den i handen og være hos dem. Så det er jo en stor forskjell, men det har jo mest med situasjonen og reisesituasjonen og gjør.»*

**Medarbeider 5**

Som nevnt innledningsvis, er den største endringen som medarbeiderne har opplevd vært at de ikke kan reise på kundebesøk eller kundearrangementer. Medarbeiderne har i tillegg hatt mer tilbudsoppfølging i hjemmekontorperioden, og har brukt dette som en årsak til å kontakte kundene for å få et innblikk i hvordan markedet har vært under kriseperioden. Noen av medarbeiderne har også brukt Teams-møter som et alternativ til kundebesøk, men medarbeiderne opplevde utfordringer med å knytte relasjoner til kundene, både på telefon og digitale møter. Medarbeiderne har normalt en agenda når de har hatt fysiske kundebesøk, men det fremkommer at de improviserer mye underveis i fysiske møter for å skape en relasjon med kundene. Ved å kommunisere over telefon eller digitale møter, mente medarbeiderne at det

blir mer enveiskommunikasjon, og at det var vanskeligere å improvisere underveis i samtalen eller møtet, og at de derved måtte forberede seg mer i forkant, sammenlignet med fysiske møter.

Lederne har også opplevd noen endringer i arbeidsoppgavene fra å arbeide på kontoret til å arbeide på hjemmekontor. Alle lederne har personalansvar og budsjettansvar for sine avdelinger, samtidig som de også arbeider som salgsingeniører og deltar på kundearrangementer og kundemøter. Lederne hjelper også medarbeiderne i krevende situasjoner som misfornøyde kunder, reklamasjonssaker, samt utfordringer med leveringstid, logistikk og lignende.

En av lederne opplevde at hjemmekontor medførte mindre forstyrrelser i arbeidshverdagen, og at hjemmekontorordningen førte til at medarbeiderne arbeidet mer selvstendig. Arbeidsoppgavene har endret seg fra å være sosial med kunder og medarbeidere, til å fokusere mer på antall tilbud og prosjekter som blir opprettet i avdelingen for å sikre at medarbeiderne gjør det de skal på hjemmekontor. Samtidig har lederen observert hvordan situasjonen har vært i bransjen og markedet, for å være forberedt på trusler som kan oppstå mot bedriften i krisesituasjonen.

*«... man har jo blitt mer sittestillende for å si det slik. Det er helt endret måten man jobber på. Og vi er jo på en måte mer, for vi som jobber på salg, har blitt mer ordrebehandlere enn blitt selgere da. Og man har jo mistet den sosiale kontakten, selv om vi har mye kontakt på telefon og prøvd og hatt en god del på Teams, så blir det jo ikke det samme som å treffe kunder i sosiale sammenheng da. Så den her relasjonsbyggingen da, prøve å skape vennskap med kundene, den har, den er nok falt helt bort sånn sett. [...] så det psykososiale blir jo fraværende sånn sett [...] terskelen kanskje for å gå inn å spør på sidekontoret eller ta en prat er jo mye mindre nå. Og så har jo kanskje arbeidsrutinene som leder da, kanskje blitt mer at man må sjekke mer tall, sjekke litt mer data som ligger inne i CRM, følge litt mer opp på tilbud, har litt mer oppfølging da, litt mer overvåking for å kalle det sånn da, på den måten. Og ikke minst i disse tider her som har vært veldig usikker med tanke på kunder og marked da, så har man selvfølgelig også vært mer prøvd å lete mer i sosiale medier, på nettaviser, på tidsskrifter sånn sett, for å høre litt mer om endringer i markedet da. Og det er kanskje også det som har endret seg opp mot kunder også, man har vært mer observant, kanskje mer ringt og spurt mer hvordan de oppfatter markedet da, eller om de har nok jobber eller om de merker noe nedgang eller slike ting, for å være litt føre*

var da.»

## **Leder 1**

En annen leder mente at det har vært flere nye arbeidsoppgaver som kommer fra toppledelsen, som oppfølging, forbedringer, og endringer i avdelingen og organisasjonen. Lederen har opplevd en mer digitalisert arbeidshverdag, hvor informasjonsflyten internt i avdelingen nå foregår i digitale videomøter. Samtidig tror lederen at det er tilfeldig at endringene fra toppledelsen kommer nå under krisesituasjonen. Lederen uttrykte også at han kontrollerer arbeidsinnsatsen til medarbeiderne på hjemmekontor ved å overvåke antall tilbud som registreres. Etter hjemmekontor ble innført, ble det også implementert rutiner for sidemannskontroll av tilbud over et visst beløp, som et tiltak for å kontrollere arbeidet og redusere feil.

*«[...] vi har jo merket i denne pandemien at det har jo vært mye mer, holdt på å si, administrative oppgaver som har tatt litt tid. Slik som du kan løse liksom enkelt igjennom korridor eller snakk eller sånt, du skal ha tak i folk på en annen måte og sånn. [...] det er jo ting som kommer fra ledelsen som de vil endre på, eller undersøke, utbedre, at vi skal følge opp, enten det er at det er tilbud som skal følges opp. Det kan være at de skal følges opp på andre ting som de ikke gjør, det kan være ting som vi skal være med å løse som de tenker på i avdelingen. Eller på generelt, om de skal ansette folk, eller om de skal skjære ned, eller om vi skal flytte, eller om vi skal jobbe overtid. [...] det tror jeg er tilfeldig, for vi har jo hatt det slik før også. Det er klart, det har vi jo. Så, men det er litt annen måte du må løse det på nå, når du ikke kan stikke hode inn i døren å snakke, eller sette deg ned å snakke når vi er to mann, du må liksom ta det via Teams, og eller telefon hvis jeg er ute da. [...] jeg ser jo at de jobber og puncher (lager ordrer), og slikt. Så det er klart at det, vi ser jo hvor mye tilbud de skriver. Så det er klart at hvis vi hadde gått inn og hadde sett at det er en som ligger på to tilbud i uken liksom, så hadde vi jo sett at dette her er jo lite, da hadde vi jo sett forskjellen. Men det er klart at det, de ligger jo på, på nesten det samme snittet som jeg ligger på i tilbud. Jeg skriver jo en del tilbud, og noen skriver jo mer tilbud enn meg, så jeg ser jo de jobber. Vi har jo verktøy for å kunne følge med hva de holder på med. Og ikke minst prosjekter da, som vi blir involvert i, ikke sant. At det, nå er det jo restriksjoner i fra ledelsen og, i forhold til større prosjekter at vi skal liksom ha en 3. parts kontroll på de tingene vi holder på med. Da er det klart det at på større prosjekter, så er vi mer involvert pga. kostnadsstørrelsen. Og så er vi gjerne involvert*

*i prosjektet pga. forslag til løsning, og gjerne ting som griper inn i en annen som gjør at han kan litt om det, og jeg kan litt om det og forskjellig. Så vi jobber jo slik som vi gjør ellers altså.»*

#### **Leder 2**

En av lederne opplevde at han hadde mer arbeidsro når medarbeiderne var på hjemmekontor, og at han fikk bedre tid til å håndtere forespørsler fra kundene. Lederen mente at det ble mindre arbeidsoppgaver knyttet til å lede medarbeiderne når de ikke var samlet fysisk.

*Nei, for min del så har jeg jo blitt mer, det har blitt mer slik at jeg har konsentrert meg om mine egne ting da. Som går mye på prosjekter og den biten der, og mindre med ledelse, ganske mye mindre med ledelse egentlig. For mye av disse dagligdagse tingene som oppstår i en sånn kultur da, den er jo borte, fordi folk er jo ikke her. ... så det har blitt mye mer sånn selvsentrerende arbeidssituasjon altså.*

#### **Leder 4**

Lederne mente at det var mindre forstyrrelser på hjemmekontor, og at de derfor arbeidet mer effektivt. Flere av lederne har tatt i bruk verktøyer i form av statistikker på antall opprettet tilbud av medarbeiderne, for å kontrollere at medarbeiderne gjør det de skal på hjemmekontor. I tillegg har toppledelsen etablert rutiner i alle avdelinger for å kontrollere tilbud med høye beløp for å redusere feil, noe som gir lederne anledning til å få et innblikk i store prosjekter som de arbeider med.

I en normal arbeidssituasjon på kontoret, har lederne hyppig kontakt med sine medarbeidere i løpet av arbeidsdagen. På denne måten vet lederne om arbeidsoppgaver som medarbeiderne arbeider med, og lederne gir medarbeiderne tilbakemelding, veiledning og støtte på arbeidsoppgavene i uformelle kaffemøter, dialoger på kontorene eller i lunsjen. Slik utveksles også informasjon om hva som foregår ellers i bedriften, og gir lederne et innblikk i arbeidsmengden til medarbeiderne. Når informantene er på hjemmekontor, vet lederne i mindre grad hva de arbeider med.

En av lederne fortalte at han overvåket medarbeidernes status i et av kommunikasjonsprogrammene (Teams), for å sjekke at medarbeiderne var aktive. Lederen sjekket også antall tilbud som hver av medarbeiderne registrerte.

*«På Teams viser jo veldig fort om man er borte eller tilgjengelig, så det er egentlig bare der vi kan se det da. Eller det som er målbart som du sier med å "tracke" tilbud og antall tilbud da.»*

En annen leder uttrykte at salgshallene gir en god indikasjon på at medarbeiderne gjør det de skal når de er på hjemmekontor. Lederen mente også at arbeidsmengden gir et innblikk i at medarbeiderne jobber bra, i tillegg til antall tilbud som hver enkel i avdelingen oppretter. Lederen uttrykte at han har tillit til at medarbeiderne gjør det de skal, og at det er enkelt å få tak i medarbeiderne hvis han ringer dem.

*«Vi har jo tross alt omsetningsrekord, og vi er jo over budsjettet vårt på vårs avdeling, så det ser vi jo på tilbud og prosjektene som vi holder på med og som vi jobber med så er det uhyggelig mye arbeid som vi holder på med. Jeg satt og så på statistikker og tilbud og slikt, og ser at vi skriver jo mer tilbud enn vi har gjort noen gang. Så, og tilbud er jo en ting da, men så ser vi også hvor mange prosjekter vi har åpnet, eller startet. Bare det også viser hvor mye mer som er i gang. [...] Vi sitter jo og jobber, og det ser jeg jo på forespørsler som kommer at de er jo operative hele tiden. Men jeg, jeg kan jo ikke sitte med kamera og overvåke de. Så min magesfølelse, for å si det slik, er at de, de er operative. [...] jeg ser jo det at de gangene når jeg plutselig logger på Teams f.eks. og kaller opp noen, for jeg vil snakke med de, så sitter de jo på kontoret. De er i hvert fall ikke ute og kjører bil, slik at jeg ikke får tak i dem. Så det, det har jeg faktisk til gode, tror det er mer de som har truffet at det er jeg som ikke er tilgjengelig.»*

### **Leder 2**

Den ene lederen uttrykte at han hadde tillit til at medarbeiderne arbeider når de er på hjemmekontor. Samtidig så mente lederen de hadde hyppige møter/dialoger internt i avdelingen om hvilke prosjekter medarbeiderne arbeider med.

*«Det går på tillit, og ser jo hva de gjør, og i og med vi hadde daglige møter så blir det til at vi har diskutert en del på Teams, det kan være jobber vi sitter å regne på, slik at vi vet hva de andre sitter og jobber med. Så selvfølgelig, først og fremst så er det på tilliten, jeg hadde ingen problemer med å gå god for at, i hvert fall de på min avdeling, at de ville gjøre en god jobb. Jeg var ikke redd for at det var noen som sluntret unna.»*

### **Leder 3**

En av lederne uttrykte bekymring for om økt bruk av fleksibel arbeidstid kan føre til at enkelte arbeider mindre enn det de skal, eller om de arbeider inn de timene på et senere tidspunkt. Samtidig så uttrykte lederen tillit til at medarbeiderne gjorde det de skulle, men lederen hadde fokus på salgshallene for avdelingen som kom hver måned, for å bekrefte dette.

«Det er jo vanskelig å si da, du ser jo, det er jo lett å følge med på Teams om folk er av logget eller ikke. Da ser du jo, du ser jo litt der hvordan folk jobber også. Men som jeg sa til deg i stad, noen sier jo at de liksom tar igjen ting på kveldene og slik. Ting som de på en måte har tapt i løpet av dagen, men det er jo veldig vanskelig å finne ut om det stemmer da. [...] Jeg synes jo at den friheten har kommet veldig fort da, både å komme seint og gått tidlig, men da har jeg sagt at det er håpløst å begynne å passe på folk på den måten. Du må bare se at tallene er gode, og jobbe ut fra det altså. Det er klart, får du gode tall, så må du forutsette at dette her går bra. Går det dårlig, så må du ta affære på noen måte. Denne her personlige oppfølgingen, den får evt. komme i personlige samtaler, så får jo hver enkelt ytre sitt [...] Nei altså der må jeg bare, der må jeg bare forholde meg til det de sier. Og mange synes at det går greit, og jobber, og sagt at de jobber delvis mer enn det de gjør på kontoret. Så det har jeg ikke noe annet å forholde meg til. Jeg driver ikke å tenke på hva folk gjør, sånn sett, til enhver tid, det er det du ikke kan gjøre noe med, det er, liksom det kan du ikke bruke så mye energi på. Så jeg mener at hvis folk er fornøyd, og trives på hjemmekontor, og jeg har ikke hørt noe annet altså. Så da oppfatter jeg det at det går bra, at de jobber.»

#### **Leder 4**

Den siste lederen uttrykte også at han har tillit til at medarbeiderne arbeider bra på hjemmekontor, så lenge antall registrerte tilbud og salgstillene for avdelingen er gode.

«Ja, ut ifra det de sier, så har de det. Ut fra salgstillene så har de det. Og ut fra tilbudsmonitireringen så har de det.»

Lederne mente at de hadde tillit til at medarbeiderne gjorde det de skulle når de var på hjemmekontor, men at de også følger med på salgstillene mot budsjettet for hver måned. En av lederne nevnte at han sjekket at medarbeiderne var aktive med et av kommunikasjonsprogrammene, mens en annen mente at det var enkelt å nå dem om han forsøkte å ringe medarbeiderne, noe som ga dem en bekreftelse på at de gjorde det de skulle.

Medarbeiderne mente at lederne fulgte med på hva de gjorde når de satt på hjemmekontor, men flere var noe usikre på hvordan lederne gjorde dette. En av medarbeiderne påpekte at de har høy grad av autonomi, og medarbeideren verdsetter friheten og tilliten lederen gir.

Medarbeideren opplyste om at han trodde lederen observerte antall tilbud som er opprettet og hvilket beløp hver medarbeider selger for i måneden.

«Han, igjen, veldig mye selvstendig jobbing, men han har full oversikt via CRM på



*tilbud som blir gitt av hver enkelt. Samt QlikView, jeg tror han bruker CRM og QlikView veldig mye, og da får han opp alt av tilbud, oppfølgingsbiten, hva vi selger for, og slike ting. Men vi har ikke noe sånn rapporteringstjeneste, at vi, vi sier at i dag har vi gjort det og det, sånn, det har vi aldri hatt, heldigvis [ler]. [...] Han har helt sikkert noe, han ser om det er grønt lys på Teams-personen min [ler], at det ikke står borte, at jeg sitter i sola og soler meg i stedet for å jobbe [ler]. Nei, jeg vet ikke. Jeg, jeg regner med at han sier ifra hvis det er noe han ikke er fornøyd med, hvis jeg gjør en dårlig jobb, da regner jeg med at jeg får beskjed.»*

### **Medarbeider 1**

En medarbeider uttrykte at det var noen som overvåkte antall tilbud som medarbeiderne laget, hvor mange av tilbudene de får bestilling på, og hvilket beløp hver medarbeider selger for.

*Nei, de sikkert blitt veldig flink å måle og registrere antall tilbud i Teams, nei i CRM, så jeg vil jo tro det at, om det er min nærmeste leder som gjør det, eller om det er noen enda høyere opp i systemet, så blir vi målt på hva som blir lagt inn av tilbud i CRM, hva vi puncher (ordrefører) i Movex, hvor mange prosjekter som vi har opprettet som går fra tilbud til salg, så jeg vil jo tro at ledelsen har ganske god kontroll på hva jeg holder på med egentlig.*

### **Medarbeider 2**

En annen medarbeider mente at lederen holdt seg oppdatert på hva medarbeideren gjør ved å se på salgshallene hver måned og antall registrerte tilbud.

*«Nei, det vet ikke jeg. Eller, nei det må jo være noen form for statistikker han kan ta ut for å se hva som foregår, og så ser han nok litt på salgshallene, og hvor mange tilbud som blir laget og slike ting, tenker jeg.»*

### **Medarbeider 3**

En av medarbeiderne uttrykte at lederen holder seg oppdatert på arbeidsmengden til medarbeiderne i de ukentlige avdelingsmøtene på Teams. De har også egne rutiner for å registrere alle salg av store produkter, noe som alle i avdelingen hadde tilgang til..

*«Jeg tror ikke han vet det. Det må du nesten spør han om. [...] Vi tar det (arbeidsmengden) opp i avdelingsmøtene ja, og hvordan vi ligger an holdt jeg på å si. [...] så snakker vi jo litt om prosjekter og den slags, og hva vi kanskje har fått og hva vi ikke har fått, og ja, det diskuterer vi også, hva vi er fornøyd med og hva vi har fått. Det er jo ikke alltid vi, vi flagger ikke alle prosjektene som vi vinner, men noen av de*

*kjekke blir det jo gjort det da. [...] Så har vi jo et Excel-skjema som vi fører inn alle jobbene vi får, med alle aggregatene som vi selger, der går, der er jo alle inne og ser hva de andre får og hva de andre ikke får, eller det står ikke hvilke jobber vi ikke får da men.»*

#### **Medarbeider 4**

Det var en av medarbeiderne som opplevde at krisesituasjonen og hjemmekontorordning endret atferden til lederen, og at lederen var mer stresset og bekymret for innsatsen til medarbeiderne på hjemmekontor. For å informere lederen om arbeidsdagen, sendte de daglig en liste som beskrev arbeidsoppgavene de hadde utført, i tillegg hadde medarbeideren ukentlige oppfølgingsamtaler med lederen. Da avdelingen har levert gode salgsresultater under hele kriseperioden, opplevde medarbeideren dette som at lederen hadde lite tillit til medarbeideren, samt demotiverende, unødvendig tidsbruk, redusert trivsel og at det kan redusere innsatsnivået i travle perioder. Medarbeideren opplevde det også som urettferdig da det var kun denne avdelingen som hadde denne rutinen, og mente at lederen i stedet burde brukt andre metoder som å se antall tilbud som ble opprettet eller lignende, slik at det ikke medførte merarbeid for medarbeideren selv.

*«[...] så følte jeg i hvert fall, og jeg tror ikke jeg var alene om at situasjonen stresset han veldig da. Merket at det var veldig mye fokus på å melde tilbake på hva vi holdt på med, det virket nærmest som at han ikke hadde tillit til at folk gjorde det de skulle på hjemmekontor da, noe som jeg synes var frustrerende til tider. Vi er jo voksne folk, og vi er jo ansatt for å gjøre en jobb, så det er ikke en grunn til å gå og ha mistillit da, slik som jeg anser det. Både før og etter korona har vi levert relativt gode tall [...] Vi hadde ukentlige oppfølgingsmøter på Skype, og samtidig så ble vi dirigert til å sende inn et aktivitetsskjema fra dag til dag som fortalte hva du har holdt på med. [...] Det dukket ganske fort opp dette skjemaet som vi skulle fylle ut, og det tok jo, det spiste jo av arbeidstiden det. Uansett hvordan du vrir og vender på det, om du skal fylle ut underveis eller fylle ut etter endt arbeidsdag, så tar det tid, og jeg hadde ikke noen planer på å bruke fritiden min på det. [...] man føler seg litt sånn uglesett da, når det kommer slike ting som blir dratt over hodet på deg. Og spesielt når det ikke er for alle [...] slike type ting bør gjelde alle eller ingen, slik som jeg ser det da. For at folk snakker med hverandre, ikke sant. Og da føles det litt sånn at man ikke, ikke blir verdsatt liksom. At man, det sitter noen og stiller spørsmål på jobben du gjør liksom, og det er ikke motiverende. Jeg tror det var mange som ble litt grinete og sure på dette*

*her, og min opplevelse var at jeg tror ikke jeg var den som nødvendigvis tok det verst heller. Jeg sitter her og fyller ut skjemaet, det var ikke noe problem det, men det er nå slik at en selgers hverdag går jo litt opp og ned. Ikke alle dager som er like. [...] Det er vel litt av og på, det går i perioder, og det ingen ser er den ekstra arbeidsinnsatsen du legger inn når det koker som verst. Men det blir veldig synlig når det er rolig, ikke sant. Og det er også et slik uromoment som jeg ikke synes at vi fortjener da, vi fortjener å gjøre den jobben vi skal gjøre, og gjøre den i fred og ro så lenge vi leverer gode resultater. Og så er det slik at det er ingen som skal være fritatt på det å melde ifra om det de holder på med, det er ikke det jeg sier. Men det er måten på hvordan ting skal gjøres på, og loggføre bare for å loggføre, spesielt oss som er litt yngre som vet at, altså det er jo informasjon tilgjengelig. Alle tilbudene som jeg har skrevet ligger jo på CRM. Hvis de vil vite hva jeg holder på med så kan de gå inn å se, tenker jeg. Hvis jeg skal bruke en halvtime hver dag for å fylle ut et skjema, altså hente opp prosjekt nr. og navn på kunder du har snakket med og, ja. Det opplevdes veldig unødvendig og tungvint da. [...] Fikk en mail, så fra og med mandag, så skal dere gjøre slik.»*

#### **Medarbeider 5**

Alle medarbeiderne mente at lederne fulgte med på hva de gjorde når de satt på hjemmekontor. Noen var litt usikre på hvordan de fulgte med, men flere mente at lederen sjekket antall registrerte tilbud og salgstillene. En av medarbeiderne mente også at lederen holdt seg oppdatert på arbeidsmengden og hvilke arbeidsoppgaver de har i ukentlige avdelingsmøter. En annen medarbeider opplevde å ha aktivitetsskjema i en periode, som sendtes inn til lederen etter hver arbeidsdag for å redegjøre hvilke arbeidsoppgaver medarbeideren hadde utført, sistnevnte ble opplevd som demotiverende og redusert trivsel hos medarbeideren.

Både lederne og medarbeiderne opplyste om at antall tilbud som ble registrert og salgstillene for hver måned ble gjennomgått av lederne. Flere av lederne og medarbeiderne mente at tillit mellom hverandre er viktig når de arbeider på hjemmekontor. En av medarbeiderne opplevde at det var demotiverende med å sende inn en aktivitetsliste til lederen, noe som ikke fremkom av lederen selv.

Når alle arbeidet på kontoret, var det enkelt for medarbeiderne å få hjelp fra lederen eller kollegaer ved å snakke til dem ansikt-til-ansikt. Informantene setter sammen ventilasjonsløsninger som er tilpasset det bruksområdet som kunden trenger, og kundene er

derfor avhengig av kompetansen som informantene har. I tillegg kan det oppstå usikkerhet rundt priser, kredittvurdering og dekningsgrad, reklamasjonssaker, uenigheter, feil og lignende som lederen blir involvert i for å finne løsning.

*«Enten en enkel arbeidsoppgave ja, eller det kan ha noe med pris og gjør, diskutere pris. Det kan også være å diskutere kunden, vi har jo kunder som er trege med å betale, for å si det slik, de diskuterer vi jo også.»*

### **Leder 2**

En av lederne mente at de samarbeidet og hjalp hverandre på kontoret ved å ha en prat om det i lunsjen.

*«... det ble gjort igjennom hele lunsjen, hver dag det, for vi er så få, vi er bare fire stykk. Vi sitter sammen og spiser, da blir alt slike jobb ting luftet når vi sitter og spiser, selv om man ikke egentlig ikke ønsker å sitte å diskutere det, men det blir automatisk det.»*

### **Leder 3**

En annen lederne mente at det er lav avstand fra medarbeiderne og lederen, og at lederen anser seg selv mer som en kollega. Lederen mente at medarbeiderne har ulike erfaringer, noe som styrker kompetansenivået totalt i avdelingen, samt at medarbeiderne blir inkludert i endringer som påvirker deres arbeidsoppgaver.

*«Nei nå fungerer jo vi, selv om jeg er deres leder, så fungerer jeg jo like mye som en kollega sånn sett. Så det er ikke noe stor forskjell akkurat det da. Og det føler jeg at de også synes, men da bytter vi jo på litt, vi er jo fullt klar over hverandres styrker og svakheter når det kommer til, når det kommer til det tekniske eller når det kommer til hva vi er gode på, og selvfølgelig når det kommer til dekningsgrad eller hvilken pris vi skal sette, så er ofte jeg involvert ja. Nå har jo vi sånn at vi setter oss, vi blir jo enig hver måned når eurokursen settes, så blir vi jo enige om hvilken dekningsgrad vi skal sette oss på, på større prosjekter. Ut fra hvilken sum der, men selvfølgelig er det noen som går lavere enn det, og noen som føler at det, at man kanskje går litt lavt i dekning for å få en ordre, så blir jo jeg involvert eller så blir toppledelsen involvert også, men det er jo retningslinjer som er fastsatt, så det er jo ting man følger med på.»*

### **Leder 1**

En annen leder påpekte også at det er ulik kompetanse internt i avdelingen som gjør at de veileder og hjelper hverandre med enkelte arbeidsoppgaver. Lederen mente i tillegg at

medarbeiderne har høy grad av autonomi, og at de spør lederen eller medarbeideren når de har behov for hjelp eller som sidemannskontroll.

*«[...] nå har vi jo en veldig god avdeling, så de, fleste parten klarer seg jo veldig bra. Men det går jo på hva du kan, så jeg sier det at, det er klart at når en på bolig sitter å regne på leiligheter, og det dukker opp en næringsdel, så har jo ikke han kunnskap om det. Så det skillet har vi jo hele tiden uansett på næring og bolig. Når det gjelder næring, så er det jo en vurdering, det går på hva du kan. Jeg har jo en som er ekspert på kjøling, og jeg har en annen som har vært ute og montert, og jeg selv har jo vært mye ute og jobbet. Så det er klart den erfaringsbiten som vi vurderer de tilbud eller prosjekt eller forslag som vi holder på med, de går jo ut fra hva du selv kan. Så er du gjerne litt usikker, så spør du gjerne en, enten meg eller en annen kollega liksom hva gjør vi her, og hva ville du gjort liksom.»*

## **Leder 2**

Når informantene arbeider på hjemmekontor, påvirker dette hvordan de samarbeider, samt hvordan de får hjelp og støtte på arbeidsoppgavene de utfører. Tabell 4.9 viser hvordan lederne ga støtte, hjelp og veiledning til medarbeiderne når de var på hjemmekontor. Noen brukte muntlig kommunikasjon via telefon, og andre hadde samtaler via digitale avdelingsmøter eller videosamtaler med medarbeiderne. Når det var behov for å vise tegninger eller andre dokumenter, ble skjermen delt i videomøter, eller så ble filene sendt som vedlegg i e-poster.

*Tabell 4.9: Støtte, hjelp og veiledning, leder*

	<b>Sitater</b>
<b>Type kommunikasjon</b>	<i>«Nå har vi jo også veldig mye som kommer på Teams fra ordrekontoret eller andre rundt omkring i organisasjonen som lurere på ting, som og kobler seg på og liksom, lurere på om å ta en prat. [...] Da er det jo, enten så blir jo den fanget opp via et møte, eller en som ringer til meg eller som sender meg en mail. Og da spør de liksom kan du hjelpe til med denne [...]»</i>
	<i>«[...] Hvis det er noe man står fast i, f.eks. garasje som jeg vet noen av de andre har regnet på, og skal begynne å plassere ut litt vifter på en skisse, så tar man det på Teams, eller de sender over den tegningen de har tegnet det inn på da. [...] Ja mail, for å se om jeg f.eks. er enig med plasseringen. Det går jo fra min side til de også hvis det skulle være et eller annet, sant. Man tar en liten ekstra kontroll. Står man fast, så tar man det enten på Teams, for der kan vi sitte og diskutere, hva skal være den beste løsningen ved å plassere aggregatet der f.eks., hvordan skal vi løse dette, da tar vi det ofte på Teams.»</i>
	<i>«Nei altså, det har vært, det har vært lite, når man blir spurt om ting rett og slett. Og så tar du det der i fra altså. Det er når folk har, har hatt et eller annet</i>

	<i>de skulle ha spurt om, eller noe de vil, så har vi jo tatt det opp. [...] Nei, mest telefon og mail. Det har det vært, ikke noe pålogging på Teams nei, det har det vært lite.»</i>
	<i>«Jeg ringer dem kanskje et par ganger i uken da. Det er ikke sikkert jeg har så veldig mye å komme med, men, og forteller det at dørkarmen er lav for å ta en telefon. Jeg vil heller at du tar en telefon enn at du sitter og lurert på ting, og det gjør de jo.»</i>

Tabell 4.10 viser hvordan medarbeiderne fikk hjelp når de var på hjemmekontor. Da noen av informantene arbeider mot boligmarkedet og lederne arbeider mot næringsmarkedet, får boligselgerne ofte hjelp fra andre kollegaer enn sin leder. Flere brukte Teams, og noen ringte med telefonen eller sendte e-post for å få hjelp og støtte av sin leder eller andre kollegaer i bedriften. Medarbeiderne opplevde å få hjelp og støtte når de trengte det på hjemmekontor. En av medarbeiderne mente at å arbeide på hjemmekontor medførte at informanten fikk økt autonomi og tok mer avgjørelser selv. I tillegg mente medarbeideren at det var enklere å få en bekreftelse eller en sidemannskontroll på det medarbeideren var usikker på, når medarbeideren var på kontoret.

Tabell 4.10: Støtte, hjelp og veiledning, medarbeider

	<b>Sitater</b>
<b>Type kommunikasjon</b>	<i>«Er det noe teknisk jeg lurert på, ... så jeg vet at han vet, så ringer jeg til han (leder), men akkurat nå så er det litt fordelt dette. For å få hjelp og slike ting, så er det ikke min leder jeg benytter. Det blir mer ... prosjekteringsleder og fagsjef. (annen geografisk lokasjon)»</i>
	<i>«Ja, altså, hvis jeg søker hjelp, så er det jo god hjelp via Teams da. Vi kan f.eks. dele skjerm, det er jo kjempefint, at man kan se der og veilede hvordan ting kan løses. Så det er liksom Teams og telefon da, eller mail også da, men Teams er vel det vi bruker aller mest.»</i>
	<i>«Han ringer imellom, eller jeg ringer han. Vi ringes, uten at vi har noen faste avtaler, men hvis det er noe vi lurert på så ringer vi hverandre. [...] noe mail, men mest vanlig tradisjonell telefon, har det vært ja. [...] det er når vi lurert på et eller annet, hvis det er noe jeg tenker han kan hjelpe meg å svare på eller noe slik, så ringer jeg bare å spør. [...] Ja, til å finne, til å komme frem til et svar. Det er jo en del slike ting som vi må ta stilling til. Er dette en reklamasjon, er det ikke en reklamasjon. Er det feil bruk eller er det ikke. Da synes jeg, da ringer jeg han og lurert på hva han tenker om det.»</i>
	<i>«Du får jo det du ønsker og trenger, du har jo Teams, sant, så du kan vise, normalt sett så er det ikke så mye vi trenger, så du får svar over telefonen normalt sett. For det er normalt kun enkle ting du trenger svar på, enten ja, nei eller det er ok. Ja, om det er noen tilbud, så kan han jo gå inn i CRM å se på det, så kan han jo svare ja eller nei derifra også. Vi skyter nok kanskje litt mer fra hoften når du er på hjemmekontor, for du har ikke, i hvert fall når det har vært travelt, så har konsekvensen vært mindre, du tar en avgjørelse på at du tar</i>

	<i>det skuddet fra hoften også ser vi hva som skjer, så går vi over til neste sak, for å bare bli kvitt med ting.»</i>
	<i>«Støtte, veiledning og hjelp får jeg når jeg spør om det. [...] Nei altså det, det kommer an på kanalene da. Men Teams har jo tatt over veldig. Hvis det er ting man lurer på så er det enkelt, serviceavdelingen hvis det er noe teknikken eller support eller noe slikt. Så er det fort gjort å bare sende de en melding på Teams, men samtidig så bruker du mye mail også da, at man sender en mail for det er enklere i forhold til videre, du har kanskje fått spørsmålet, eller som jeg alltid sier hvis jeg snakker med en kunde på telefon og han har et spørsmål om et eller annet, så ber jeg alltid de om å sende en mail på det for at jeg er redd for at jeg skal glemme det. Da er det veldig enkelt med mailen og bare videresende hvis det er noe jeg ikke kan svare på. Og i de sakene hvor du føler du må ha med lederen, så har det vært god dialog både på Teams og personlig da. Du har jo vært på kontoret i perioder da. Så Teams fungerer veldig bra.»</i>

Måten lederne gir tilbakemelding til medarbeiderne har også vært annerledes med hjemmekontorordning. Når informantene var på kontoret ble mye av tilbakemeldingene på arbeidsoppgaver, endringer på rutiner eller ulike utfordringer som løses av medarbeiderne i uformelle kaffemøter. De fleste avdelingene hadde også faste avdelingsmøter før Covid-19, der mer generelle tilbakemeldinger og informasjon ble tatt opp. Tabell 4.11 viser at flere av lederne ikke hadde like hyppig avdelingsmøter som i begynnelsen av krisen.

Tabell 4.11: Hyppighet av avdelingsmøter

	<b>Sitater</b>
<b>Hyppighet av avdelingsmøter</b>	<i>«Ja, så hver mandag så har vi avdelingsmøter som tas opp forskjellige ting, vi prøver å gjøre det ganske kort og konsist sånn sett. [...]»</i>
	<i>«Ja, vi har faste møter hver tirsdag ja.»</i>
	<i>«Ja hele avdelingen, så nå har vi noen, eller i hvert fall ett fast som vi pleier å ta i uken da, men stort sett så snakkes vi på Teams hver dag, slik at vi opprettholder jo den kontakten da.»</i>
	<i>«... Altså, vi har ikke det nå nei.»</i>
	<i>«Ikke faste nei. [...] jeg ringer dem stort sett, ja en til to ganger i uken.»</i>

Sitatet nedenfor fra en av lederne, viser at lederen mente det var enklere å se hvordan medarbeiderne hadde det når de var samlet på kontoret, da lederen kunne se hvordan medarbeiderne hadde det ved å observere atferdsendringer hos medarbeiderne. Atferdsendringer hos medarbeiderne bidro til at lederen kunne knytte relasjoner med medarbeiderne, og gjorde det enklere å gi tilbakemeldinger til dem.

«[...] så hadde vi jo disse ukentlige møtene, så der hadde vi jo dem. Ellers så tar man det litt der og da egentlig. Man tar og føler litt på det om det er noen situasjoner, så kan man jo sette seg ned og prater en og en. Ellers så går jo mye av den dialogen går jo automatisk når man setter seg ned og har felles lunsj, eller kl. 9 eller kl. 2 kaffen, eller hvordan det blir da. Da får man jo mye, altså det er mye lettere å se hvordan personene har det sånn, hvordan de trives da, eller om de har det bra, eller om de har en dårlig dag eller om de har en god dag, eller om det er endringer på atferden sånn sett da. Når man ser de hver dag, så sånn sett så er det lettere å ta den dialogen, eller se disse endringene når man sitter på kontor, det er det jo. Når man blir oppringt når man er på Teams, så blir man jo den beste utgaven av seg selv når man sitter her. Det er lett å dra på seg en maske, selv om man kanskje sliter litt. Så akkurat det er nok vanskelig å få med seg på Teams da, eller i den digitale verden.»

### **Leder 1**

Når informantene var på hjemmekontor, mente en av lederne at han brukte mye telefonsamtaler på å følge opp og gi tilbakemelding til medarbeiderne. Dette gjorde at lederen også kunne kontrollere om medarbeiderne var til stede og gjorde det de skulle. Lederen holdt seg også oppdatert på hvilke prosjekter som ble solgt eller tapt, for å kunne gi tilbakemeldinger på spesifikke prosjekter til medarbeiderne.

«Men er det ting man skal drøfte, eller en lenger samtale om ting man ikke er helt usikre på eller, tingene som kanskje ikke er helt a4 svar på, så må man selvfølgelig ta en telefon da. Og så er det litt avhengig om det er lenge siden man har pratet med den personen også, for den samtalen kan jo være at man har lyst til å følge opp også, at det personen faktisk sitter foran pc-en og at han er, at han er til stedet da, og bruke det som en unnskyldning for å ringe. [...] Mye er selvfølgelig felles beskjed som gruppe da, som Team. Ellers så er det jo den daglige dialogen vi har på prosjekter eller på ting, så er det jo på en måte skryt og ros på evt. positiv kritikk den veien da. [...] man følger jo selvfølgelig opp på type CRM og ser på tilbudene som skrives, [...] hvis man ser at det er en stor ordre som er vunnet da. Eller prosjekt vi har fått, så lager vi gjerne, eller ringer litt opp for å høre litt rundt det, og så tar en prat rundt det. Og da får man jo mulighet til å skryte og rose den veien da. Og det samme er jo også på prosjekter som man har tapt da, så er jo det også en ofte en grunn til det, men da er det jo gjerne også bra at man finner ut hvorfor man har gjort det. Så det er litt det å finne disse, nesten som og jobber som salg der også, man finner leads på type CRM



*plattformene man har, og så kontakter man de ansatte ut fra det da, for å ta en prat.»*

### **Leder 1**

En annen leder opplyste om at han ga tilbakemelding til medarbeiderne på arbeidsoppgavene når medarbeiderne ba om hjelp eller støtte. Lederen mente at han hadde mer kommunikasjon med medarbeiderne som arbeider på salg mot næring. De hadde også ukentlige avdelingsmøter på Teams, hvor de gikk igjennom arbeidsoppgaver, arbeidsmengde, omsetning hos kunder, budsjett og salgstill. På denne måten kunne lederen gi tilbakemelding på arbeidet informantene har gjort, og samtidig holde seg oppdatert på etterspørselen og situasjonen.

*«[...] Når det er på næringsbiten, og hjelp der, så er det jo litt mer kommunikasjon imellom, fordi at der er det enten kunden ønsker ... hjelp med koblingsskjema eller programmering av en ting, eller han trenger gjerne et tilbud, og trenger hjelp med et tilbud eller at vi ser over tilbudet. Og da ringer de eller sender mail. Ringer de, så er det fordi de vil diskutere over gjerne dekningsbidrag og at, ok det er et stort prosjekt, og jeg har valgt å sette det og det, men vi kan se på det i sammen, men jeg har valgt det. Da sier jeg gjerne "go" med en gang, at det høres veldig greit ut, du har jo tenkt over det og det, uten at jeg sitter og ser igjennom alt på det da. [...] vi ser jo hvilke jobber det er når vi sitter og snakker på Teams på avdelingsmøte, så spør vi jo alltid liksom, ok hvordan ligger vi an? Er det noen som har noen større ting som skal ut og sånn. Og da får de jo skryt der og da, at de liksom nå har du solgt så og så mye aggregater, det er bra, du følger opp den kunden godt, og vi ser jo omsetningen har økt på den kunden. Vi har jo også kunder som vi jobber med, og det har jo gjort at vi har ligget så bra an på budsjettet også, det er jo utrolig. [...] det er jo at vi ser jo hva de selger for. Altså vi ser jo at kunden øker, ikke sant, i fjor så hadde de, hm, holdt på å si, en million i omsetning, og i år har de hatt to millioner i omsetning. Så spør vi jo hvordan det går, og hvordan prosjektene går, for vi vet jo hvilke prosjekter de holder på med. Og at de gjerne har fått mer salg, og skryter av at de har gjort en god jobb, og følger opp kunden. For det er viktig det at vi holder tråden, og passer på de kundene som omsetter mest da. Så det går jo litt på det da.»*

### **Leder 2**

En leder nevnte at han hadde hyppige Teams-samtaler og samarbeidet med medarbeiderne, da de ofte ga tilbud på de samme prosjektene, men til ulike kunder. Lederen kunne da også kunne gi tilbakemelding på arbeidsoppgaven til medarbeiderne, samtidig som lederen fikk

informasjon om arbeidssituasjonen til medarbeideren.

*«... fordi at vi diskuterer det såpass mye. Hvis du ser på næring f.eks. så er det veldig mange kunder som ber om tilbud på de forskjellige tingene. Eller de samme prosjektene, sant, så da blir det automatisk til at hvis det er en ansatt i avdelingen som har regnet på dette tidligere, så tar jeg og snakker med han på Teams for å høre om det er noe spesielt her. For vi har jo veldig mange prosjekter hvor det skal være egne luftmengder, og kunden selv må beregne de. Så er det mange som tar en "spanske" av våre kunder så skal de bare ha tilbudet tilsendt, for dere har jo regnet det. For de så kan det være masse jobb for å ta ut luftmengder og, sant. Vi både skriver i CRM at her er det egne luftmengder, og vi tar en telefon eller Teams-samtale rett og slett, er det noe spesielt her, så det pleier vi å gjøre. Da har vi full kontroll.»*

### **Leder 3**

En av lederne fortalte at medarbeiderne ikke hadde behov for hyppige tilbakemeldinger så lenge alt går bra, da de hadde såpass høy grad av autonomi. Lederen nevnte at det var mindre dialog med medarbeiderne når de var på hjemmekontor, og at det var mer opp til medarbeiderne når de hadde behov for å ta en prat med lederen.

*«[...] vi tok en telefon da, og sendte en mail og hørte hvordan det gikk og så pratet du jo litt fordi det var et eller annet du lurte på. Så det var sånn løs, løs kommunikasjon, mer eller mindre tilfeldig da, kan du si. [...] Nei jeg tror faktisk det kan være 14 dager imellom ja, det kunne det nok være. Men når du sitter på kontoret her, så går du innom kontoret og så pratet du mer da. Og så er det jo litt, det er klart du prater, her er det jo folk som har jobbet ganske lenge, så du kjenner dem ganske godt, og de er jo veldig selvstendig alle sammen. De er jo selvgående ikke sant. Så stort sett så vet du at jobben blir gjort, uansett. Så jeg følte vel egentlig at mange ganger at, i hvert fall hvis det er, når det ligger på den personlige plan, så må det bli litt opp til den enkelte om dem vil, når dem vil ta kontakt, og ikke da. Når det gjelder jobben og slikt, så blir det jo på den måten at så lenge det går bra, så er det jo ikke noe mer, så er det ikke så mye å styre med egentlig.»*

### **Leder 4**

En annen leder ga tilbakemelding til medarbeiderne i forbindelse med månedens budsjett og salgstillene. Da fikk også lederen informasjon om hvordan situasjonen var hos kundene og hvilken aktivitet det var i bransjen.

«... da ringer jeg i forbindelse kanskje med månedsavslutningen og slikt, og forteller litt om tallene, og jeg sender de jo tallene også. Og sier det ser bra ut og, her har det gått bra, og her har det gått bra. Og her har det ikke gått så bra, vet du hvorfor det ikke har gått så bra? De forteller meg ting om kundene da, og kundenes situasjon og hvordan situasjonen er i de forskjellige regionene da.»

## Leder 5

De fleste lederne ga mindre tilbakemeldinger til medarbeiderne på hjemmekontor. En av lederne mente at de samarbeidet såpass hyppig i arbeidshverdagen, slik at medarbeiderne fikk hyppig tilbakemelding fra lederen. En annen leder opplevde at det var mer utfordrende å knytte relasjoner og å gi tilbakemelding til medarbeiderne på hjemmekontor når, han ikke kunne observere atferden til medarbeiderne.

Hjemmekontorordningen påvirket hvordan medarbeiderne mottar tilbakemelding fra lederen. I en normal arbeidssituasjon, så får de mye av tilbakemeldingene i uformelle samtaler med lederen. Tabell 4.12 viser at medarbeiderne opplevde å få mindre tilbakemeldinger når de arbeidet på hjemmekontor. Alle medarbeiderne mente at de fikk systematisk tilbakemelding ut fra månedens salgstall, men de opplevde å få lite konkrete tilbakemeldinger på arbeidsoppgavene de utførte. Flere mente de hadde høy grad av autonomi, og flere opplevde å få mer tilbakemelding fra lederen når salgstallene var dårlige. En av medarbeiderne opplevde det som demotiverende når salgstallene ikke var gode.

Tabell 4.12: Tilbakemelding fra leder

	Sitater
<b>Salg av prosjekt</b>	«Altså jeg, hvis jeg, jeg skal jo si ifra hvis vi har solgt noe, eller større prosjektere eller slike ting, det skal vi jo informere han om. Da blir det jo sånn standard svar som bra jobbet liksom, men ikke noe annet.»
<b>Salgstall</b>	«Nei. Jeg får ikke så mye tilbakemeldinger. [...] Jeg har en følelse av at, du får være i fred så lenge det går bra, for å si det på den måten. Er salgstallene som de skal være, så får du være litt i fred. Men den dagen salgstallene ikke er helt greie lenger, da får du ikke være i fred lenger, og det er jo nødvendigvis ikke motiverende det som da skjer når tallene ikke er helt som det skal være. Da er det gjerne slik, hvorfor det ikke er slik. Men det handler vel mer om den øverste ledelsen i firmaet som stiller spørsmål til avdelingen, ikke avdelingsleder som stiller spørsmål til ansatte på avdelingen.»

	«Nei, jeg tror det går mest på salgshall. [...] Ikke annet enn at det står at det er godt jobbet. [...] synes jo det så lenge det rusler og går, og jeg ikke spør noe, så tenker vel han at da finner jeg ut av dette selv. Og, i og med at vi gjør det sånn noenlunde det som er tenkt, så legger han vel heller ikke borti de tingene. Så jeg føler vel litt det at, at det går på sitt jevne liksom, og da er det ikke så mye å bry seg med, og da jobber vi på hver vår måte. Så lenge det er noenlunde innenfor. [...] Hvis det er noe som vi burde ha sett litt mer på, eller her har det skjedd lite med sånn og sånn, så får jeg beskjed om det.»
<b>Salgshall og medarbeider-samtaler</b>	«Nei, ikke noe utover felles tilbakemeldinger. Det handler jo litt om hva man melder inn også. Han sitter ikke og har detaljoversikt over, jeg har aldri vært den som har meldt inn noe spesielt, hverken stort eller smått. [...] Hm da må jeg, altså nå har vi hatt gode tall ganske lenge. [...] og da hørte du fort når tallene var dårlige. Det har stort sett ruslet og gått bra både på næring og bolig, så det har ikke vært noe tema i denne perioden. [...] Nei det har ikke vært tradisjon for det nei. Annet enn, jeg har alltid opplevd personalsamtaler som positivt. ... lederen min har alltid vært flink til å skryte og gi gode tilbakemeldinger der, men sånn i hverdagen så har ... lederen ikke vært sånn. [...] så han har ikke gitt inntrykk av at han synes at man ikke gjør en god jobb, men konkrete tilbakemeldinger det har ikke vært vanlig. «
<b>Avdelingsmøter</b>	«Normalt sett så tar vi jo opp dette her på de møtene, så snakker vi jo litt om prosjekter og den slags, og hva vi kanskje har fått og hva vi ikke har fått, og ja, det diskuterer vi også, hva vi er fornøyde med og hva vi har fått. Det er jo ikke alltid vi, vi flagger ikke alle prosjektene som vi vinner, men noen av de kjekke blir det jo gjort det da.»

De fleste lederne og medarbeiderne opplevde at det var mindre tilbakemeldinger når de arbeidet på hjemmekontor, og at tilbakemeldingene ble gitt med bakgrunn i salgshallene og månedsbudsjettene for avdelingene. Noen av lederne opplevde å gi mer tilbakemelding enn hva medarbeidernes oppfatning var, og flere av medarbeiderne opplevde at de selv måtte ta initiativ til å få tilbakemelding fra lederen.

En annen endring informantene har opplevd med hjemmekontorordning er måten arbeidsoppgaver fordeles internt i avdelingene. Før hjemmekontor ble fordeling av arbeidsoppgaver utført forskjellig blant de ulike avdelingene. Alle avdelingene hadde store kunder som enkelte selgere hadde hovedansvaret for. Noen av avdelingene fordelte tilbudsforespørsler internt i avdelingen, mens andre tok primært de forespørslene som kom fra kundene de var ansvarlige for. På kontoret så fikk lederen inntrykk over arbeidsmengden til den enkelte i uformelle samtaler i løpet av arbeidsdagen, og delte innkomne tilbudsforespørsler deretter.

En av lederne hvor medarbeiderne fikk tilbudsforespørsler hovedsakelig fra kundene, fortalte at dette kunne føre til at arbeidsmengden til medarbeiderne kunne være varierende. I travle

perioder var det forventet at medarbeiderne jobbet noe ekstra for å håndtere økt arbeidsmengde. Når medarbeiderne var på hjemmekontor, hadde de opprettet en egen chatgruppe, hvor de kunne gi beskjed om de hadde behov for hjelp, eller om de hadde ledig kapasitet til å hjelpe andre kollegaer.

*«... vi har jo delt opp i faste kunder da, så man har jo ansvar for sine kunder. Men vi har hele tiden hatt, eller det har vi jo generelt, så det har jo ikke forandret seg noe. Men vi har jo en dialog på hvem som har mye å gjøre, og hvem som har lite eller hvem som har forandrede forutsetning for å kunne gjøre den jobben de skal da. Så det har vi hatt en jevnlig dialog på, men den er der jo fast, uansett om det er korona eller ei, sånn sett. [...] hvis det går på en arbeidsoppgave eller hvis det er noen har for mye å gjøre, så lufter vi det som sagt i den Teams gruppen at man har mye å gjøre, og spør om det er noen som kan hjelpe til. Eller så er det også, så har vi vært flinke til å si at om man er a jour eller har ledig tid, at man legger det ut for å si at man kan ha en ekstra hånd til å hjelpe de andre da, hvis man har tid da. Så vi har liksom prøvd, og slik som markedet har vært så har det vært veldig opp og ned hvor mye den enkelte har å gjøre da. I vår avdeling så har det jo veldig mye store prosjekter, som ofte krever, krever mye tid. Hvis du først får inn et stort prosjekt da, så tar det fort lang tid å beregne det, kanskje flere dager å beregne det tilbudet. Og da kan det fort hope seg opp, ikke sant. Men når du igjen er ferdig med det, så kan det være at du har noen enklere dager. Så det går veldig i rykk og napp. Så det er noe som man sliter med, og på en måte delegere eller fordele arbeidsoppgaver man har da. Det er liksom ikke noe som går fast da.»*

### **Leder 1**

I en annen avdeling hvor de delte på arbeidsmengden, mente lederen at det var utfordrende å fordele enkelte arbeidsoppgaver med medarbeiderne, som gjorde at lederen utførte mye av de selv. Det var derimot noen av arbeidsoppgaver som ble fordelt internt i avdelingen, avhengig av arbeidsmengden til den enkelte. De som hadde stor arbeidsmengde, videresendte noen av arbeidsoppgavene til andre kollegaer for å spørre om hjelp.

*«[...] det er litt vanskeligere å dele ting når det små ting som du skal gjør, da blir det veldig lett for at du bare fikser det selv. Men når det gjelder større tilbud og slike ting, så har vi vært flinke med å dele arbeidet og spurt – hvem er det som har ledig kapasitet til å ta dette og litt sånn forskjellig. [...] Nei, da sender vi mail og spør om det er noen som har mulighet til å ta dette prosjektet eller tilbudet, så er det en eller*

*annen som svarer tilbake at det kan jeg fikse, men jeg klarer det kanskje ikke i dag, men klarer det i morgen tidlig liksom. Da melder vi tilbake til kunden at den og den personen tar det tilbudet, og du får tilbudet i løpet av morgen dagen f.eks. eller så fort vi har anledning.»*

## **Leder 2**

En av lederne mente at de hadde såpass hyppig dialog internt i avdelingen at de vet hvem som har mye å gjøre, og hvem som har mindre å gjøre. På den måten fordeles arbeidsoppgaver muntlig over teams, uavhengig av hvem som har mottatt forespørselen.

*«De får henvendelser direkte [...] arbeidsfordelingen har vært lik, uavhengig om vi har vært på kontoret. Vi har ikke delt opp kundene slik at den personen skal ha de, og jeg skal ha de. Vi hjelper alle sammen, alle kundene. [...] da gir vi beskjed at det er bare å sende over hvis det er noen som har mye, og en av de andre har ekstra kapasitet så gir man beskjed til hverandre. Vi er jo som sagt stort sett daglig så sitter vi og snakker på Teams, så det har ikke vært noe problem. Det skal ikke være slik at en mann eller to sitter helt nedlesset, og en ikke har noe å gjøre. Det problemet har vi aldri hatt, i og med vi har valgt i alle år at alle kundene er alle sine. [...] Så det fungerer veldig bra med fordeling, og alle er innforstått med det, og vet veldig godt at da kan de bare sende det over til meg hvis det er en som har veldig mye igjen.»*

## **Leder 3**

En av avdelingene hadde to grupper internt i avdelingen hvor den ene gruppen hjalp hverandre med å fordele arbeidsmengden dersom det var behov. Den andre gruppen var mer avhengig av arbeidsmengden som kom fra de kundene de selv var ansvarlig for.

*«Han ene samarbeider med en i en annen region, så de hjelper hverandre med litt bolig da. Skriver litt tilbud med hverandre. Og jeg og han andre vi, vi tar hver vårt. Mens vi stiller selvfølgelig opp hvis den ene trenger hjelp [...] det sendes på mail, for det er en gjensidig forståelse.»*

## **Leder 5**

Lederne mente at de fordelte arbeidsoppgavene annerledes når de arbeidet på hjemmekontor. De har endret fra å fordele arbeidsoppgavene etter muntlige samtaler på kontoret, til å benytte seg av «gruppechat», videresending av arbeidsoppgaver på e-post og dialog om arbeidsmengden i videosamtaler. Det var en av avdelingene hvor det var liten grad av fordeling av arbeidsoppgavene internt.

En av medarbeiderne utalte at man var ansvarlig for de forespørslene man fikk, men det var mulig å be om hjelp i en egen «gruppechat». I tillegg opplevde informanten at det var utfordrende å hjelpe andre i avdelingen, da arbeidsmengden var veldig uforutsigbar i hverdagen.

*«Det er kun styrt av, av kundene. Så det er alt vi får på mail og telefon. Så det er ikke noe koordinering om hvem som tar det og det, det er det ikke. Så det er prisgitt kundene rett og slett. Men vi har også innført, altså vi har jo egen avdelingsgruppe på Teams, som man da kan legge ut. [...] enten få hjelp av andre, eller man kan tilby sine tjenester da til andre for å hjelpe til. [...] Vi ser jo det at, de gangene man sier at, at nå har jeg ledig kapasitet, nå kan jeg hjelpe noen. Da bryter helvette løs etter en halvtime liksom, og da kan det hende at man angrer på at man tok de jobbene allikevel. Så det, så arbeidsdagene er egentlig ganske uforutsigbar da, i og med at man ikke styrer innkomne telefoner og innkomne mailer.»*

#### **Medarbeider 1**

En annen medarbeider opplevde det litt utfordrende å få hjelp av lederen når arbeidsmengden var høy, grunnet ulik arbeidsområder og kompetanse internt i avdelingen. Medarbeideren hadde derimot muligheten til å be en av kollegaen som arbeidet med de samme arbeidsoppgave om hjelp dersom det var behov.

*«Jeg får jo selvfølgelig hjelp av kollega og min leder på slike ting som de kan hjelpe med da, hvis det er punktavsug og vifter (næring) og den type ting som jeg har regnet tidligere, det sender jeg bare det direkte til de nå. Men alt som har med bolig og boligprodukter og slike ting, det, kan jeg ikke bruke de til. ... det er aldri noe problem å hjelpe hverandre. Det handler jo mer om da hva det er trykk på, om det er hensiktsmessig. For det er ikke vits at jeg hjelper til min leder med Geniox aggregater (næring), for den kompetansen har jeg ikke. Det samme gjelder min leder, han kan ikke hjelpe meg med et tilbudsregning av et leilighetsprosjekt. [...] Jeg sier når jeg har mye å gjøre. [...] Vi snakkes såpass mye (Teams), vi har egentlig ganske god kontroll når jeg tenker meg om. Denne uken synes jeg det har vært lite, eller denne uken synes jeg det har vært mye. Så det er vi faktisk ganske flink til å snakke om når jeg tenker meg om, så har jeg litt sånn følelse på i hvert fall hvor mye min leder har å gjøre, og mine kollegaer også. [...] så lenge vi er to stykker med boligkompetanse på avdelingen, så vil det være en som kan hjelpe den andre.»*

#### **Medarbeider 2**

En av medarbeiderne opplevde ikke noen endring på fordeling av arbeidsoppgavene, og at medarbeideren arbeider ekstra når arbeidsmengden er stor.

*«Ja, det har jeg jo kanskje litt. Men ikke så mye, vi bruker jo bare å gjøre unna det vi, våre egne ting. Vi har liksom ikke noe system på å fordele ting. Og da kan det fort bli at man tar opp pc-en på kvelden og tar unna litt ekstra. [...] Nei, jeg tror det er veldig likt. Veldig likt.»*

### **Medarbeider 3**

En annen medarbeider opplevde at de hadde arbeidsmengden som et tema i ukentlige avdelingsmøter på Teams, og at de dermed kunne hjelpe hverandre med enkelte arbeidsoppgaver dersom noen hadde stor arbeidsmengde.

*«Det har vært som før, det har vært topp det. Det er ikke noe problem, vi hjelper hverandre når vi trenger hjelp, og vi snakker om dette når vi har de møtene (Teams), og hvem som trenger hjelp, og hvis noen har lite og andre har mye og hvem som kan hjelpe.»*

### **Medarbeider 4**

De fleste medarbeiderne opplevde at arbeidsoppgavene ble fordelt annerledes når de var på hjemmekontor. Det var en medarbeider som normalt ikke fordelte arbeidsoppgavene med noen. Andre fordelte arbeidsoppgaver i «gruppechat», videresending av e-poster, tema i digitale avdelingsmøter eller videosamtaler med kollegaer.

Lederne og medarbeiderne ga utrykk for at det fungerte bra å fordele arbeidsoppgaver mellom hverandre ved å kommunisere digitalt med hverandre.

Til tross for at informantene ofte er sosiale i jobbsammenheng, trivdes de fleste informantene med å arbeide hjemmefra. Hjemmekontorordning har flere positive sider, både for informantene selv og for bedriften. Flere av lederne bruker normalt mye av arbeidshverdagen for å hjelpe til og støtte både medarbeiderne og kollegaer i andre avdelinger.

Tabell 4.13 viser at lederne har erfart at å arbeide på hjemmekontor fører til mindre forstyrrelser i arbeidshverdagen. En av lederne mente at hjemmekontor førte til mer digitale møter, noe som ble opplevd som mer tidseffektivt. En annen leder mente at medarbeiderne trivdes mer og de var mer effektive, i tillegg til at man har muligheten til å tilpasse arbeidsdagen i større grad.



Tabell 4.13: Fordel med hjemmekontor, leder

	Sitater
<b>Redusert kostnader og reisetid</b>	Det er både alle leder møtene, salgsmøter og slike ting, alt går jo over Teams nå, sant. Vi er jo ikke fysisk på noen samlinger, konferansemøter som vi normalt hadde i Oslo. Kursing foregår via Teams, både intern kursing og evt. kursing av kunder, konsulenter, så det er jo slike ting vi tar på Teams. Akkurat denne biten er en positiv ting [...] Det er mye enklere å ta en halv time på et slikt møte, kontra tidligere så måtte vi kanskje reise til [...] for å ta et møte på kanskje to timer. Så nå bruker vi fysisk de to timene som vi snakker om, slik at vi er operative igjen til å jobbe videre med det du egentlig holdt på med
<b>Økt effektivitet</b>	«[...] mange sier jo det at de faktisk jobber mer effektivt hjemme, og kanskje jobber mer hjemme også, enn de gjør på kontoret [...]
<b>Fleksibel arbeidstid</b>	«... han ene er jo vant med å jobbe på hjemmekontor, og så, enklere med små barn. [...]
<b>Mindre forstyrrelser</b>	«[...] jeg ser jo det at vi er mye mer effektiv hjemme. Altså du får jo sitte og jobbe i fred og styre, sant, nå så jeg bare i går når jeg var innom kontoret ... Altså det tilbudet som jeg begynte med kl. 11, var jeg ferdig med kl. 16, sant. Det blir liggende der da, og nye ting som kommer inn, nye folk som kommer inn, kunder som kommer inn, og ... litt gamle hverdagen som er tilbake. Så du er jo mye mer effektive, i hvert fall jeg er mye mer effektiv på hjemmekontor [...] Ja, mye mer arbeidsro ja. Så er det litt enklere også å sette seg ut. Når du har litt større ting du holder på med, så setter jeg meg ut at jeg ikke vil forstyrres. Så det er jo og litt, så jeg føler jeg får gjort mye mer arbeidsoppgaver [...]

Tabell 4.14 viser positive erfaringer som medarbeiderne har opplevd ved å arbeide på hjemmekontor. Da de ikke måtte reise til kontorlokalet for å arbeide, opplevde flere å spare mye reisetid. Dette medførte at de hadde mer fritid, og de opplevde at de kunne ha fleksibel arbeidstid som ga dem økt frihet over egen arbeidssituasjon. Noen av medarbeiderne opplevde i tillegg å ha mer arbeidsro og mindre forstyrrelser på hjemmekontor. Det var en av medarbeiderne som opplevde at det var bedre informasjonsflyt på generelle ting som foregår i organisasjonene pga. hyppigere avdelingsmøter sammenlignet med på kontoret.

Tabell 4.14: Fordel med hjemmekontor, medarbeider

	Sitater
<b>Redusert reisetid</b>	«Så normalt sett så bruker jeg ca. en halvtime til jobb, så det slipper du jo, du står opp på noenlunde normal tid, så ja, du sparer en halvtime på å kjøre til jobb.»
	«[...] man slapp å kjøre til jobben. Jeg som bor på ... så da sparte jo jeg 1,5-2 timer i bil hver dag, inklusive tur-retur da. Så det var deilig, så det var egentlig bare å stå opp og sette seg på kontoret med en gang, og begynne å jobbe. Så det resulterte at man faktisk jobbet med det da, enn hva vi gjorde fysisk på kontoret [...] Men det generelle inntrykket er at man jobber mer enn man gjør, fordi at man da sparer tid i kjøring, og så blir det til at hvis du har mye å gjøre, da tar du og sitter da, det går fint. Det er jo ikke noe på det sosiale, eller
<b>Fleksibel arbeidstid</b>	

	<i>det er jo ikke noe aktiviteter på kveldene eller noe som man må stresse seg av gårde med, så da har man tid.</i>
	<i>Fordelen med hjemmekontor er jo da – jeg kan gå på tur med bikkjen på formiddagen. [...]</i>
	<i>«[...] man er jo mye mer nær ift. skole og barnehage og, så det er jo en forskjell da. Vi er jo, det er jo lettere å hente og bringe unger, og det tar mindre tid når du er nærmere, og dermed så føler man jo nærmest at man får bedre tid da. Så det hender at jeg stikker og henter minsten i barnehagen kl. 15, og ordner en brødskive til han, og så tar man igjen det utover på ettermiddagen i stedet. Og det er jo sånn frihet som vi nødvendigvis ikke fikk når vi satt på kontoret da, så det er jo en forskjell.»</i>
<b>Arbeidsro</b>	<i>«[...] hvis du trenger fred og ro, sant, det er ikke alltid like lett å få samme mengden fred og ro på kontoret som du gjør hjemme [...]</i>
<b>Informasjonsflyt</b>	<i>[...] hvis det var noe jeg skulle si, så har det kanskje blitt bedre informasjonsflyt, kanskje. At det har blitt lettere, altså da vi har de møtene, så har han det og det skal han fortelle oss, slik at alle får det med seg. Mens før var det kanskje litt mer, ja, at noen fikk det med seg og noen fikk det ikke med seg.</i>

Noen av medarbeiderne og lederne mente at det var mer arbeidsro på hjemmekontor, noe som ble opplevd som positivt når de hadde krevende arbeidsoppgaver. Det var kun medarbeiderne som påpekte at mindre reisetid til kontorlokalet var en positivt i en hjemmekontorsituasjon. Mens det var kun lederne som påpekte at hjemmekontor førte til økt digitalisering, som ble opplevd som mer effektivt da det gjorde det enklere å håndtere arbeidsmengden til lederen.

Hjemmekontor medførte også noen utfordringer som informantene. På kontoret har lederne som nevnt tidligere hyppige uformelle samtaler og regelmessige avdelingsmøter med medarbeiderne for å informere om det som foregår i organisasjonen. På hjemmekontor ble disse møtene erstattet med digitale Teams-møter, noe som flere opplevde som utfordrende.

Tabell 4.15 viser at lederne mente det var vanskelig å få medarbeiderne til å prate i avdelingsmøtene, og at det ofte ble enveiskommunikasjon fra lederen. En leder opplevde også at digitale møter kan medføre økt risiko for at det oppstår misforståelser, og at det er en større risiko for at medarbeiderne ikke sier ifra om det er noe de er uenig i.

Tabell 4.15: Utfordringer med digitale møter

	Sitater
<b>Enveis kommunikasjon</b>	«Vi hadde jo møtevirksomhet på Teams, men det er vanskelig å få folk til å prate, det er lettere å gjemme seg på et Teams møte enn når du sitter over et bord, det blir det. Når du spør noen direkte, så blir det veldig fort personlig over Teams da. Mens over bordet så kan det være en bemerkning som på en måte ingen, ingen legger noe spesielt merke til. Men der igjen så er det mye enklere når du sitter på kontoret, for da, da går du stadig innom kontoret for å høre hvordan det går og slike ting. Og det, det ble det ikke gjort på Teams, å snakke med vedkommende og spør hvordan det går, det, som jeg sa tidligere også, det har blitt mer fokus på din egen situasjon på en måte.»
	Ja det er ganske stor forskjell. Det er klart at den, den Teams aktiviteten da, det å treffe folk på, i møte sammenheng på pc-en, den var jo helt ny for oss. Og vi hadde ikke noe opplegg for det sånn sett i forhold til det, hvordan skulle dette settes opp, hvordan skulle man endre samsnakkingen slik at du, slik at du fikk folk til å prate på skjermen. For det er noe helt annet enn når du sitter ved bordet, og har folk foran deg. Sånn at, det var jo det ene, det her med hvordan du skulle gripe an dette her [...]
<b>Misforståelser</b>	«... men det er klart det at når du sitter på Teams så er det ikke sikkert alle – når du sitter og snakker om ting, så er det gjerne en som ikke tør å spør om akkurat en ting da, ikke sant. Og så, eller han oppfatter det feil, og så tier de andre stilt holdt jeg på å si, så kommer det ikke frem akkurat den klarheten i det, det kan komme [...].»

I Tabell 4.16 ser man andre utfordringer lederne opplevde på hjemmekontor. Lederne mente at begrensede sosial kontakt med kollegaer og bruk av hjemmekontor over lang tid, kan påvirke trivselen negativt. Flere av lederne mente også at det var vanskeligere å skille mellom jobb og fritid når de har hjemmekontor, en av lederne mente at han selv foretrakk å arbeide på kontoret da han hadde utfordringer med å konsentrere seg på hjemmekontor.

Tabell 4.16: Utfordringer med hjemmekontor, leder

	Sitater
<b>Sosial interaksjon</b>	[...] det andre var jo at folk forsvant jo fra kontoret, rent fysisk, over lang tid, slik at, den mellommenneskelige delen forsvinner jo en del da, eller ganske mye, eller helt delvis også.
	[...] Men det er litt det med det kollegiale da, som blir borte. Man tilbringer jo tross alt mer tid på arbeid med kollegaene sine enn vi gjør nesten med sin egen familie, så det er jo, sånn trivselsfaktor er nok, selv om det kanskje er vanskelig å måle, så har nok det gått ned litt, tror jeg. [...]
	[...] Det eneste er at når vi er på kontoret så er vi vant med å sette oss ut i sofaen og ta oss en kopp kaffe eller er litt inne på kontorene til hverandre hvis det er et eller annet man diskuterer. Men samtidig så tar vi jo nå den – hvis det er et eller annet jeg lurar på eller de lurar på, så tar vi det på Teams. Det er ikke helt det samme, men det

	er en god nødløsning for å si det slik.
<b>Skille mellom jobb og fritid</b>	[...] Så jeg vil si det er en negativ uvane, sant. Så jeg vil si det at alle jobber mye mer enn de 8 timene, eller de 7,5 timene som de egentlig skal. Der må jeg bare rose de andre med den innsatsen de har gjort. [...]
	[...] for min del, så føler jeg at, jeg jobber mye bedre når jeg sitter på jobben, med de tingene jeg har rundt meg. I stedet for å bli påvirket av de utenforliggende, private ting, som kommer når du sitter hjemme, eller på hytten, eller hvor du enn drar med deg hjemmekontoret. Så det tror jeg er veldig forskjellig fra hvilken type person du er, noen er veldig flink til å legge det til siden og konsentrere seg når du er hjemme, og noen jobber kanskje bedre når de er på jobben. [...]
	[...] men vi merker jo at når vi sitter på hjemmekontor, og hovedsakelig for meg, og det har jeg jo fått tilbakemelding fra avdelingen at vi er tilgjengelige på mye lengre tidspunkt utover dagen, for folk strekker jo arbeidsdagen. Så både kunder og alt, og jeg selv gjør også det. [...]

En av lederne har også forsøkt å gjøre tiltak for å opprettholde noe av det sosiale med medarbeiderne når de arbeidet på hjemmekontor ved å arrangere sosiale arrangementer via videomøter.

*«[...] så har jeg prøvd og hatt et sånt, kall det sosialt arrangement på, på fredager. Hvor vi samles kl. 14, for vi har pleid å ha sånn kl. 14 kaffe som regel når vi var på kontoret. Og da har jeg pleid å lage en sånn type quiz, Kahoot quiz eller lignende hvor vi samles da. Og tar en kaffe, og prater litt løst og fast, og så tar vi en liten quiz da. For å ta noe som er utenfor det arbeidsfaglig også da, sånn vi kan prøve å ha en litt sånn sosial samling da. Og det tror jeg har vært viktig ...»*

### **Leder 1**

På hjemmekontor opplevde lederne utfordringer med at medarbeiderne var i større grad passive i digitale avdelingsmøter sammenlignet med fysiske møter, og at noen også opplevde misforståelser av informasjonen som ble delt grunnet dette. Langvarig bruk av hjemmekontor kan også redusere trivselen til informantene grunnet mangelfull sosial kontakt.

Medarbeiderne opplevde også utfordringer når de arbeidet på hjemmekontor. På kontoret samarbeidet de hyppig og delte erfaringer om produkter og løsninger på ulike prosjekter. På hjemmekontor opplevde en av medarbeiderne at begrenset sosial kontakt med kollegaer førte til redusert informasjonsdeling og mindre støtte. Det var i tillegg en større barriere for å spørre om hjelp når de arbeidet hjemmefra, men at dette også medførte økt autonomi.

*«... bakdelen er jo det sosiale. Det er et kjempe savn. Man føler seg jo litt alene. [...] Jobbrelatert så kan man gå glipp av mye info, som fort kan få ved å gå i ganger eller rundt kaffekoppen. Nå er vi jo prisgitt info fra Teams eller møter fra, som vi har med*

avdelingen. Ja så er det jo den generelle menneskelige kontakten [...] vi hadde jo vanvittig kommunikasjon når vi var på kontoret, altså terskelen for å bare gå inn til noen, i stedet for å ta opp telefonen for å ringe, er langt høyere nå, og langt lavere når du var på kontoret. Pluss det sosiale i det da. [...] Men altså det kan jo bare være at nå har en – nå har Geir sluttet i GK og begynt hos Solland, altså bare sånn info som ikke er nødvendig å legge ut på intranett eller Teams da. Nei, så det er egentlig bare sånn generelt, og hvordan det går med folk og sånn, det er jo ikke, jeg ringer jo ikke til min gode kollega og sier at i dag går det skikkelig dritt liksom.»

### **Medarbeider 1**

En annen medarbeider opplevde også at redusert sosial kontakt førte til mindre informasjonsflyt i avdelingen, påvirket negativt på trivselen og at det var mer krevende å få hjelp. Samtidig påpekte medarbeideren at hjemmekontor påvirket samarbeidet med kollegaer, noe som førte til mindre kompetansedeling internt i avdelingen.

«Nei, ja, det har jo endret seg på den måten at du ikke har det sosiale, du har ikke det at du kan gå bort i gangen å snakke om et problem, du må liksom finne det ut selv. Eller så må du til å spørre om noen kan være med på et lite Teams møte, eller et eller annet i den gaten der. Så jeg føler meg litt mer ensom på en måte. Altså du sitter mye mer for deg selv, men, ja. [...] Ja det er vel litt sånn, du får høre litt om prosjekter som går, kanskje litt sånn den og den har fått den og den jobben. Ja, jeg har fått bestilling på det og det prosjektet der, og kan du slette det, og litt slike ting kan jo bli diskutert og så er det jo litt sånn, ja nyheter at noen har hørt at ja nå er det kommet en ny kjøkkenhette og sånn og sånn. Så det kan jo, det tenker jeg at man har gått litt glipp av, når vi sitter litt sånn for oss selv. Nå er det jo selvfølgelig en del info på Teams og litt sånt noe på sånt da [...] Det ene er at du leser at jaja, vi har fått en ny kjøkkenhette der, men så kan det jo være at noen som har satt seg inn i det, og funnet ut at den er jo mye bedre enn den forrige, eller den er helt lik den forrige, eller dårligere enn den forrige eller. Litt slike ting kan du jo få høre hvis du har en liten kaffekopp, eller snakkes litt i gangen. [...] Ja det tenker jeg, for det ene er jo at du leser svart på hvit å ja, hva er det for noe, nei, det er ikke sikkert at det står så veldig mye mer. Annet enn at vi samles borte med kaffen her, og det er noen som har satt seg inn i det og mener noe om det, da lærer du jo litt tenker jeg. [...] Ja, jeg savner jo litt de tingene der. Det har jo blitt litt mindre av de greiene der. Og så blir det jo litt sånn generelt sånn bransje ting, folk som slutter her og folk som begynner der, og litt sånne

*ting er også interessant å vite. Og litt slike ting blir jo mindre snakket om da.»*

### **Medarbeider 3**

Medarbeideren opplevde i tillegg at redusert samarbeid på hjemmekontor kan påvirke trivselen og motivasjonen.

*«[...] Jeg har mye mindre spørsmål. Det er ingen som står i døren og spør meg om ting, i og med at jeg er en gammel rev i dette, så får jeg mye spørsmål om gamle aggregater og gamle ting, erfarings tall og erfarings ting og litt sånt noe, det er jo borte. Og de får jeg ikke hverken på telefon eller mail, eller i hvert fall veldig lite. Så det er en endring. Om jeg kan definere det som motiverende eller ikke – det er jo trist at det ikke er noen som bryr seg, men det er godt at det er ingen som forstyrrer. Så det blir jo litt tosidig, på en måte. Men det er helt klart en, et moment som gjør at det kanskje, ja vært en bedre arbeidssituasjon, i og med at det er lite forstyrrelser, at det er ingen som kommer innom og spør om noe.»*

### **Medarbeider 3**

En annen medarbeider opplevde også mindre samarbeid internt når medarbeideren var på hjemmekontor, og at dette førte til at de hadde mindre sidemannskontroll på arbeidsoppgavene som utførtes. Medarbeideren mente at mindre kommunikasjon kunne påvirke trivselen negativt, og at det var mindre kompetansedeling mellom kollegaer på hjemmekontor.

*«Jeg tror nok at vi samarbeider bedre, at det er bedre kommunikasjon og at det er bedre, har liksom vært mye mer et team når vi er på kontoret enn når vi sitter hjemme. Det er mer, du diskuterer mer ting, du kommer med innspill på hvordan gjør du det, liksom vi hjelper å spør litt mer. Jeg gidder liksom ikke, en ting som jeg kan gå inn på kontoret ved siden av å spør hvordan gjør du på slike ting. Når jeg har vært på hjemmekontor, så ringer du ikke å spør om, kall det uvesentlige ting da. Så tar du bare en avgjørelse på at slik gjør du det og slik blir det, slik har jeg alltid gjort det så gjør jeg det slik, så får de andre gjøre det på sin måte. [...] Når vi sitter på hjemmekontor, så kan vi kanskje sitte på samme jobben, og regne på begge to eller alle tre. Når vi er på kontoret så spør du bare hvis du er usikker. Men du tar ikke den telefonen, du bare gjør det når du sitter hjemme. [...] Treffe andre mennesker, men det går jo også på, du har, som vi snakket om før, du har folk som du kan diskutere med, sant, du har alt det rundt når du er på kontoret, sant. Det er ikke kun det for å treffe andre folk, det er at du har noen å spare med, snakke tull og vas med, du har noen til å spise lunsj med*

*[...] Så da, litt skit og litt arbeid, så blir det liksom, du plukker opp noe holdt jeg på å si, som du normalt ikke hadde gjort på hjemmekontor.»*

**Medarbeider 4**

Den siste medarbeideren mente at hjemmekontor medførte mindre samarbeid og støtte, samt mindre kompetansedeling mellom kollegaer.

*«Det er mye god kompetanse på kontoret som du vanligvis ville ha utnyttet godt av, så det er, den sosiale biten er ikke bare det savnet av å prate med noen, men også det med å ha noen å spille ball med. Og det er viktig det også i denne sammenheng. [...]»*

**Medarbeider 5**

Tabell 4.17 viser andre utfordringer medarbeiderne opplevde med å arbeide på hjemmekontor. Enkelte medarbeidere syntes det var utfordrende å tilegne seg informasjon da det var såpass mange ulike informasjonskanaler som ble brukt. Noen av medarbeiderne opplevde også utfordringer knyttet til ergonomi og at de ikke hadde like mye kontorutstyr på hjemmekontoret. En av medarbeiderne mente også det var vanskeligere å skille mellom jobb og fritid på hjemmekontor, og at dette medførte at informantene arbeidet mer.

Tabell 4.17: Utfordringer med hjemmekontor, medarbeider

	Sitater
<b>Tilegning av informasjon</b>	<i>«Ja du har jo, intranett, og Teams, og mail, har jeg glemt noe da, nei. Det er jo, noe jeg synes er litt sånn at det bare blir mer og mer plattformer at du skal finne informasjon om forskjellige, ja. I stedet for å ha alt på en plass»</i>
	<i>«Det er vanskelig å holde oversikt over alt som popper opp i produktnytt osv. Tanken er vel at du må bare vite hvor du skal lete, så, det er kanskje slik det skal være.»</i>
<b>Kontorutstyr og ergonomi</b>	<i>«[...] Arbeidsstilling, altså bord, stol, å ha fasiliteter som den berømte printer og skanner og slike ting. Ja, det er vel i hovedsak det tenker jeg. [...] det negative med andre "lockdown" er arbeidsstilling, altså jeg har jo ikke noe kontorpult, selv om jeg har tatt kontorstolen med meg, og har skjermer så er det, man merker at man får litt vondt, man merker det i rygg og man blir stiv og støl, rett og slett. Man sitter mer i ro på hjemmekontor, enn vi gjør på kontoret.»</i>
	<i>«Men jeg nesten følt at jeg har jobbet mer i perioder enn før korona. Og så er det jo litt det med funksjoner som du ikke har på hjemmekontoret, med utskrift og hvis du skal sende noen bilag med skanner og slik type ting. Det blir jo noen turer inn på kontoret etter arbeidstid eller arbeidsdag for å ta, på en måte gjør seg klar til neste arbeidsdag. For det er jo en forskjell, det er jo ting som du ikke trengte å tenke på når du satt på kontoret.»</i>

<b>Skille mellom jobb og fritid</b>	«Med tanke på at vi har hatt det mye travlere enn det nesten har vært, så har det blitt mer, du får liksom ikke avsluttet på samme måte. Når du reiser hjem, så reiser du hjem. Når du er hjemme, så er du hjemme. Når det har vært så travelt, så skal du bare gjør litt, og så sitter du kanskje og jobber en del mer timer enn du normalt sett hadde gjort hvis du hadde vært på kontoret da. Du får liksom en mer "clean break" hvis du forstår hva jeg mener, at når du går fra kontoret, så går du fra kontoret.»
-------------------------------------	---

Medarbeiderne opplevde mindre samarbeid, støtte og kompetansedeling med kollegaer når de var på hjemmekontor. Begrenset dialog mellom kollegaer påvirket informasjonsflyten om kunder og endringer i bransjen, redusert sidemannskontroll på arbeidsoppgavene, samt trivselen til medarbeiderne. Det var mer krevende å spør om hjelp når de var på hjemmekontor, noe som førte til at de arbeidet mer selvstendig. Noen av medarbeiderne opplevde at det var mange informasjonskanaler, noe som gjorde det vanskeligere å tilegne seg informasjon. Noen av medarbeiderne opplevde det vanskeligere å skille mellom jobb og fritid når de hadde hjemmekontor.

Både lederne og medarbeiderne mente at langvarig bruk av hjemmekontor og liten sosial kontakt kunne påvirke trivselen negativt. Begge mente det var vanskeligere å skille mellom jobb og fritid på hjemmekontor. De opplevde også utfordringer knyttet til økt digitalisering, lederne mente at digitale møter førte til mer misforståelser, og noen av medarbeiderne mente at informasjonsflyten var mer krevende.

Alle medarbeiderne har flere års ansiennitet, og det er relativt lav personell utskiftning («turnover»). Kulturen i organisasjonen beskrives ofte som frihet under ansvar, samt arbeidsoppgaver og hvilke kunder den enkelte har ansvaret for, har ofte blitt tilpasset over tid (jobbpynting). Til tross for at informantene samarbeidet hyppig i en normal arbeidssituasjon, mente en av lederne at medarbeiderne hadde høy grad av autonomi og at de selv var ansvarlig for at sine arbeidsoppgaver ble utført.

En av lederne mente at lang ansiennitet, egne ansvarsområder og høy grad autonomi, har gjort det enklere å lede medarbeiderne på hjemmekontor, og at dette også kan forklare at de har opprettholdt effektiviteten på hjemmekontor.

*«[...] så er jeg ganske heldig at de er såpass selvstendige roller da, at, hvis de velger å sluntre unna, så går det egentlig bare ut over dem selv. For den jobben de ikke velger å gjøre da, den bygger seg bare opp, det er ikke noe som noen andre tar seg av. Ikke sant. Så at man liksom sitter på et «callsenter» og telefonen hadde ringt, og du ikke hadde svart så gikk telefonen til neste mann, så hadde det kanskje vært enklere å*



*sluntre unna da, men her gjør man jo selv en bjørnetjeneste hvis man ikke jobber, hvis man ikke jobber 100 % da. Så det har ført til kanskje at man har holdt effektiviteten oppe.»*

### Leder 1

En annen leder mente at økt autonomi blant medarbeiderne, gjorde at lederen tryggere på at de arbeidet med det de skulle når det var på hjemmekontor.

*«[...] de er jo veldig selvstendig alle sammen. De er jo selvgående, ikke sant. Så stort sett så vet du at jobben blir gjort, uansett.»*

Medarbeiderne mente også at de hadde høy grad av autonomi, Tabell 4.18 viser at de hadde mulighet til å påvirke egen arbeidsdag, hvordan arbeidsoppgavene løses, de arbeider selvstendig og mente at de hadde frihet under eget ansvar.

Tabell 4.18: Autonomi

	Sitater
<b>Frihet under eget ansvar</b>	<i>«... jeg har ikke noe sånn, jeg har frihet under eget ansvar, altså han forventer at jeg gjør jobben min. Men jeg har ikke noe sånn, at jeg skal selge for x antall mill i måneden, det går ikke, altså vi jobber som et team, så vi, det har ikke noe, det går mer på det egentlig, tenker jeg. [...]»</i>
<b>Påvirke egen arbeidsdag</b>	<i>«Det har jeg, egentlig så har livet vært helt vanlig, arbeidsdagen har vært mye vanlig, det spiller ingen rolle om jeg har pc-en på et lite kontor, hjemme eller, så arbeidsdagen, eller slike ting har ikke forandret seg, sånn sett. Og måten, hvis jeg har lyst, så kan jeg reise ut til en kunde, sånn sett, hvis jeg har noe matnyttig der å gjøre da. Men vi er jo voksne mennesker, så, ja jeg kan sikkert påvirke arbeidsdagen eller påvirke hvor mye jeg ønsker å gå ut til kunder og slike ting, men det har ikke vært behov for det. Jeg vil være hjemme jeg, jeg vil ikke gå ut å bli smittet.»</i>
<b>Selvstendig</b>	<i>«Ja, jeg kunne fint klart meg, altså, jeg trenger ikke en mellomleder. En eller annen må jo bestemme et eller annet sted oppe i her da. Men ja, jeg kunne klart meg uten en avdelingsleder ja. Men jeg er litt usikker på om jeg kunne klart meg uten kollegaer da, for jeg ser jo mer på min leder som en kollega enn en avdelingsleder. Det er kanskje forskjell på dette kontoret sammenlignet med andre kontorer, jeg vet ikke.»</i> <i>«Men jeg har litt inntrykk av at de fleste jobber ganske selvstendig, vi er ikke sånn, vi er ikke avhengig av å ha de andre kollegaene eller sjefen for å kunne gi noe tilbud eller for å utføre jobben da. Sånn sett så, så er ikke det noe stor forskjell.»</i>
<b>Jobbpynting</b>	<i>«Nei, det tror jeg nok er mest opp til meg selv, hvordan jeg løser det. Og i og med at jeg ikke stiller noen spørsmål, så tilbyr vel heller ikke han noe.»</i>

Lederne mente at det var enklere å lede medarbeiderne da de hadde høy grad av autonomi,

noe som har ført til at lederne er tryggere på at de tar ansvar for sine arbeidsoppgaver når de er på hjemmekontor. Medarbeiderne mente at de har fått høy grad av autonomi ved å ha egne ansvarsområder, de arbeidet selvstendig på hjemmekontor, de hadde frihet til å tilpasse hvordan arbeidsoppgavene skulle utføres, og mulighet til å påvirke egen arbeidsdag.

De neste avsnittene vil resultatene innenfor lederstiler presenteres. Medarbeiderne har i en normal arbeidssituasjon relativt stor frihet over eget arbeid, og kan avtale kundebesøk og kundeaktiviteter uten at lederne er involvert. Når medarbeiderne endret til hjemmekontor, mente flere av lederne at de utførte mer transformasjonsledelse i overgangen fra kontor til hjemmekontor.

En av lederne fortalte at han hadde forsøkt å tilrettelegge for medarbeiderne og deres situasjon hjemme. Lederen mente at det var behov for enkelte å ha fleksibel arbeidsdag på hjemmekontor, og at lederen viste personlig omsorg med å fokusere på arbeidspress i perioden. Med å vise forståelse for situasjonen til medarbeideren, mente lederen at dette kunne redusere antall feil som medarbeiderne gjorde i arbeidet. Lederen tilrettela også arbeidsplassen for den enkelte, og tillot enkelte medarbeidere å arbeide både på kontoret, hjemme og i fritidsboligen.

*«[...] vi kan ikke forvente at når barnehage stenges, skoler stenges og unger kommer hjem, at, og når begge foreldrene sitter på hjemmekontor, at vi skal forvente at folk skal være liksom 100 % på jobb. [...] vi kunne ta fri midt på dagen eller bytte med fruen hvis vi skulle passe unger eller hva som helst. Og da er det klart at da hadde vi mulighet til å kunne ta det igjen på kvelden eller ettermiddagen, for å strekke arbeidsdagen. Og det har vi vært helt åpne på hele veien at det er veldig viktig at ikke folk føler at de ikke strekker til, for vi vet jo det at da kommer jo feilprosenten, at vi gir feil priser, at vi puncher feil, så det blir bare ekstra arbeid for alle. Enten her, eller på økonomiavdelingen eller hvor som helst, på lageret og. Så derfor er vi veldig på det at, at vi skal bruke den tiden vi har. Og må jeg stikke ut en tur for at jeg må kjøre fruen en eller annen plass eller kjøre barnebarnet en eller annen plass, ja så gjør jeg det. Det er jo ikke noe du holder på hver dag med, men hvis jeg må gjøre det så ok, da vet jeg at jeg har vært borte en time så vet jeg at jeg må ta det igjen i dag. [...] «Nei, det ble bestemt pga. en av dem var mitt i et «flyttesjau», som egentlig ikke hadde noen tilholdssted, og har blitt værende der etterpå. Og han andre, han hadde ikke mulighet til å sitte hjemme å jobbe, grunnet plass og sånn, og litt av trivselen sin da. [...] og så lenge vi også tok hensyn til de som ikke kunne, eller som ikke hadde muligheten til å*

være hjemme, og tok hensyn til det [...] Jeg tror det at det er jo derfor vi har tatt de valgene vi har gjort på hvem som får være på kontoret også, pga. vi vet hvem som fort kan gå i kjelleren på den trivselsbiten. Mens de som trives med å være hjemme, og har familie, og har gjerne litt større nettverk på grunn av familie da, så er det klart at de klarer seg jo. [...] noen sitter jo på hytten og noen sitter på ferieboligen [...] Sånn har det jo vært, og sånn er det jo gjerne her også, at det er klart at hvis en av dem finner ut at jeg kan reise en time, så sitter jeg på hytten, der har jeg internett så jobber jeg der, så får han jo gjør det, bare han gjør oppgaven sin [...].»

## Leder 2

Tabell 4.19 viser hvordan andre ledere utførte transformasjonsledelse i perioden. En leder fortalte at hjemmekontor ble implementert frivillig for medarbeiderne grunnet barnepass eller frykt for smittespredning før det ble obligatorisk med hjemmekontor fra toppledelsen. Flere av lederne ga medarbeiderne økt frihet med fleksibel arbeidstid, slik at de lettere kunne tilpasse egen arbeidshverdag. En av lederne uttrykte bekymring for at det var vanskeligere for medarbeiderne å skille mellom jobb og fritid på hjemmekontor, og en annen uttrykte at enkelte medarbeidere var bekymret over smittesituasjonen i begynnelsen av krisesituasjonen.

Tabell 4.19: Transformasjonsledelse, leder

	Sitater
<b>Hjemmekontor</b>	«[...] behovet for hjemmekontor kom jo også delvis fordi at, det var jo litt stengning av barnehager og slike ting, så folk som hadde unger, var nødt til å være hjemme rett å slett pga. det, for det var ikke noen plass å ha ungene. Så det var en av tingene som førte til at folk ble litt mer trykket ut på hjemmekontor, enn at det var sånn direkte pålagt fra bedriften pga. situasjonen her. [...] Så var det jo litt dette her, med folk som hadde kanskje personer i familien som lettere kunne få smitte og slike ting. At man holdt seg unna pga. at man ikke ble da, eller ble redd etter hvert for å ta, eller få smitte her da. Hvis man var på kontoret, og så tok man hjemmekontor av det. Så det var sånn veldig sånn gradvis innføring på frivillig basis må jeg nesten si da, uten at det ble noe pålegg, eller før pålegget kom fra bedriften da.»
<b>Personlig omsorg</b>	
<b>Fleksibel arbeidstid</b>	«Stort sett de samme rutinene. Hvis det er en eller annen som tar seg en liten spaser tur med bikkjene sine rundt lunsjtiden, så pleier de å være flinke å gi beskjed, men da begynner de ganske tidlig. Så de har timer mer en nok for å si det sånn. Det er ikke noe problem, så det har vi hatt ingen problem med at de tar seg en liten rask luftetur, jeg synes det bare er, vi burde være flinkere hele gjengen til å gjøre det.»

	«[...] det jo litt toleranse for at, hvis man sitter hjemme og man evt. har barn på skolen som kommer hjem, og familie sånn sett. Så er det jo fullt mulig og ta seg kanskje en halvtime pause, eller hjelpe til litt med et eller annet hvis det er det, eller diverse. Så det har vi sagt at det er det toleranse for, men da forventes det også at man kanskje sitter litt ekstra på kveldingen eller i helgen sånn sett, for å ta igjen da. Men det ser jeg også som, hva skal jeg si, kanskje litt sånn negativt med tanke på for selgernes sin del da, så er det jo ofte det at man får jo veldig sånn liten, skille liten, liksom ikke noen klar grense mellom jobb og fritid lenger. [...]»
<b>Personlig omsorg</b>	

Lederne mente at de utøvde mer transformasjonsledelse i begynnelsen av Covid-19 og hjemmekontor. De tilpasset for den enkelte medarbeider med valg av arbeidssted, fleksibel arbeidstid og økt frihet.

Tabell 4.20 viser at medarbeiderne også opplevde økt transformasjonsledelse i starten av hjemmekontorordningen. De opplevde å ha økt frihet til å velge arbeidsplass, samt mer bruk av fleksibel arbeidstid når det var behov.

Tabell 4.20: Transformasjonsledelse, medarbeider

	Sitater
<b>Fleksibel arbeidstid</b>	«[...] man er jo mye mer nær ift. skole og barnehage og, så det er jo en forskjell da. Vi er jo, det er jo lettere å hente og bringe unger, og det tar mindre tid når du er nærmere, og dermed så føler man jo nærmest at man får bedre tid da. Så det hender at jeg stikker og henter minsten i barnehagen kl. 15, og ordner en brødiskive til han, og så tar man igjen det utover på ettermiddagen i stedet. Og det er jo sånn frihet som vi nødvendigvis ikke fikk når vi satt på kontoret da, så det er jo en forskjell.»
	«[...] Så da tar jeg meg ofte den friheten at jeg tar meg en tur med dyret, mellom 9 og 10 en eller annen gang, og går ut, da går jeg en halvtime time, så er jeg tilbake igjen på kontoret, og tar det som har kommet inn [...]»
<b>Valgfri arbeidsplass</b>	«[...] Ja, vi fikk etter hvert av, i lunsjen eller noe slikt at nå er det hjemmekontor. Og jeg oppfattet det slik at alle sammen var interessert i hjemmekontor, og da var jeg oppe med labben og sa at hvis alle skal på hjemmekontor, så kan vel jeg sitte på Oslo kontoret, og bruke det som hjemmekontor. Og det fikk jeg aksept for. [...]»
	«[...] så har vi alltid, vi har jo også hatt mulighet å sitte, hvis vi vil, sitte på kontoret og lukke døren og låse holdt jeg på å si, hvis vi vil det, slik som noen har jo fremdeles gått på jobb, mens ja, jeg har jo vært innom en dag imellom holdt jeg på å si. Mer i det siste pga. nå begynner jeg å kjenne på kroppen at det å sitte hjemme begynner å bli litt sånn, så trekker litt mer til kontoret litt oftere nå, enn det jeg gjorde i begynnelsen.»

Noen av lederne uttrykte personlig omsorg for medarbeiderne. Alle lederne mente de tilrettela i større grad for medarbeiderne på hjemmekontor. Medarbeiderne opplevde økt fleksibel arbeidstid og flere kunne velge arbeidssted.

I tillegg til transformasjonsledelse, opplevde informantene også transaksjonsledelse på hjemmekontor. Det fremkommer i Tabell 4.21 at lederne utførte bytting av goder med medarbeiderne, de utarbeidet arbeidsmål til medarbeiderne og utførte korreksjon dersom det oppstod avvik, samt de appellerte til medarbeidernes selvinteresse ved å etablere rutiner for å forenkle arbeidshverdagen.

Tabell 4.21: Transaksjonsledelse, leder

	Sitater
<b>Bytting av goder</b>	«[...] det jo litt toleranse for at, hvis man sitter hjemme og man evt. har barn på skolen som kommer hjem og, familie sånn sett, så er det jo fullt mulig og ta seg kanskje en halvtime pause, eller hjelpe til litt med et eller annet hvis det er det, eller diverse. Så det har vi sagt at det er det toleranse for, men da forventes det også at man kanskje sitter litt ekstra på kveldingen eller i helgen sånn sett, for å ta igjen da. [...]»
	«[...] så om du har en dårlig dag så er det helt greit å yte litt mindre den dagen, men da er det også forventet at man tar i et tak neste dag for å komme a jour igjen da [...]»
	«... de vet hva de skal gjøre [...] det er jo alltid greit å ha en sjef å spille på da, når det oppstår ting. [...] Når ting blir litt vrient da. Men så selvfølgelig, 95 % av tiden eller kanskje enda mer, så fikser de alt selv, og det er slik det skal være. Jeg har jo mine saker også, så jeg har ikke tid til å sitte å gjete dem.»
<b>Korreksjon ved avvik</b>	«Nei, det går jo, nå er det heldigvis enkelt for min del, det har jo ikke vært så mye kritikkverdige ting å ta tak i. Men man følger jo selvfølgelig opp på type CRM og ser på tilbudene som skrives, og ordrene som er vunnet [...]»
<b>Arbeidsmål</b>	«Jeg satt og så på statistikker og tilbud og slikt, og ser at vi skriver jo mer tilbud enn vi har gjort noen gang. Så, og tilbud er jo en ting da, men så ser vi også hvor mange prosjekter vi har åpnet, eller startet. Bare det også viser hvor mye mer som er i gang.»
<b>Appellerer til medarbeidernes selvinteresse</b>	«Nå er det jo som sagt at de er såpass godt voksne, så der er det egentlig det å få en enkel hverdag som motiverer dem, og da er det å prøve å finne gode rutiner og gode arbeidsoppgaver som gjør at arbeidsoppgavene kan utføres raskere da, eller mer effektivt. Så at de føler at de ikke alltid henger etter, så det er kanskje det vi har jobbet mest med, og prøve å finne nye rutiner sånn sett.»

Tabell 4.22 viser at medarbeiderne opplevde at lederne ga transaksjonsledelse ved å være oppgaveorienterte. Medarbeiderne opplevde bytting av goder som lønn og arbeidsinnsats, fokus på salgstall for avdelingen og kundetilfredshet som arbeidsmål. De mente at lederne også ga beskjed dersom innsatsen ikke var i tråd med forventningene.

Tabell 4.22: Transaksjonsledelse, medarbeider

	Sitater
<b>Arbeidsmål</b>	«Han forventer jo at det blir gjort i henhold til, til jobben min holdt jeg på å si. Og det vi har blitt enig om, så. Jeg vet ikke helt hvordan jeg skal svare på det, men du er jo på jobb 8 timer til dagen, vi har jo en jobb vi skal gjøre, så er det jo, ja, å gjør den på best mulig måte. Alt fra teknisk support til salg holdt jeg på å si, og reklamasjoner og, ja.»
<b>Bytting av goder</b>	«Jeg har ikke noe sånn, jeg har frihet under eget ansvar, altså han forventer at jeg gjør jobben min. Men jeg har ikke noe sånn, at jeg skal selge for x antall mill i måneden, det går ikke, altså vi jobber som et team, så vi, det har ikke noe, det går mer på det egentlig, tenker jeg. Han har i hvert fall ikke sagt noe om at han forventer det av meg, kontra deg av min kollega f.eks., det, han prater mye om avdelingen.»
	«Nei det er vanskelig å si. Han forventer vel at vi skal gjøre det vi skal og etter beste evne [...] Ja, altså det er jo, vi jobber, det er nå litt slik når du jobber med bolig, så har det alltid vært litt distansert fra de regionslederne, for de sitter stort sett på næring. De har ikke alltid hatt så god kontakt på hva man egentlig holder på med, så det er veldig resultatbasert. Så jeg tror forventningen er at vi skal levere resultat, ferdig snakket.»
<b>Korreksjon ved avvik</b>	«[...] jeg regner med at han sier ifra hvis det er noe han ikke er fornøyd med. Hvis jeg gjør en dårlig jobb, da regner jeg med at jeg får beskjed.»
	«[...] Nei, lederen min legger seg ikke opp i hvordan jeg løser mine arbeidsoppgaver. Da er vil litt tilbake til det at så lenge alt går greit, så får du lov til å være i fred.»

Det var kun lederne som mente at de appellerte til medarbeidernes egen selvinteresse. Både lederne og medarbeiderne mente at det ble foretatt korreksjon ved avvik av arbeids- innsats og atferd. Medarbeiderne opplevde i større grad bytting av goder som økonomisk belønning mot arbeidsinnsats, mens lederne mente at bytting av goder også gjaldt andre goder som fleksibel arbeidstid.

## 5 Diskusjon

Resultatene i denne studien viser hvordan arbeidshverdagen til informantene i fem ulike salgssavdelinger har blitt påvirket av Covid-19 pandemien, hvordan lederne har ledet medarbeiderne på hjemmekontor, hvordan medarbeiderne har opplevd ledelsen, samt indikasjoner til hvilken lederstil lederne har brukt i denne perioden.

Under ledelse i krise viser resultatene at det var ulik oppfatning over hvilke konsekvenser situasjonen kunne få for informantene i begynnelsen. Informantene fikk en forståelse over situasjonen gjennom ulike kanaler, og over tid. Situasjonen medførte at avdelingene implementerte tiltak for å redusere smitterisiko, samt for å redusere risikoen for økonomisk tap. Det ble innført hjemmekontorordning hvor det var varierende hvordan og hvor hyppig lederne hadde dialog med medarbeiderne for å informere om situasjonen. Deretter viser resultatene hva informantene har lært, blant annet mente de at en normal arbeidssituasjon, etter Covid-19, vil bli mer digitalisert.

Deretter gjennomgås resultater for fjernledelse som viser at Covid-19 har medført endringer i arbeidsoppgavene til informantene. Medarbeiderne reiste ikke på kundebesøk, og brukte tiden mer på tilbudsoppfølging, noe som har vært krevende for enkelte. Flere av lederne har opplevd at de utøvde mindre ledelse på hjemmekontor, og at de har hatt mer arbeidsro. Det var varierende hvor ofte, og hvordan lederne fulgte opp medarbeiderne. Informantene har fått hjelp og støtte når de hadde behov for det, men hjemmekontor førte til at de arbeidet mer selvstendig. Alle opplevde både fordeler og ulemper med hjemmekontorordning, men alle mente at det blir mer hjemmekontor enkelte dager i uken etter Covid-19.

Til slutt viser resultatene tegn på at lederne har brukt transformasjonsledelse ved å vise personlig omsorg, økt intellektuell stimulering ved å delegere ansvar, og motiverte ved å gi dem økt frihet. Resultatene viser også tegn til transaksjonsledelse, ved bytting av goder, korleksjon ved avvik på arbeidsinnsats og appellerte til medarbeiderne selvinteresse.

En sentral del av studien er å undersøke hva slags kriseledelse lederne har utøvd som følge av Covid-19 pandemien. Det oppstod stor usikkerhet om hvilke trusler Covid-19 medførte for bedriften og informantene, og det ble etter 12. mars, implementert ulike tiltak for å redusere smitterisiko og for å redusere risikoen for økonomisk tap i bedriften. Et av de første tiltakene som ble innført i bedriften var at det ble tatt en beslutning på at de «*skulle begynne å planlegge hjemmekontor*» for å redusere konsekvensen av krisen. Når situasjonen medførte en smitterisiko, trussel ovenfor bedriftens inntjening, stor usikkerhet rundt hvilke konsekvenser

kunne komme, i tillegg til at situasjonen krevde at det utføres en handling, er dette i tråd med hva tidligere forskning omtaler som en krisesituasjon (Drennan et al., 2014; James et al., 2011; Rosenthal et al., 2001; Rosenthal et al., 1989; Stern, 2003).

For å gi en effektiv respons på en krise anbefaler Boin et al. (2016) fem nøkkeloppgaver som kan hjelpe kriseledere. I de neste avsnittene, vil funn i resultatene av studien diskuteres opp mot disse nøkkeloppgavene.

Den første nøkkeloppgaven er *å gi mening*, som omhandler hvordan krisen oppdages og hvordan det dannes en forståelse av krisen med de truslene og sårbarheten krisen medbringer (Boin et al., 2016). Informantene fulgte med på retningslinjer fra regjeringen før krisesituasjonen, men de oppdaget ikke krisen i forkant. Det fremkommer at de var «*ikke forberedt på hva vi gikk til*» og var «*overasket av at det ble så alvorlig, så fort*». Ifølge Boin et al. (2016) er det svært vanskelig å oppdage en krise før den inntreffer, men om dette oppnås, kan man forhindre eller redusere krisen eller konsekvensen.

I begynnelsen av krisen hadde informantene varierende oppfatning av hvilke konsekvenser krisen medførte. Medarbeiderne fryktet at krisen medførte større konsekvenser på deres egen arbeidssituasjon enn hva lederne hadde inntrykk av. Ifølge Boin et al. (2016) er det vanlig at personer i en organisasjon kan oppleve verden ulikt.

Lederne dannet seg en midlertidig og samlet forståelse av krisen etter å ha hatt hyppige møter med toppledelsen. For å få et bredt perspektiv over situasjonen og kunne håndtere en krise effektivt, må lederen ha gode samarbeidsferdigheter (Waugh Jr & Streib, 2006). For å redusere konsekvensen av krisesituasjonen ble det i noen av avdelingene implementert tiltak som hjemmekontorordning samme dag som regjeringens tiltak som kom 12. mars. Lederne ga informasjonen videre til medarbeiderne, slik at de også fikk en samlet forståelse over krisen.

Det ble gitt lite instruksjoner til medarbeiderne i forkant av hjemmekontorordningen. Lederne tok for gitt at medarbeiderne visste hvordan de kunne arbeide hjemmefra, noe som kan tolkes som en tillitserklæring fra lederne. Enkelte teorier hevder at tillit skaper tillit, i tillegg beskriver Grimen (2009, p. 19) at det «*å stole på noen er å handle med få forholdsregler*».

Informasjonen om hjemmekontor kan man implisitt tolke som at lederne hadde en forventning for at medarbeiderne tok ansvar og hadde tilstrekkelig autonomi til å vite hva de skulle gjøre når de arbeidet på hjemmekontor. Det er altså forventet en vilje av tillitsgiver, og forventningen er prediktiv, som vil si at det er forutsigbart (Grimen, 2009). Medarbeiderne har vært pålitelig på jobb tidligere, og lederne har dermed antatt at dette ikke har endret når



medarbeiderne arbeidet på hjemmekontor. I tillegg til at lederne antar at medarbeiderne gjør det de skal, har de en normativ forventning om at medarbeiderne bør gjøre det de skal. Dersom dette ikke er i tråd med ledernes forventning, kan det oppleves som tillitsbrudd og medføre reaksjoner fra lederne (Grimen, 2009)

En av lederne uttalte at han i begynnelsen hadde møter med toppledelsen opptil «*fem ganger til dagen*». Ifølge Kielkowski (2013) må lederne kommunisere effektivt for å få støtte og for å utvikle et respons team som kan håndtere den tidkrevende planleggingsprosessen.

Medarbeiderne fikk en forståelse over krisen ved å ha «*kaffemøter om det*» med lederen, og de fikk beskjeder og oppdateringer fra toppledelsen på «*intranettet*». Informantenes midlertidige oppfatning av krisen var at hjemmekontorordning ikke skulle være en langvarig ordning. Kielkowski (2013) påpeker at ledelsen må få tillit og støtte til beslutningstaking ved å kommunisere om krisesituasjonen så nøyaktig og konsekvent som mulig, slik at hele organisasjonen mottar samme informasjon.

Boin et al. (2016) mener at lederne må få en forståelse over krisen og vurdere hvilke trusler krisen kan medføre for å deretter implementere tiltak for å redusere konsekvensen. Da personer kan oppleve krisesituasjonen ulikt er det viktig med god informasjonsdeling, noe som ofte er krevende å få til under en krise (Boin et al., 2016). Resultatene viser at lederne har fått til en god informasjonsdeling under krisen fra toppledelsen, samtidig som de har fått til en god informasjonsdeling med medarbeiderne ved å etablere hyppigere avdelingsmøter. Enkelte ledere nevnte også at de ringte medarbeiderne dersom det var en stund siden de hadde pratet, for å følge de opp. Avdelingsmøter og en-til-en samtaler med medarbeiderne kan også betraktes som forholdsregler innen tillit (Grimen, 2009), for å sikre at de arbeidet på hjemmekontor. Det var derimot enkelte medarbeidere som mente at det var mye informasjon som ble delt på ulike plasser, noe som ble opplevd som utfordrende «*det bare blir mer og mer plattformer at du skal finner informasjon om forskjellige, ja. I stedet for å ha alt på en plass*». Pathak (2005) oppfordrer organisasjoner til å ta i bruk alle typer kommunikasjonskanaler, men ifølge Dirani et al. (2020) kan dette medføre at medarbeiderne blir overveldet, noe enkelte av informantene opplevde.

Resultatene viser at informantene fikk en forståelse av krisesituasjonen over tid, og via flere kanaler. Boin et al. (2016) mener at det er en prosess som foregår hvor man danner seg et bilde av hendelsen, og at bildet som dannes påvirkes fra ulike interessenter. Da Covid-19 har vært en global pandemi som har påvirket hele verden, kan man anta at regjeringens uttalelser, pressekonferanser og media har bidratt i stor grad for å danne en forståelse over situasjonen

hos informantene. Dette kan ha gjort det enklere for informantene å danne seg en samlet forståelse over krisesituasjonen. Ifølge Dirani et al. (2020) kan også media føre til økt misforståelser og forvirring, ved at de gir ulike synsvinkler på sikkerhet under Covid-19.

En av medarbeiderne opplevde en atferdsendring hos lederen under krisen. Det fremkommer i resultatdelen at medarbeideren mente at «*situasjonen stresset han veldig da*» og opplevde at «*man føler seg litt sånn uglesett*». Tidligere forskning viser at en leder kan bli stresset over en krisesituasjon, og at dette kan føre til en atferdsendring, samt at beslutninger tas med en mer kortsiktig fokus (Boin et al., 2016). Til tross for at intensjonen til lederen antagelig var god, kan krisesituasjonen ha medført økt stress hos lederen. Forholdsregler rundt tillit kan tolkes annerledes av den som oppretter forholdsreglene, og tillitsmottaker (Grimen, 2009). Lederen kan ha tatt beslutningen om aktivitetsskjema med kortsiktig fokus, og hatt mindre fokus på hvordan dette påvirket trivselen og motivasjonen til medarbeiderne langsiktig. Ifølge Grimen (2009) kan forholdsregler som aktivitetsskjema signalisere mistillit, noe som også medarbeideren ga uttrykk for.

Den andre nøkkeoppgaven Boin et al. (2016) anbefaler er *beslutningstaking og koordinering*, og innebærer at man finner ut hvilken retning man skal ta for å deretter ta beslutninger. Lederne implementerte flere tiltak etter hvert som de fikk en økt forståelse over situasjonen, og de etablerte rutiner for informasjonsdeling internt.

Det fremkommer i resultatene at det også ble opprettet rutiner for å forebygge smitte, samt begrenset kundebesøk og besøk av kunder for å redusere smitterisikoen. Det ble i tillegg foretatt mer omfattende kredittvurdering av kunder og ekstraordinær prisjustering for å redusere risikoen for økonomisk tap. Lederne hadde hyppig dialog med medarbeiderne for å informere om situasjonen, samt om nye endringer og tiltak. Samtidig hadde de hyppig dialog med toppledelsen som nevnt tidligere, noe en av lederne mente førte til «*mye mer administrativt på meg*» på det som skulle endres.

Boin et al. (2016) påpeker at ledere må ta vanskelige avgjørelser i en krise, og mener at det ofte er knappe ressurser tilgjengelig til å håndtere krisen. Ifølge Dirani et al. (2020) er det viktig at lederne har fokus på å spare penger i tillegg til å ha fokus på medarbeiderne, da det kan bidra til å redde arbeidsplasser. Til tross for at det er utarbeidet en klar handlingsplan, kan det ofte oppstå utfordringer rundt implementering, noe som også medfører at lederne ofte må improvisere underveis (Boin et al., 2016). Lederne bør oppfordre til åpenhet og samarbeid på tvers av avdelinger, i tillegg til å gi en følelse av sikkerhet ved å diskutere bekymringer, ideer

og spørsmål uten at det er frykt for konsekvenser (D'Auria & De Smet, 2020).

Krisekoordinering er en prosess av samarbeid og informasjonsdeling som fører til organisering av aktiviteter, og informasjonsdeling kan skilles mellom vertikal- og horisontalkoordinering (Boin et al., 2016). Ved vertikalkoordinering kan det ofte være stor avstand fra toppledelsen og medarbeideren (Boin et al., 2016).

Å foreta en ekstraordinær prisjustering kan muligens ha vært en krevende avgjørelse for ledelsen, noe som kunne fått konsekvenser dersom det hadde medført lavere omsetning. Det fremkommer derimot at salgshallene og omsetningen har vært bra i alle avdelingene, også etter prisjusteringen. Lederne har nok opplevd at det har vært knappe ressurser i forbindelse med krisekoordinering, da det fremkommer at lederne har opplevd mer administrativt arbeid. Det fremkommer imidlertid ikke i resultatet at lederne har improvisert noe under kriseperioden eller om det oppstod noen utfordringer underveis i implementeringen, men informantene utdypet ikke i detalj alle endringene som ble gjort under intervjuene. Resultatene viser at informantene opplevde både vertikal- og horisontal koordinering, og toppledelsen kan ha redusert avstanden til medarbeiderne ved å gi beskjeder underveis på bedriftens intranettside.

Den tredje nøkkeloppgaven er å *danne en mening* hvor lederne bidrar til å skape en samlet oppfatning av krisen og redusere usikkerheten og videreformidler hva ønsket kriseutfall er (Boin et al., 2016). Informantene har som nevnt tidligere hatt hyppig dialog med medarbeiderne, og implementerte tiltak for å redusere usikkerheten. Det var derimot et tilfelle der det var ulik forståelse av krisesituasjonen mellom lederen og en medarbeider. I tillegg opplevde flere ledere utfordringer med kommunikasjon når medarbeiderne var på hjemmekontor, hvor en av lederne hadde gjort tiltak for å unngå misforståelser internt.

I resultatet fremkommer det at en av medarbeiderne ikke hadde samme oppfatning vedrørende å reise på kundebesøk under kriseperioden som lederen hadde. Lederen hadde derfor en dialog med medarbeideren, hvor lederen forklarte og videreformidlet sin oppfatning av situasjonen. En av medarbeiderne uttalte at informanten savnet «*litt klare retningslinjer fra ledelsen*» på intranettsiden om tiltak rundt Covid-19. En av lederne gjorde tiltak for å redusere risikoen for at det skulle oppstå misforståelser ved å sende de en e-post i tillegg til å gi informasjonen muntlig, og uttalte at «*Da kan man ikke si at de ikke har fått vite om den tingen*».

Ifølge Boin et al. (2016) bør lederen redusere usikkerheten til medarbeiderne under en krise, i tillegg bør lederen forsøke å videreføre deres forståelse av krisen slik at medarbeiderne også deler samme oppfatning. D'Auria and De Smet (2020) anbefaler at lederen gir uttrykk for både optimisme og realisme, og viser noe selvtillit til at de kommer igjennom krisesituasjonen. For å unngå at lederen ikke blir respektert eller forstått, bør lederens oppfatning styrke lederens evne til å håndtere krisen (Boin et al., 2016). Edmondson (2020) påpeker at transparens er viktig under en krise, og anbefaler ledere å videreformidle hva de vet, hva de ikke vet og hva som gjøres for å finne ut mer. Det anbefales at det foretas desentralisert koordinering og informasjonsdeling med generelle retningslinjer for å oppnå effektiv krisekommunikasjon, og det frarådes bruk av detaljert plan fra toppledelsen og ned (Boin et al., 2016).

Da det var ulike oppfatninger av krisesituasjonen mellom leder og medarbeider, tok lederen grep ved å gå i dialog med medarbeideren som hadde en annen oppfatning. Dette er i tråd med teorien og gir lederen mulighet til å dele sin forståelse av situasjonen til medarbeideren, noe som styrket lederens evne til å håndtere krisen og for å opprettholde salget. Toppledelsen informerte mer generelle retningslinjer på bedriftens intranettside, det er uklart om dette ble gjort bevisst. Teorien anbefaler derimot at det ikke utarbeides detaljerte retningslinjer fra toppledelsen, og ved å benytte desentralisert informasjonsdeling kan lederne i de ulike avdelinger i større grad tilpasse retningslinjene til den enkelte avdelingen. Det fremkommer ikke i teorien på hvordan koordinering og informasjonsdeling bør utføres, i resultatene viser at en av lederne informerte medarbeiderne både muntlig og skriftlig for å sikre at de mottok og forstod informasjonen som ble formidlet.

Den fjerde nøkkeloppgaven består av å *administrere ansvarlighet*, hvor man bidrar med ideer og handlinger til å avverge krisen og veien fremover (Boin et al., 2016). Både lederne og medarbeiderne overvåket krisen og informerte hverandre om situasjonen underveis, flere av informantene var også bekymret for fremtidige konsekvenser krisen kunne medføre.

Det fremkommer i et sitat fra en av lederne at de har økt fokus på oppfølging av tilbud når informantene ikke hadde anledning til å reise på kundebesøk. Dette ble gjort «for å finne den markedsinformasjonen» slik at de er mer «føre var med tanke på endringer». Samtidig uttalte en av medarbeiderne at de fikk informasjon om situasjonen hos kundene, og videreformidlet dette til lederen. Ved å inkludere medarbeiderne i arbeidet og vise tillit til medarbeidernes kompetanse, kan dette føre til at medarbeiderne opplever støtte til egen autonomi (Mikkelsen & Laudal, 2016). En av lederne uttalte også at han holdt seg oppdatert om situasjonen i flere

kanaler, blant annet «*sosiale medier, på nettaviser, på tidsskrifter*». Både lederne og medarbeiderne var bekymret for at krisen fortsatt kunne føre til konsekvenser som «*Kommer det en nedgang til høsten*» og «*det kan fremdeles komme bivirkninger*».

Ifølge Boin et al. (2016) kan kriser medføre andre kriser eller konsekvenser, og det anbefales å overvåke situasjonen for å kunne oppdage ettervirkninger og nye konsekvenser fra en krise. D’Auria and De Smet (2020) anbefaler også at man unngår ovenfra og ned respons på krisen, og oppfordrer alle i organisasjonen til å finne og implementere løsninger. Situasjonen bør overvåkes av mellomledere som er nærmere til krisen, og det anbefales at lederne holder seg oppdatert på hvordan media omtaler krisen (Boin et al., 2016). Da alle informantene overvåket situasjonen, kan dette minne om delt ledelse. Dette kan også bidra til økt indre motivasjon hos medarbeiderne, ved at de fikk dekket behovet for autonomi, tilknytning og kompetanse (Ryan & Deci, 2000). Informantene etablerte gode rutiner for å holde seg oppdatert på situasjonen og etterspørselen i markedet, og har hatt et godt grunnlag til å kunne oppdage ettervirkninger fra krisen. Usikkerheten knyttet til fremtidige konsekvenser kan muligens også bidra til at informantene er i større grad oppmerksom på evt. ettervirkninger. Dirani et al. (2020) anbefaler at man bruker teamdelegeringer og ansvarsfordeling for å nå mål og for å respondere på krisen, da delt lederansvar fører til at medarbeiderne får mer eierskap. Delt lederansvar medfører også til økt engasjement og motivasjon hos medarbeiderne, i tillegg til at det forbedrer beslutningstakingen (Kezar & Holcombe, 2017).

Den siste nøkkeloppgaven som Boin et al. (2016) anbefaler består av å ta til seg lærdom av krisen. Alle informantene mente at de hadde lært at krisesituasjonen vil føre til en økt digitalisert arbeidshverdag etter krisen, hvor det vil bli mer digitale møter og hjemmekontor, samt mindre reising for å effektivisere, spare tid og kostnader.

Ifølge Argyris og Schön (1978, referert i Boin et al., 2016) kan man ta ulik lærdom etter en krise, deriblant enkel sløyfe lærdom og dobbel sløyfe lærdom. Enkel sløyfe lærdom er når man foretar endringer eller små justeringer på eksisterende praksiser som blant annet kommunikasjonsrutiner. Dobbelt sløyfe lærdom er når man gjør større endringer som nye prioriteringer og strategier under en krise, noe som er mer krevende å endre, og hvor det normalt er mer motstand til endringene. Samtidig kan store endringer i enkelte tilfeller være enklere å implementere i en krisesituasjon (Caiden, 1991; Leemans, 2012; Shepsle, 2001; Wilsford, 1994).

Det fremkommer at informantene mente de har hatt enkel sløyfe lærdom av erfaringene de har fått ved å arbeide på hjemmekontor, og de har lært nye kommunikasjonsmetoder. I tillegg har flere av informantene implementert rutiner for digitale avdelingsmøter, noe enkelte informantene har opplevd som en forbedring av informasjonsflyten i avdelingen. Flere av informantene har også opplevd kostnadsbesparende tiltak under krisen, der noen av informantene uttrykte frustrasjon. Jeg vil ikke anse dette som en dobbel sløyfe lærdom, men det kan tenkes at det hadde vært mer motstand blant informantene og mer krevende for toppledelsen å utføre lignende kostnadsbesparende tiltak dersom det ikke hadde vært en krisesituasjon.

De neste avsnittene vil jeg diskutere resultatene relatert til hjemmekontor og fjernledelse under krisesituasjonen.

Resultatene viser at informantene hadde mer kommunikasjon med hverandre i begynnelsen av krisesituasjonen, men de hadde mindre kommunikasjon sammenlignet med når de arbeidet samlet på kontoret. Det var varierende hvor hyppig informantene kommuniserte med lederne, og hvordan de fikk tilbakemelding på arbeidsoppgavene. Flere hadde ukentlige avdelingsmøter med medarbeiderne, og noen hadde en-til-en samtaler med medarbeiderne i stedet for avdelingsmøter. Noen av lederne opplevde at medarbeiderne var mer passive i digitale avdelingsmøter, sammenlignet med fysiske møter. Resultatene viser i tillegg at medarbeiderne hadde mindre kontakt og samarbeid med kollegaer på hjemmekontor.

Newman and Ford (2020) anbefaler at det etableres ukentlige avdelingsmøter og månedlige en-til-en samtaler med medarbeiderne, de mener også at daglig kommunikasjon mellom leder og medarbeider vil føre til økt engasjement. Lederne bør i tillegg gi anerkjennelse til medarbeiderne (Bergiel et al., 2008; Yoo & Alavi, 2004). Hoch and Kozłowski (2014) mener også at kommunikasjonsutfordringer kan føre til redusert samarbeid og gruppesammenheng. Grunnet mangelfull ansikt-til-ansikt kommunikasjon og fraværende kroppsspråk i avdelingsmøter, påpeker Cascio (2000) at møtedeltakerne bør stille mer spørsmål underveis for å kompensere for dette. Når det ikke er uformelle samtaler i hverdagen, er hyppige oppdateringer og status rapporter nødvendig for å kompensere for dette (Cascio, 2000). Lederne kan legge retningslinjer for hvordan kommunikasjonen kan forbedres på hjemmekontor, men medarbeiderne har selv ansvar for å gi korrekt og tidsriktig informasjon (Cascio, 2000).

Det fremkommer av tidligere forskning at det anbefales å ha ukentlige avdelingsmøter i virtuelle team. Avdelingene i studien består av relativt få personer (3-6 stk.), noe som kan gjøre det enklere for lederne å erstatte avdelingsmøter med en-til-en samtaler. Det kan derimot tenkes at avdelingsmøter påvirker gruppesammenheng og samarbeidet mellom informantene positivt. Avdelingsmøter vil i tillegg være mer tidsbesparende for lederne, sammenlignet med å ha ukentlige en-til-en samtaler. Det kan også være en fin mulighet til å gi anerkjennelse til medarbeiderne i avdelingsmøter, eksempelvis dersom en av medarbeiderne har fått bestilling på et stort prosjekt. Ukentlige avdelingsmøter vil dermed være en mer anbefalt for å opprettholde kommunikasjonen og informasjonsdeling i avdelingene. Da det er redusert samarbeid mellom medarbeiderne, kan dette føre til økt autonomi, men over tid påvirke kompetansedelingen negativt.

Noen av lederne opplevde å gi mer tilbakemelding enn hva medarbeidernes oppfatning var, og flere av medarbeiderne opplevde at de selv måtte ta initiativ til å få tilbakemelding fra lederen.

Informantene opplevde å få støtte og hjelp når de hadde behov for det, men de mente det var en større barriere for å be om hjelp når de var på hjemmekontor. En av medarbeiderne mente at de tok mer avgjørelser og sjanser på hjemmekontor, på kontoret var det enklere å spør om mindre ting for å få kollegaer eller lederens mening om avgjørelsen. Det er positivt at informantene opplevde å få hjelp når de hadde behov for det, da dette bidrar til å utvikle effektive team (Ford et al., 2017; Jarvenpaa & Leidner, 1999). Det anbefales at lederne støtter medarbeiderne med å oppnå autonomi da dette gir de mulighet til å lære av feil, ta initiativ og håndtere utfordrende situasjoner selv (Chiniara & Bentein, 2016). Ifølge Newman and Ford (2020) vil hurtig responstid fra lederne medføre økt forpliktelse og engasjement mot å nå mål. Hurtig respons bidrar i tillegg til å bygge tillit da det oppleves at medarbeiderens spørsmål blir prioritert av lederen (Newman & Ford, 2020).

Da medarbeiderne har stor grad av autonomi, vil dette sannsynligvis bidra positivt ved å arbeide på hjemmekontor. Dette kan også påvirke hvor mye hjelp og støtte de har behov for av lederen i arbeidshverdagen.

Det var varierende hvor mye tilbakemeldinger medarbeiderne mottok på arbeidsoppgavene de utførte, og flere medarbeidere uttrykte at de var litt usikre på hva lederne forventet av dem. En av medarbeiderne nevnte at «*Jeg har en følelse av at du får være i fred så lenge det går bra*».

Newman and Ford (2020) påpeker at det er viktig at lederne kommuniserer klart og tydelig til medarbeiderne ved å gi tilbakemelding eller vise retning. I en normal arbeidssituasjon hvor leder og medarbeider arbeider samme sted, blir mye av tilbakemelding gitt i uformelle samtaler, med kroppsspråk og ansiktsuttrykk, noe som må erstattes med tydelig kommunikasjon i virtuelle team (Newman & Ford, 2020). Lederne bør formidle hva de forventer ved å tydeliggjøre medarbeidernes roller og utarbeide mål (Newman & Ford, 2020). Ifølge Liao (2017) må arbeidsoppgavene som medarbeiderne skal utføre være tydelige for å unngå usikkerhet.

Det fremkommer ikke at arbeidsoppgavene til medarbeiderne ble opplevd som uklare, men en avgjørende faktor her kan være at alle medarbeiderne har relativt lang ansenitet i organisasjonen. Samtidig ga de også uttrykk for å ha høy grad av autonomi og «*frihet under eget ansvar*», noe som også kan påvirke at de har opplevd gode resultater i perioden. Autonomi fører også til at medarbeiderne opplever kontroll over egen arbeidssituasjon og økt fleksibilitet, som videre kan motivere dem til å mestre nye arbeidsoppgaver (Morgeson, Delaney-Klinger, & Hemingway, 2005). En medarbeider med lavere grad av autonomi, mindre års arbeidserfaring i bedriften og redusert frihet, kan muligens ha behov for mer klarhet, tydeligere arbeidsoppgaver og hyppigere tilbakemelding på arbeidsoppgaven. Det kan derimot tenkes at økt arbeidsmål kan påvirke positivt på arbeidsinnsatsen til medarbeiderne i studien.

Informantene kommuniserte på ulike måter når de arbeidet på hjemmekontor. De kommuniserte skriftlig via chat (Teams), e-post, og intranett, samt muntlig via telefon, digitale videomøter ved både en-til-en samtaler og avdelingsmøter. Det var derimot to tilfeller hvor det oppstod misforståelser eller uenigheter. Den ene tilfellet hvor det var uklart internt om reiserestriksjoner og kundebesøk, noe som ble formidlet i et avdelingsmøte. Det andre tilfellet var når lederen informerte om aktivitetskjema som skulle fylles ut daglig. To av medarbeiderne mente også det var utfordrende å holde seg oppdatert på informasjonen fra alle de ulike kanalene. Lederne bør vurdere hvilken kommunikasjonsmetode som er mest hensiktsmessig for å videreformidle budskapet til medarbeiderne, og vurdere dette etter hvordan medarbeiderne ønsker å motta informasjonen på (Newman & Ford, 2020). En leder med gode kommunikasjonsferdigheter som balanserer ulike kommunikasjonsmetoder reduserer risikoen for at medarbeiderne føler seg isolert (Cascio, 2000). En av lederne benyttet både muntlig og skriftlig informasjon når det var endringer om krisesituasjonen for å sikre at informasjonen ble mottatt, noe som også anbefales av Newman and Ford (2020).



Da to av medarbeiderne opplevde alle de ulike kommunikasjonskanalene som mer utfordrende, anbefaler Ojala (2004) at lederne etablerer rutiner på når og hvordan det skal kommuniseres, i tillegg til hva som skal kommuniseres. Det fremkommer at lederen som implementerte aktivitetsskjema informerte om dette skriftlig i en e-post, det er mulig at medarbeideren hadde opplevd det annerledes om lederen hadde videreformidlet dette i en videosamtale for å forklare mer hva årsaken til endringen var. Da har også medarbeideren i større grad mulighet til å komme med innspill og oppfølgingsspørsmål. Bergiel et al. (2008) påpeker at det er en økende grad av skriftlig kommunikasjon i virtuelle team, og Joinson (2002) påpeker at muntlige meldinger kan oppleves strengere enn hva som er hensikten. I den andre situasjonen hvor det var uenigheter internt ift. kundebesøk, mente lederen at dette ble først informert i et avdelingsmøte. Dersom dette er tilfellet, kan uenigheten muligens forklares med at medarbeideren var passiv i avdelingsmøte, og burde stilt mer oppfølgingsspørsmål dersom noe var uklart. Samtidig var det fornuftig av lederen å ta en ny samtale med medarbeideren for å få klarhet i budskapet som lederen formidlet. Digitale videosamtaler og deling av skjerm var et relativt nytt kommunikasjonsverktøy i bedriften som i tillegg ble hyppig brukt av informantene. Dette har nok bidratt positivt i overgangen til hjemmekontor, og ifølge Ford et al. (2017) kan kommunikasjonsverktøyer som videosamtaler bidra til å utvikle tillit ved at organisasjonen forsøker å supplere mangelfull ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Bergiel et al. (2008) anbefaler også at lederne utvikler kommunikasjonsmulighetene til medarbeiderne i virtuelle team.

Alle lederne hadde la vekt på salgstallene i avdelingene, og flere nevnte de sjekket antall prosjekter og tilbud som medarbeiderne opprettet. I en virtuell arbeidsplass bør lederen endre fokus fra tidsbaserte aktiviteter til mer resultatbasert ledelse (Cascio, 2000). Overvåking av salgstall kan også anses som en forholdsregel knyttet til tillit til medarbeiderne på hjemmekontor.

Hjemmekontorordning medførte også svært begrenset sosial integrasjon for informantene, noe som påvirket negativt på motivasjonen til enkelte. Joinson (2002) mener at enkelte personer som motiveres ved samhandling med andre personer, trenger i større grad struktur i arbeidet. Det fremkommer ikke i resultatet i denne studien at medarbeiderne har hatt behov for økt struktur, noe som muligens kan forklares med høy grad av autonomi. Medarbeiderne opplevde i tillegg at de arbeidet mer alene og samarbeidet mindre på hjemmekontor, noe som ifølge Hoch and Kozlowski (2014) kan forårsakes av utfordringer knyttet til kommunikasjon. Cascio (2000) påpeker at lederne bør forsøke å ha en form for sosial interaksjon med

medarbeiderne for å unngå at de føler seg isolert. Flere av lederne har hatt hyppig kommunikasjon med medarbeiderne, i tillegg hadde en av lederne også sosialt arrangement for medarbeiderne i form av en quiz. Dette kan bidra positivt til at medarbeiderne føler seg mer inkludert. Det er også mulig at medarbeiderne har hatt en mer forståelse for å være mer isolert i forbindelse med pandemisituasjonen, og at enkelte har opplevd det som en nasjonal dugnad. Det er mulig medarbeiderne hadde opplevd det som mer negativt dersom det hadde vært en normal arbeidssituasjon.

Det fremkommer i resultatene at medarbeiderne har stor grad av autonomi, noe som kan ha vært avgjørende faktor for at de har lyktes igjennom kriseperioden og på hjemmekontor. I selvdetermineringsteorien er indre motivasjon et følge av et psykologisk behov for kompetanse, autonomi og tilknytning (Ryan & Deci, 2000). Medarbeiderne får sannsynligvis en indre motivasjon og en personlig glede av å utføre arbeidsoppgavene, og er antageligvis basert på et behov for autonomi. Ifølge Mikkelsen and Laudal (2016) kan medarbeiderne bli mer engasjert og interessert i arbeidsoppgavene når de opplever frihet til å ta personlige valg. Resultatene viser at medarbeiderne opplevde frihet, hvor det blant annet var opp til dem selv hvordan arbeidsoppgavene ble løst.

De neste avsnittene vil resultatene fra ledelsestiler diskuteres. Resultatene viser antydninger til at lederne har utøvd både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

Det fremkommer i resultatene at alle lederne ga medarbeiderne mulighet for hjemmekontorordning og større grad av fleksible arbeidstid på hjemmekontor. Fleksibel arbeidstid var tillatt for alle, og nødvendig for enkelte medarbeidere grunnet situasjonen med blant annet stengt eller redusert åpningstider på barnehager og skoler. En av lederne uttalte også at enkelte medarbeidere var bekymret for smittesituasjonen, noe som lederne hensyntok ved å tillate fleksibel arbeidstid og hjemmekontor. Dette ga medarbeiderne økt frihet, noe som muligens kan påvirke den indre motivasjonen. Transformasjonsledelse innebærer at lederne har fokus på individuelle behov og personlig utvikling, samtidig som lederen er opptatt av blant annet indre motivasjon (Bass, 1985). Fleksibel arbeidstid kan i tillegg anses som transaksjonsledelse, ved at det foregår bytting av goder, da det også fremkommer i resultatet at det er forventet av enkelte ledere at medarbeideren arbeider ekstra når det er stor arbeidsmengde.

Enkelte hevder at transformasjonsledelse fører til ekstraordinære resultater (Bass & Riggio, 2006), men det kan derimot gå på bekostning av lederen selv. Ifølge Lin, Scott, and Matta

(2019) kan leder som utfører transformasjonsledelse ha en høyere risiko for å oppleve utmattelse og vurdere å skifte jobb. Dette kan forårsakes av at lederen har begrenset tid, makt og energi, som kan være krevende for enkelte lederatferder (Graen & Uhl-Bien, 1995). Flere av lederne uttrykte at de opplevde mer administrativt arbeid i perioden, og at det var vanskeligere å skille mellom jobb og fritid på hjemmekontor. Det er imidlertid lavere risiko for at lederen vurderer å skifte jobb og opplever utmattelse når medarbeiderne er kompetente og ansvarsbevisste (Lin et al., 2019). Det fremkommer i resultatene at medarbeiderne var ansvarsbevisste da de utførte arbeidet på hjemmekontor, samtidig som resultatene også viser at de hadde høy grad av autonomi, som også kan tolkes at de hadde høy grad av kompetanse. Det er i tillegg lav personell utskiftning (*turnover*) blant lederne, og er dermed i tråd med teorien.

Medarbeiderne hadde høy grad av autonomi og de opplevde frihet ved at de kunne styre sin egen arbeidsdag og hvordan arbeidsoppgavene utførtes, samtidig som lederne gjorde medarbeiderne oppmerksom på viktigheten av salgstallene. Dette kan tyde på at lederne oppfordret til intellektuell stimulering ved at lederne delegerer ansvar (f.eks. tilbudsoppfølging), slik at medarbeiderne utfordrer seg selv til å være kreativ og løse problemer (Bass, 1985). Ifølge Carte et al. (2006) kan en slik delt ledelsesfremgangsmåte også føre til økt fleksibilitet. Autonomi og frihet kan i tillegg gi antydninger til at lederne hadde fokus på personlig utvikling og motiverte medarbeiderne til ekstraordinær arbeidsinnsats ved å øke behovsnivået, og påpeke viktige oppgavemål og verdier (Bass, 1985). Om budsjett og salgstall er oppgavemål kan derimot diskuteres, men ifølge Achua and Lussier (2013) har transformasjonslederne også fokus på forpliktelse mot organisasjonsmål.

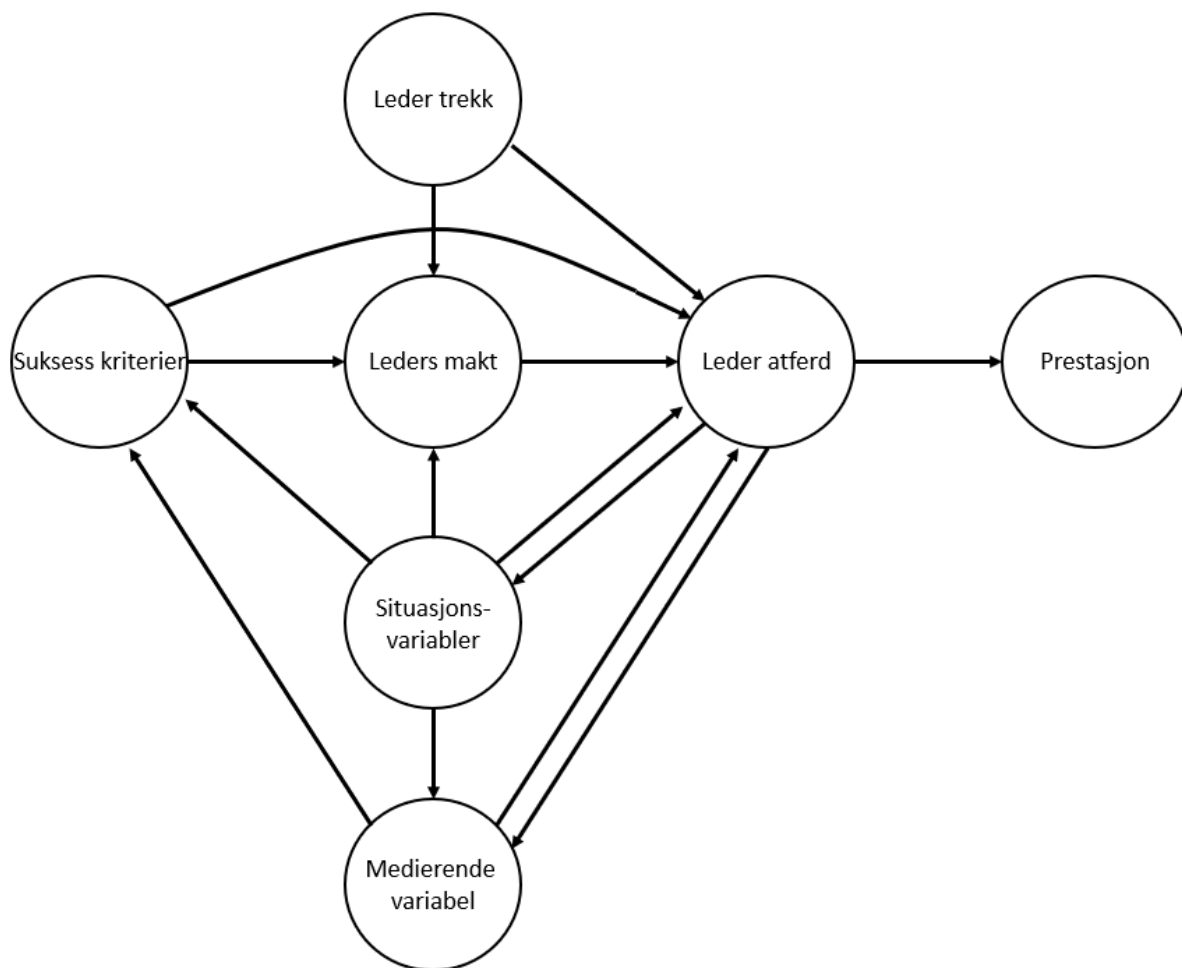
Enkelte informanter mente at det var lav hierarkisk avstand fra leder til medarbeider, en av informantene uttalte «*jeg ser jo mer på min leder som en kollega enn en avdelingsleder*». Dette gir antydninger til at noen av lederne blir ansett som en rollemodell som leder veien, noe som er i tråd med inspirasjonsevne og karisma innenfor transformasjonsledelse (Bass, 1985).

Det fremkommer i resultatene at det er enkelte tydelige indikasjoner på at lederne har utført transaksjonsledelse i perioden. Flere av medarbeiderne mente at lederen forventer at de skal utføre arbeidsoppgavene som de har blitt enig om. En av medarbeiderne uttalte at «*Han forventer vel at vi skal gjøre det vi skal og etter beste evne*» noe som er representativt for flere av medarbeiderne. Dette kan implisitt tyde på at det har foregått transaksjonsledelse mellom leder og medarbeider, der leder belønner medarbeideren økonomisk, mot avtalt arbeidsinnsats

fra medarbeiderne (Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2013). Medarbeiderne opplevde å få anerkjennelse fra lederen ved salg av store prosjekter, noe enkelte medarbeidere ble oppfordret til å informere lederne om, samtidig som alle lederne mente de fulgte med på hvilke prosjekter som ble opprettet. Medarbeiderne mente at lederen i tillegg ga beskjed om noe burde gjort annerledes, eller dersom salgstallene ikke var gode. Dette er i tråd med transaksjonsledelse da lederne gir anerkjennelse når målene nås, samtidig som lederen utførte aktiv ledelse ved avvik da de overvåket resultatene og korrigerende medarbeiderne ved avvik på prestasjonene (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003).

Lederne har utført både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i perioden. Ifølge Bartsch et al. (2020) er det nødvendig å benytte begge ledelsesstilene under en krise som Covid-19 pandemien har medført.

Jeg vil i de neste avsnittet se nærmere på om resultatene kan knyttes opp mot integrert begrepsmodell (Yukl, 2013). Resultatene viser at lederne la vekt på å overvåke situasjonen ved å ha økt fokus på oppfølging av tilbud, digitalisering da de hadde videomøter og chatgrupper, oppfølging av medarbeiderne via telefon og videomøter, prestasjonsmåling ved å overvåke antall tilbud og salgstall, samt sosial interaksjon ved å ha hyppigere avdelingsmøter og hvor en av lederne også arrangerte quiz med avdelingen. Integrert begrepsmodell består av ulike variabler og ulike kjennetegn på lederen. Figur 1 nedenfor viser hvordan de ulike elementene påvirker hverandre med pilenes retning.



Figur 1: Integrert begrepsmodell (Yukl, 2013, side 401)

I denne studien er situasjonsvariabler Covid-19 og hjemmekontor. Resultatene viser at hjemmekontor har medført økt autonomi hos medarbeiderne, da alle arbeider mer individuelt noe som har ført til at de samarbeidet mindre. I tillegg til autonomi, kan dette også ha ført til økt oppgaveforpliktelser hos medarbeiderne. Dette har medført at lederne har opplevd mer arbeidsro og mindre forstyrrelser da medarbeiderne i større grad har klart seg alene. Dette kan indikere at pil fra situasjonsvariabler til medierende variabler i figuren ovenfor kan tolkes som erstatning for ledelse, og har påvirket positivt på prestasjonen til medarbeiderne. Samtidig kan også dette ha medført at lederne har hatt økt fokus på antall tilbud og salgstall, slik at medierende variabel har påvirket leder atferden.

Det fremkommer i resultatet at situasjonen har ført til at motivasjonen og trivselen til enkelte medarbeiderne ble påvirket av å ikke ha sosial interaksjon i løpet av arbeidsdagen. Dette har påvirket lederatferden til en av lederne, da lederen tok initiativ til et sosialt arrangement i form av quiz digitalt med medarbeiderne. Medierende variabel i dette tilfellet blir dermed

sosialt arrangement med medarbeiderne på hjemmekontor, noe som kan ha påvirket motivasjonen til medarbeiderne positivt.

Integrert begrepsmodell er i utgangspunktet utviklet for at medierende variabel påvirker innsatsen både på gruppenivå og individnivå. Resultatet viser at det var et tilfelle der medarbeideren hadde en annen oppfatning av å reise på kundebesøk under kriseperioden, enn det lederen hadde. Ved å bruke integrert begrepsmodellen, kan man tolke at lederens atferd har blitt påvirket av situasjonsvariabelen. Lederen har dermed benyttet sin makt til å påvirke medarbeiderens oppfatning til fordel for avdelingen og inntjeningen. Dersom medarbeideren har som følge av dette endret oppfatning på kundebesøk (medierende variabel), kan dette ha ført til en suksesskriteria ved at lederens tolkning av situasjonen og kundebesøk har ført til mersalg for avdelingen. Dette viser også at lederen har mulighet til å påvirke situasjonsvariabelen, ved å redusere begrensningene situasjonen medførte. Samtidig som dette er basert på et enkelt individ, fremkommer det også i resultatet andre tilfeller om samme emne, hvor de *«diskuterte og ble litt uenigheter om, som i ettertid viste seg å gå veldig bra»*. Slik at dette kan også ha endret oppfatningen til flere av informantene i avdelingen.

Resultatet viser i tillegg at alle informantene har opplevd økt digitalisering som følge av situasjonen. Grunnet Covid-19 og hjemmekontor, har dette medført at lederne har fokusert på å opprette nye metoder for informasjonsdeling, da de fleste lederne erstattet fysiske avdelingsmøter og uformelle samtaler med digitale avdelingsmøter. Dette kan ha påvirket alle medarbeidernes behov for blant annet samarbeid, støtte, fordeling av arbeidsoppgaver og koordinering internt i avdelingene, noe som videre kan ha ført økt trivsel til informantene, gode salgstall og økt prestasjon.

## 6 Konklusjon

Hensikten med oppgaven var å undersøke hvilken kriseledelse lederne har utøvd som følge av Covid-19, og hvilke erfaringer informantene har med ledelse i en hjemmekontorsituasjon.

Studien har besvart hensikten med oppgaven. Kriseledelsen lederne har utøvd er at de har fått en forståelse over krisesituasjonen, etablert nye kommunikasjonskanaler, hyppigere kommunikasjon og informasjonsdeling, de overvåket krisesituasjonen, delegerte ansvar, samt tatt avgjørelser og respondert på krisen. Informantene trivdes på hjemmekontor, men at det å arbeide adskilt har sine fordeler og ulemper. En av de største utfordringene med hjemmekontor er å bevare fellesskapet internt i avdelingene, og at hjemmekontor over lengre tid påvirket negativt på samarbeidet og motivasjonen til enkelte. Alle informantene uttrykte at Covid-19 situasjonen vil påvirke hvordan de arbeider i fremtiden. Studien gir indikasjoner på at en fremtidig arbeidshverdag, der man benytter hjemmekontor noen få dager i uken, kan være positivt. Da kan man dra nytte av fordelene som hjemmekontor medfører, samtidig som man begrenser ulempene.

## 7 Referanser

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2013). *Effective leadership*: South-Western Cengage Learning.
- Agar, M. H. (1996). *The professional stranger: An informal introduction to ethnography* (Vol. 2): Academic press San Diego, CA.
- Aldrich, D. P. (2012). *Building resilience: Social capital in post-disaster recovery*: University of Chicago Press.
- Attaran, M., & Attaran, S. (2002). Collaborative computing technology: the hot new managing tool. *Journal of Management Development*.
- Barron, J. (2007). Making the virtual leap: ten issues to consider about telecommuting. *Industrial and commercial training*.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, 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*.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*: sage.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. In (pp. 99-110). [Bradford, England] :.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *The Journal of Business Communication* (1973), 48(2), 186-206.
- Birkland, T. A. (2006). *Lessons of disaster: Policy change after catastrophic events*: Georgetown University Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Houston: Gulf Publishing Co*, 350.
- Boin, A., & Bynander, F. (2015). Explaining success and failure in crisis coordination. *Geografiska Annaler: Series A, Physical Geography*, 97(1), 123-135.
- Boin, A., & Otten, M. H. (1996). Beyond the crisis window for reform: Some ramifications for implementation. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(3), 149-161.
- Boin, A., t Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Qualitative research in psychology*, 12(2), 202-222.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*: Oxford university press.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Caiden, G. E. (1991). *Administrative Reform Comes of Age* (Vol. 28). Berlin/Boston: Berlin/Boston: De Gruyter, Inc.
- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323-343.
- Carter, D. R., Seely, P. W., Dagosta, J., DeChurch, L. A., & Zaccaro, S. J. (2015). Leadership for global virtual teams: Facilitating teamwork processes. In *Leading global teams* (pp. 225-252): Springer.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81-90.



- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The leadership quarterly*, 27(4), 602-616.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The leadership quarterly*, 27(1), 124-141.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*: Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011). *The handbook of crisis communication* (Vol. 22): John Wiley & Sons.
- Coppola, N. W., Hiltz, S. R., & Rotter, N. G. (2004). Building trust in virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 47(2), 95-104.
- Crandall, C. S., Bahns, A. J., Warner, R., & Schaller, M. (2011). Stereotypes as justifications of prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(11), 1488-1498.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (3rd ed. ed.). Los Angeles: Sage.
- D'Auria, G., & De Smet, A. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. In.
- Daim, T. U., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., & Bhatla, A. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *International journal of project management*, 30(2), 199-212.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- De Guinea, A. O., Webster, J., & Staples, D. S. (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & management*, 49(6), 301-308.
- Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1999). *Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity*. Paper presented at the Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., . . . 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.
- Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2014). *Risk and crisis management in the public sector*: Routledge.
- Edmondson, A. C. (2020). Don't Hide Bad News in Times of Crisis. *Harvard Business Review*.  
Disponível em:< <https://hbr.org/2020/03/dont-hide-bad-news-in-times-of-crisis>.
- Ehrhart, M. G., & Klein, K. J. (2001). Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality. *The leadership quarterly*, 12(2), 153-179.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2. ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Espeland, J. M., & Helle, B. T. (2020, 19. august). *Over halvparten av de ansatte i landets største bedrifter har hjemmekontor – slik blir koronahøsten på norske arbeidsplasser*. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <https://www.dn.no/>
- Espinosa, J. A., Nan, N., & Carmel, E. (2015). Temporal distance, communication patterns, and task performance in teams. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 151-191.
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
- Giæver, H. (2020, 3. april). *Nav: Mer enn 400.000 helt og delvis arbeidsledige i Norge*. *Dagens Næringsliv*. Retrieved from <https://www.dn.no/>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grimen, H. (2009). *Hva er tillit* (Vol. 30). Oslo: Universitetsforl.

- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. J. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 1-20.
- Helsedirektoratet. (2020, 12. mars). *Helsedirektoratet har vedtatt omfattende tiltak for å hindre spredning av Covid-19* Retrieved from <https://www.helsedirektoratet.no/>
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2016). The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. *International journal of project management*, 34(8), 1717-1730.
- Hermann, M. G. (1979). Indicators of stress in policymakers during foreign policy crises. *Political Psychology*, 1(1), 27-46.
- Hertel, G., Geister, S., & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390.
- Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. In (pp. 36-47). Bradford, England :.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851.
- Institute for Business Value. (2020). *COVID-19 and the future of business. Trending Insights*, 1-10. Retrieved from <https://www.ibm.com/downloads/cas/1APBEJWB>
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455-493.
- Janis, I. L. (1989). *Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management*: Simon and Schuster.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791-815.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Joinson, C. (2002). Managing Virtual Teams: Workplace teams with far-flung members create challenges for managers. *HR magazine*, 47(6), 68-75.
- Jungalwalla, R. (2000). Transforming groups into teams. *Executive Excellence*, 17(2), 23-28.
- Kahai, S. S., Huang, R., & Jestice, R. J. (2012). Interaction effect of leadership and communication media on feedback positivity in virtual teams. *Group & Organization Management*, 37(6), 716-751.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American psychologist*, 64(6), 515.
- Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). Shared leadership in higher education. *Washington, DC: American Council on Education*.
- Kielkowski, R. (2013). Leadership during crisis. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 62-65.
- King, N. (2012). Doing template analysis. *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*, 426, 77-101.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management journal*, 47(2), 175-192.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leemans, A. F. (2012). *The management of change in government* (Vol. 1): Springer Science & Business Media.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659.
- Libertore, A. (1993). Chernobyl comes to Italy: The reciprocal relationships of radiation experts, government policies, and the media. *The Politics of Expert Advice: Creating, Using and Manipulating Scientific Knowledge for Public Policy*.

- Lin, S.-H., Scott, B. A., & Matta, F. K. (2019). The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for Leaders Themselves: A Conservation of Resources Perspective. *Academy of Management journal*, 62(5), 1556-1582. doi:10.5465/amj.2016.1255
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). Virtual teams. *People working across boundaries with technology*. (2. edition) New York: John Wiley.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575-589.
- Maruping, L. M., & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 975.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mertens, W., & Recker, J. (2020). How store managers can empower their teams to engage in constructive deviance: Theory development through a multiple case study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101937.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg. ed. Vol. 2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management journal*, 44(6), 1251-1262.
- Moore, J. (1998). *Hard choices: moral dilemmas in humanitarian intervention*. Lanham, MD: Lanham, MD: The Rowman & Littlefield Publishing Group.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*: Sage publications.
- Neuman, W. L. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Harlow: Harlow: Pearson Education, Limited.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2020). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational dynamics*, 100802.
- Ojala, M. (2004). Being virtual. In: ONLINE INC 213 DANBURY RD, WILTON, CT 06897-4007 USA.
- Pathak, J. (2005). Risk management, internal controls and organizational vulnerabilities. *Managerial Auditing Journal*.
- Paul, D. L., & McDaniel Jr, R. R. (2004). A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance. *MIS quarterly*, 183-227.
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- Pyöriä, P. (2009). Virtual collaboration in knowledge work: From vision to reality. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Roberts, K. H. (1993). *New challenges to understanding organizations*: Macmillan Coll Division.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*: Charles C Thomas Publisher.
- Rosenthal, U., Charles, M. T., Hart, P. T., Kouzmin, A., & Jarman, A. (1989). From case studies to theory and recommendations: A concluding analysis.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Shepsle, K. A. (2001). A comment on institutional change. *Journal of Theoretical Politics*, 13(3), 321-325.
- Snyder, B. (2003). Teams that span time zones face new work rules. *Stanford Business Magazine*. Article retrieved April, 11, 2009.
- Stern, E. K. (2003). Crisis studies and foreign policy analysis: Insights, synergies, and challenges. *International Studies Review*, 5(2), 183-202.

- Stern, E. K. (2009). Crisis navigation: lessons from history for the crisis manager in chief. *Governance*, 22(2), 189-202.
- Stern, E. K. (2014). Designing crisis management training and exercises for strategic leaders. In: Försvarshögskolan (FHS).
- Sundelius, B., & Ekengren, M. (2004). National Foreign Policy Co-ordination. *Contemporary European Foreign Policy*, London: Sage.
- Svedin, L. (2011). *Ethics and crisis management*: IAP.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience : human science for an action sensitive pedagogy*. Albany, N.Y: State University of New York Press.
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International journal of project management*, 31(1), 68-79.
- Waugh Jr, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public administration review*, 66, 131-140.
- Weed, S. E., & Mitchell, T. R. (1980). The role of environmental and behavioral uncertainty as a mediator of situation-performance relationships. *Academy of Management journal*, 23(1), 38-60.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations, 1995. *Thousand Oaks, CA*.
- Wilsford, D. (1994). Path dependency, or why history makes it difficult but not impossible to reform health care systems in a big way. *Journal of public policy*, 251-283.
- Yoo, Y., & Alavi, M. (2004). Emergent leadership in virtual teams: what do emergent leaders do? *Information and organization*, 14(1), 27-58.
- Yukl, G. (1997). *Effective leadership behavior: A new taxonomy and model*. Paper presented at the Eastern Academy of Management International Conference, Dublin, Ireland, June.
- Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (1999b). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Boston, Mass: Pearson.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.
- Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and innovation management*, 13(1), 15-29.
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational dynamics*.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Intervjuguide

#### 8.1.1 Avdelingsleder

1. Hva gjorde du og din avdeling da koronakrisen kom 12. mars i fjor?
2. Hvordan involverte du ansatte i din avdeling om krisen?
3. Hvilke konsekvenser trodde du denne krisen ville få for bedriften og din avdeling?
4. Hvordan har arbeidsdagen din som leder endret seg fra å jobbe på kontor til å jobbe på hjemmekontor?
5. Hvordan har hjemmekontor påvirket arbeidsoppgavene dine?
6. Kan du fortelle om en vanlig arbeidsdag på hjemmekontor fra du står opp? Hva gjør du? Hva er endret fra før hjemmekontor?
7. Hvordan har arbeidsdagen til dine ansatte endret seg fra å jobbe på kontor til å jobbe på hjemmekontor?
8. Hvordan har hjemmekontor påvirket arbeidsoppgavene til ansatte? (Endret arbeidsoppgaver, arbeidsmengde, fordeling av arbeidsoppgaver)
9. Hvordan gir du støtte og veiledning/hjelp til ansatte på hjemmekontor? Hvordan ble dette gjort før hjemmekontor?
10. Kan du fortelle om en situasjon der du hjalp en ansatt som hadde en krevende arbeidsoppgave?
11. Hvordan kommuniseres og samarbeides det internt i avdelingen når dere er på hjemmekontor? Hvordan ble dette gjort før hjemmekontor?
12. Hvordan og hvor ofte har du kontakt med ansatte i din avdeling når dere er på hjemmekontor? Hvordan var dette før hjemmekontor?
13. Hvordan følger du opp ansatte på hjemmekontor? Hvordan ble dette gjort før hjemmekontor? (anerkjennelse)
14. Hva er dine forventninger til arbeidsoppgavene ansatte utfører på hjemmekontor? Hvordan var dette før hjemmekontor?
15. Hvordan vet ansatte hva du forventer av dem på hjemmekontor? Hvordan var dette før hjemmekontor?
16. Hvordan vurderer du innsatsen til ansatte på hjemmekontor? Hvordan ble dette gjort før hjemmekontor?
17. Hvordan motiverer du ansatte på hjemmekontor? Hvordan ble dette gjort før hjemmekontor?
18. Hvordan inkluderer du ansatte i endringer som kan påvirke deres arbeidssituasjon?

19. Hvordan overvåker du koronasituasjonen?

20. Hva har du lært av å være leder i denne krisen/perioden?

### 8.1.2 Medarbeider

1. Hva skjedde i din bedrift/avdeling når koronakrisen kom 12. mars i fjor?
2. Hvordan involverte din leder deg om hva som skulle skje fremover?
3. Hvilke konsekvenser trodde du denne krisen ville få for din arbeidsplass?
4. Hvordan har arbeidsdagen din endret seg fra å jobbe på kontor til å jobbe på hjemmekontor?
5. Hvordan har hjemmekontor påvirket arbeidsoppgavene dine? (endret arbeidsoppgaver, arbeidsmengde, fordeling av arbeidsoppgaver)
6. Fortell om en vanlig arbeidsdag på hjemmekontor fra du står opp? Hva gjør du? Hva er endret fra før hjemmekontor?
7. Hvordan har din leder endret seg fra å lede på hjemmekontor til å lede på kontor?
8. Hvordan får du støtte og veiledning/hjelp av din leder når du er på hjemmekontor? Hvordan ble dette gjort før hjemmekontor?
9. Kan du fortelle om en krevende arbeidsoppgave du trengte hjelp av din leder for å løse?
10. Hvordan og hvor ofte har du kontakt med din leder på hjemmekontor? Hvordan var dette før hjemmekontor?
11. Hvordan samarbeider du med andre i avdelingen når du er på hjemmekontor? Hvordan gjorde dere dette før hjemmekontor?
12. Hvordan vet din leder hva du arbeider med på hjemmekontor?
13. Hvilke tilbakemeldinger er det du mottar fra din leder når du er på hjemmekontor, og når mottar du dem? (anerkjennelse)
14. Hva er din leders forventning til arbeidsoppgavene du utfører?
15. Hvordan vet din leder om din arbeidsmengde når du jobber på hjemmekontor? Hvordan var dette før hjemmekontor?
16. Hva motiverer deg når du er på hjemmekontor? Hvordan er dette annerledes fra før hjemmekontor?
17. Hvordan vurderer din leder innsatsen din når du er på hjemmekontor? Hvordan var dette før hjemmekontor?
18. Hvordan gir du tilbakemelding til din leder om forbedringer som avdelingen kan gjøre når du er på hjemmekontor? Hvordan var dette tidligere?
19. Hvordan er din leder involvert i måten du utfører dine arbeidsoppgaver på hjemmekontor? Hvordan var dette før hjemmekontor?

20. Hvordan utvikler din leder deg når du er på hjemmekontor? Hvordan var dette før hjemmekontor?
21. Hvordan inkluderer din leder deg i avgjørelser som påvirker ditt arbeid på hjemmekontor? Hvordan ble dette gjort før hjemmekontor?