



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for samfunnsvitenskap

Å utøve ledelse fra hjemmekontor. En kvalitativ undersøkelse i Tolletaten rundt det å lede fra pålagt hjemmekontor over tid i en verdensomspennende pandemi

Thore Johansen og Gøran Stenseth

Masteroppgave i administrasjon og ledelse for offentlig sektor – Erfaringsbasert - STV-3909 - Mai 2022

Forord

Vi som skriver denne oppgaven har ulike arbeidserfaring og bakgrunn, noe som har kommet godt med når vi har jobbet med oppgaven. Et fellestrekk er at vi har arbeidet det meste av vår arbeidskarriere i offentlig sektor både som ansatt- og ledere. Gjennom disse årene har vi både erfart og sett at det stilles stadige krav til det å utøve ledelse, både innen administrasjon, men ikke minst til ledelse. Reform og organisasjonsutvikling i offentlig sektor stiller stadig større krav til resultatoppnåelse, og der relasjonen mellom ledere- og ansatte kan være en viktig faktor for å nå disse målene.

Vi ønsket begge å øke vår formelle kompetanse innen administrasjon og ledelse, der vi kunne benytte vår erfaring igjennom denne reisen. Det har til tider vært utfordrende å studere samtidig som vi begge har vært i full jobb. Særlig har koronapandemien utfordret Tolletaten på mange måter, ikke minst det å utøve ledelse og noe som har hatt betydning for vårt valg av problemstilling. Samtidig har den prosessen vi har vært igjennom gitt oss nye perspektiver i forhold til det å utøve ledelse. Tiden vi har brukt på oppgaven har vært både inspirerende, motiverende og interessant.

Vi ønsker å takke Tolletaten som har gjort det mulig for oss å gjennomføre denne utdanningen og lagt til rette for å kunne intervju ledere og ansatte i etaten.

Vi vil også takke vår veileder, førsteamanuensis ved institutt for samfunnsvitenskap ved Norges Arktiske Universitet Frank Holen, som har veiledet oss trygt gjennom denne oppgaven med gode perspektiver, faglige bidrag og god veiledning gjennom dette masterprogrammet.

«Massene vil følge en leder som marsjerer over tjue skritt foran, men hvis han er tusen skritt foran, ser de ham ikke og følger ham ikke»

Georg Brandes (1842-1927)

Kirkenes 13. mai 2022

Thore Johansen og Gøran Stenseth

Forord	iii
1 Innledning	1
1.1 <i>Bakgrunn</i>	1
1.2 <i>Problemstilling</i>	2
1.3 <i>Oppgavens oppbygging</i>	3
1.4 <i>Avgrensning av oppgaven</i>	4
2 Kontekst	5
2.1 <i>Tolletatens samfunnsoppdrag</i>	5
2.2 <i>Tolletatens organisasjonsstruktur</i>	5
2.3 <i>Da koronapandemien traff Tolletaten</i>	6
2.4 <i>Ledelsesorientering i Tolletaten</i>	7
2.4.1 <i>Intensjonsbasert ledelsesorientering i Tolletaten</i>	8
2.5 <i>Koronapandemi og pålagt bruk av hjemmekontor</i>	10
2.5.1 <i>Fjernledelse i Tolletaten</i>	10
2.5.2 <i>Koronapandemien og digitalisering i Tolletaten</i>	11
3 Teoretisk rammeverk	12
3.1 <i>Ledelse</i>	12
3.2 <i>Fjernledelse, relasjoner -det å lede fra hjemmekontor</i>	13
3.3 <i>Lederstiler</i>	17
3.3.1 <i>Situasjonsorienterte ledelsesteorier</i>	18
3.4 <i>Fjernledelse – hovedtrekkene fra kapittelet</i>	26
4 Metodedel	27
4.1 <i>Metode</i>	27
4.2 <i>Kvalitetskriterier i kvalitative undersøkelser</i>	27
4.3 <i>Kvalitativ metode – semistrukturert intervju</i>	28
4.4 <i>Utvalg av intervjuobjekter</i>	30
4.5 <i>Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene</i>	32
5 Drøfting/analyse	35
5.1 <i>Hovedfunn fra intervjuene</i>	35

5.2	<i>Fjernledelse og betydningen av relasjoner</i>	36
5.3	<i>Situasjonsorienterte ledelsesteorier</i>	40
5.3.1	Oppgaveorientert tilnærming	40
5.3.2	Relasjonsorienterte tilnærminger	47
5.4	<i>Oppsummering og konklusjon</i>	52
5.4.1	Oppsummering	52
5.4.2	Konklusjon	54
	Referanser	56
	Vedlegg	59
	<i>Vedlegg 1. Veiledning og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet</i>	59
	<i>Vedlegg 2. Intervjuguide - ledere</i>	62
	<i>Vedlegg 3. Intervjuguide - ansatte</i>	64

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Med bakgrunn i Covid-19 pandemien som påvirket hele verdenssamfunnet og Norge, ble mange av lederne i Tolletaten pålagt bruk av hjemmekontor i mars 2020 som et smittereduserende tiltak. Som en følge av dette måtte flere ledere i Tolletaten utøve ledelse i andre omgivelser enn sammen med sine ansatte. Nye samhandlingsverktøy som digitale plattformer ble innført og tatt i bruk for å muliggjøre dette. Disse tiltakene kan ha endret og påvirket måten ledere har utøvet ledelse på. Det var knyttet usikkerhet til tidsperspektiv og varighet rundt disse tiltaket, noe som kan ha medført at ledere har måttet forholde seg til en mengde usikkerhetsfaktorer relatert til det å utøve fjernledelse.

Pandemien har endret en rekke forutsetninger i forhold til hvordan organisasjoner tradisjonelt sett har virket i. Fysiske møter ble avlyst, kohorter og avstand ble etablert på mange arbeidsplasser og turnuser ble endret og justert for å minimere kontaktpunkter. I tillegg var det klare forventninger fra overordnede ledere, ansatte i Tolletaten og samfunnet, om at tjeneste og samfunnsoppdrag skulle utføres for å opprettholde en velfungerende stat og for å gi innbyggerne den trygghet og hjelp staten skal gi. Ledere som til vanlig arbeidet i nære relasjoner med sine ansatte, der både den uformelle- og den formelle utøvelsen av lederskap var fremtredende, ville kunne bli endret ved bruk av hjemmekontor ved at leder måtte utøve fjernledelse over et lengre tidsrom.

Mange ledere i Tolletaten har utøvd lederskap i nær fysisk tilknytning til medarbeidere når det gjelder ledelse og oppfølging. I tillegg har man operert sammen som et team hvor en har diskutert seg frem til de beste løsningene rundt komplekse problemstillinger, saksbehandling og oppfølging. Det at leder er "tett på" de ansatte har vært viktig, men pandemien har medført at dette ikke har vært mulig i like stor grad som tidligere. Vår antakelse og det vi skal undersøke er om pålagt fjernledelse over tid, endrer dynamikken i relasjonene mellom leder og ansatt i forholdet mellom oppgave- og relasjonsorienterte lederstiler.

I likhet med Chamakiotis (2021) tenker vi at bruk av fjernledelse kan medføre økt behov for større grad av styring av enheter og personell, samt at leder må vurdere andre ledelsesformer som følge av endringer i etablerte relasjoner (Chamakiotis et al., 2021).

I følge Chamakiotis (2021) er transformasjonsledelse som karakteriseres ved inspirerende motivasjon og individuell oppmerksomhet en mer tilpasset ledelsesform ved digital ledelse, i motsetning til transaksjonsledelse hvor det i dens natur benyttes belønning og straff for å nå organisasjonens mål. Digitaliseringsdirektoratet (arbeidsgiver.dfo.no) har utarbeidet noen konkrete råd rundt det å lede fra hjemmekontor. Disse innebærer bl.a. at man bør utøve kontroll ved å vise tillit, gjøre medarbeidere i stand til å lede seg selv, følge opp medarbeidere individuelt og ha effektive digitale møter (direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022). Dette er eksempler på gode råd som kan bidra med å balansere effekter av endringer i omgivelser og forutsetninger. Vi skal forsøke i vår oppgave se på mulige endringer dette har hatt på leder-medarbeider relasjonen der leder har utøver fjernledelse på sin seksjon over tid. Vi vil foreta intervjuer av både ledere og ansatte i Tolletaten for å forsøke å svare ut spørsmål hvordan disse forholdene endres.

Som vi kommer nærmere inn på i kapittelet omkring utvalg av intervjuobjekter, har vi valgt å intervju ledere og ansatte i Tolletaten som har lang erfaring, bred kompetanse og som har etablert gode relasjoner. Pålagt bruk av hjemmekontor er noe som er nytt i Tolletaten og det ble for vår del interessant å undersøke om dette har medført endringer i hvordan ledere utøver sitt lederskap på og eventuelt på hvilken måte.

1.2 Problemstilling

Vi har på bakgrunn av ovennevnte valgt følgende problemstilling:

“På hvilken måte medfører pålagt bruk av hjemmekontor endringer i relasjoner og måten å utøve ledelse på i Tolletaten og hvordan kommer dette til uttrykk?”

Med utgangspunkt i denne problemstilling vil vi benytte en fortolkningsbasert tilnærming som metode. Ved bruk av fortolkningsbasert tilnærming vil vi ha søkelys på hvordan ledere har erfart det å utøve fjernledelse, samt hvordan ansatte har erfart det å bli ledet ved fjernledelse. Vi vil gå mer i dybden på hvordan disse har tolket og opplevd deres virkelighet, samt mulighetsrommet og eventuelle utfordringer ved å lede eller bli ledet ved fjernledelse. I

denne konteksten vil vi særlig ha fokus på om fjernledelse påvirker relasjonen mellom leder og ansatt, og om lederstilen endres på grunn av situasjonen leder befinner seg i. Med fjernledelse mener vi at leder utøver ledelse fra hjemmekontor i omgivelser som ikke innebærer fysisk nærhet til sine ansatte. Når vi benytter begrepet hjemmekontor i denne sammenheng, mener vi ansatte som både utøver sitt arbeid- og som blir utsatt for fjernledelse når man arbeider fra sitt hjem.

1.3 Oppgavens oppbygging

For å forsøke å svare ut vår problemstilling har vi foretatt intervjuer med ledere som har utøvet fjernledelse over tid og ansatte som har blitt utsatt for fjernledelse. Oppgaven vår er delt inn i 6 kapitler. I kapittel 1 vil vi innledningsvis introdusere bakgrunn for tema og vårt valg av den faglige konteksten med utgangspunkt i vår problemstilling. Videre vil vi redegjøre for oppgavens oppbygging og de avgrensningene som vi har gjort og som danner utgangspunkt for vår undersøkelse.

Kapittel 2 presenterer oppgavens kontekst og bakgrunn hvor vi kort vil beskrive Tolletatens samfunnsoppdrag, organisasjonsstruktur, bruk av digitale verktøy, ledelsesstruktur og hvordan koronapandemien påvirket og utfordret leder-ansatt relasjonen ved fjernledelse.

Kapittel 3 er viet det teoretiske rammeverket der vi redegjør for hvilken empiri, teori og forskningsartikler som vi mener er relevante å diskutere i analysedelen. De sentrale teoriene vil omhandle fjernledelse og hjemmekontor, lederstil og lederorienteringer omkring den situasjonsorienterte tilnærmingen, samt gå inn på hovedtrekkene i dette kapitlet.

Kapittel 4 vil ta for seg valg av metode som vi har benyttet i vår undersøkelse. Vi har valgt en kvalitativ metode med fortolkningsbasert tilnærming ut ifra et naturvitenskapelig perspektiv. Bakgrunnen for dette er at vi mener at denne metoden er best egnet for å forsøke å svare ut vår problemstilling. Vi har benyttet semistrukturerte intervju med åpne spørsmål, der intervjuobjektene benyttes som verktøy for å svare ut spørsmålene i vår undersøkelse, samt begrunnelse for valg av intervjuobjektene. Avslutningsvis vil vi redegjøre for bruk av intervjuguide og gjennomføringen av intervjuet.

Kapittel 5 vil presentere hovedfunnene fra vår undersøkelse og drøfte disse opp mot empirien og valgt teori omkring den situasjonsorienterte tilnærmingen. Her vil vi analysere de funn vi

har gjort i Tolletaten der vi ser på hvordan ledere og ansattes relasjoner har blitt påvirket ved bruk av fjernledelse og hjemmekontor over tid. Dette gjør vi ved å se på antatte virkninger i spennet mellom den oppgave- og relasjonsorienterte tilnærmingen, samt hvordan dette eventuelt påvirker valg av lederstil. Avslutningsvis oppsummerer vi våre funn med utgangspunkt i vår problemstilling, samt kommer med en konklusjon og forslag til videre undersøkelser som det kan være interessant å forske videre på.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Med utgangspunkt i vår problemstilling er det mange perspektiver, interessante teorier og forskning som kunne vært relevant å benytte i vår oppgave. Vi har valgt å avgrense vår oppgave til å konsentrere oss om begrepet fjernledelse når vi henviser til ledelse. Årsaken til dette er at begrepet fjernledelse er det sentrale ut fra valgt problemstilling. Det kan være enklere for leserne å forholde seg til dette begrepet når vi redegjør for det å utøve ledelse. I problemstillingen har vi også benyttet begrepet hjemmekontor. Når vi har valgt å benytte hjemmekontor i oppgaven, dreier dette seg om å arbeide eller utøve fjernledelse fra en annen geografisk lokasjon enn man normalt gjør. For å forsøke å svare ut vår problemstilling er dimensjonene rundt lederstilteorier helt vesentlig. Det finnes betydelige mengder teori- og forskningsmateriale om lederstilteorier og det kunne vært interessant å sett på flere av disse stilteoriene da flere av disse er relevante. Vi har valgt å avgrense vår undersøkelse til den situasjonsorienterte teorien som vi mener er både tilpasningsdyktig og fleksibel og som legger vekt på den situasjonen som leder befinner seg i. Begrunnelsen for vårt valg er at det ville blitt for omfattende og utfordrende å svare ut vår problemstilling dersom vi skulle benyttet flere stilteorier. Når det gjelder valg av intervjuobjekter kunne det vært interessant å intervju nyansatte ledere og ansatte som ikke hadde like sterke relasjoner som de vi intervjuet. Vi var særlig opptatt av relasjonens betydning når forutsetningene ble endret og hvor man gikk over til pålagt bruk av fjernledelse. Vår forskning viser indikasjoner på at tillitt og kommunikasjon er viktige elementer ved fjernledelse og noe vi også kunne gått mer i dybden på. Det kunne vært interessant og gått nærmere inn på perspektiver omkring dette, men rammene ga oss ikke muligheten i denne omgang.

2 Kontekst

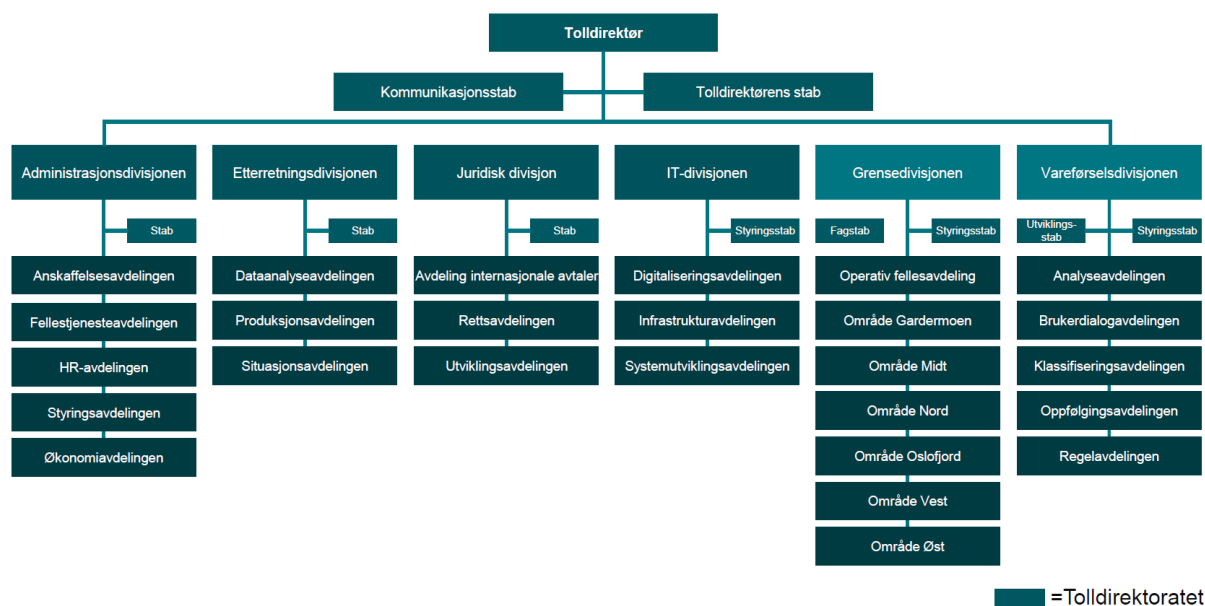
I dette kapittelet vil vi innledningsvis kort redegjøre for Tolletatens samfunnsoppdrag, samt ta for oss organisasjonsstrukturen i Tolletaten på et overordnet nivå for å vise den overbyggende ledelsesstrukturen. Videre vil vi ta for oss hvordan koronapandemien påvirket Tolletaten til å innføre økt bruk av hjemmekontor, og hvordan vi mener dette påvirket ansatte- og ledeses arbeidsrelasjoner. Deretter vil vi komme inn på ledelses filosofien i Tolletaten omkring intensjonsbasert ledelse, også kalt oppdragsbasert ledelse. Årsaken til at vi velger å ta for oss intensjonsbasert ledelse, er med bakgrunn i at den strategiske ledelsen har besluttet at ledere i Grensedivisjonen skal utøve denne ledelsesorienteringen i sitt lederskap. Ved å vise til dette i oppgaven ønsker vi å løfte frem at det finnes flere lederstilorienteringer som benyttes i offentlig sektor, og at den intensjonsbaserte tilnærmingen er en av disse som er relevant for ledere i Tolletaten.

2.1 Tolletatens samfunnsoppdrag

Tolletaten er en samfunnskritisk myndighetsutøver med selvstendig ansvar på land, luft- og sjøgrensen der samfunnssikkerhet og beredskap er integrert i Tolletatens virksomhetsstyring, bl.a. ved å sikre at varestrømmene går inn og ut av Norge uten unødig opphold. Tolletatens samfunnsoppdrag er å sikre at lover og regler for grensekryssende vareførsel etterleves. Dette innebærer at Tolletaten skal forvalte og medvirke til at regelverket for toll og grensekryssende vareførsel etterleves. Samtidig skal Tolletaten legge til rette for effektiv handel og vareførsel. I tillegg har Tolletaten en rådgivende funksjon ovenfor Finansdepartementet i spørsmål relatert til sitt fagområde.

2.2 Tolletatens organisasjonsstruktur

Tolletaten er en organisasjon som per 31.12.2021 hadde ca. 1500 ansatte som jobber med mange forskjellige arbeidsoppgaver. Tolletatens organisasjonsstruktur er bygd opp med Tolldirektøren som øverste leder med sin stab. Det er to fagdivisjoner – grense- og varedivisjoner som ledes av hver sin divisjonsdirektør. I tillegg er det støttestab som støtter begge divisjonene (Toll.no).



Figur 1. Forenklet organisasjonskart over den strategiske ledelsen (Toll.no, 2022)

Tolletaten har gått igjennom en betydelig organisasjonsutvikling de siste årene. Fra regionmodell og fem ledernivåer, er vi i dag i en linjebasert fagdivisjonsstruktur med fire ledernivåer. Formålet med denne organisasjonsendringen var å ruste tolletaten for fremtiden basert på tolldirektørens mål for etatens fremtidige organisasjon. I oktober 2020 gikk Tolletaten over i en ny organisasjonsform. I denne prosessen ble det rekruttert mange nye eksterne ledere som hadde annen fagkompetanse og bakgrunn, samtidig som Tolletaten og store deler av norsk arbeidsliv var midt i en verdensomspennende pandemi.

2.3 Da koronapandemien traff Tolletaten

Som et smitteverntiltak som følge av koronapandemien, ble det den 6.3.2020 forelagt et beslutningsnotat til Tolletatens ledergruppe (TLG) som presenterte ulike tiltak for å opprettholde forsvarlig tjenestenivå i etaten. Dette skulle hindre smitte blant ansatte- og langvarig bruk av karantene og hjemsendelse av personell. Beslutningsnotatet skulle videre sikre at ansatte foretok alle nødvendige vurderinger for å unngå mulig smitte. Beslutningsnotatet dannet grunnlag for å innføre pålagt hjemmekontor for ansatte- og ledere i et betydelig omfang. Den 13.3.2020 ble det besluttet at ansatte og ledere som hadde arbeidsoppgaver som kunne utføres fra hjemmekontor, og som hadde tjenstlige behov kunne benytte nødvendige applikasjoner utenfor Tolletatens lokasjoner. Tolletaten hadde implementert og innfaset digitale løsninger som gjorde det mulig å arbeide fra hjemmekontor i starten av koronapandemien.

De endringene som regjeringen besluttet i forbindelse med pandemien, kom ofte med korte tidsfrister for iverksetting. Som en direkte konsekvens av regjeringens beslutninger, ble mange ledere satt til å utøve fjernledelse, noe som medførte endringer i å lede i den normale konteksten. Med dette mener vi at mange ledere som til vanlig utførte ledelse i nære omgivelser med godt innarbeidede rutiner og samhandling, ble satt til å utøve fjernledelse. Noen statlige etater slik som Statens Vegvesen og Skatteetaten hadde god erfaring over flere år med at ansatte jobbet fra hjemmekontor og hvor ledere utøvet stor grad av fjernledelse. Statens Vegvesen åpnet for denne ledelsesformen allerede i 2003 i forbindelse med en omfattende omorganisering, hvor målsettingen var å etablere en flatere organisasjonsstruktur med færre ledernivåer, noe som medført en mer sentralisert ledelsesstruktur der fjernarbeid og fjernledelse er blitt en integrert arbeidsform. (Arbeidsforskningsinstituttet, 2007, AFI-notat 1). En kan dermed tenke seg til at statlige organisasjoner som hadde erfaringer med å utøve fjernledelse hadde gode forutsetninger med å iverksette de nødvendige tiltakene som situasjonen tilsa når pandemien inntraff, mens andre organisasjoner ikke var like godt forberedt.

Etter hvert som de nasjonale smitteverntiltakene endret seg, åpnet det for at ledere kunne kombinere det å arbeide hjemmefra til å ha fysisk oppmøte. Det må understrekes at dette ikke gjaldt alle ledere og at mange av lederne var på hjemmekontor under hele pandemien. Med dagens teknologi kan mange av dagens yrker utøves fra andre lokasjoner enn det å være fysisk på arbeidsplassen. Mange arbeidsoppgaver som administrative oppgaver, bedriftsutvikling, HRM, rekruttering, finans, markedsføring og ledelse er eksempler på tradisjonelle kontorjobber som i dag kan utøves fra avstand, og særlig med dagens digitale og integrerte plattformer. I dag tilbyr f.eks. Digitaliseringsdirektoratet og Direktoratet for forvaltning og økonomistyring sentraliserte digitale fellesløsninger til en rekke etater i staten. Med innføring og implementering av slike arbeidsformer, tenker vi at dette kan utfordrer måten å utøve ledelse på i Tolletaten.

2.4 Ledelsesorientering i Tolletaten

Tolletaten har de siste årene rekruttert ansatte og ledere med stor variasjon når det gjelder både arbeidserfaring- og kompetanse. En viktig forutsetning i det å utøve ledelse er relasjonen som er mellom leder og ansatte. Det å være leder i Tolletaten og utøve ledelse innebærer bl.a. å lede andre til ett felles mål. For å nå etatens til enhver tids målsettinger må

lederne definere disse målsettingene, deretter utøve sin autoritet som leder, samt fatte nødvendige beslutninger, slik at den enkelte ansatte har klare målsettinger og forventinger mot disse felles målene. Tolletaten har utviklet en lederplakat som er retningsgivende for hva Tolletaten definerer som god ledelse i etaten.

I denne lederplakaten er det blant annet beskrevet hvordan denne aktivt bør benyttes i utøvelse av lederskapet, med hovedvekt på at leder reflekterer og evaluerer over egen adferd.



Figur 2. Tolletatens lederplakat (Toll.no, 2021)

2.4.1 Intensjonsbasert ledelsesorientering i Tolletaten

Høsten 2021 ble ledere i Tolletaten orientert om å innføre intensjonsbasert tilnærming til ledelse. Denne ledelsesformen er basert på forsvarrets doktrine (oppdragsbasert ledelse) som bygger på en felles oppfatning av sjefens intensjon som strategisk utgangspunkt for ledelse og styring, samt for utøvelse av oppdrag i organisasjonen (Thon, 2020). Hvordan oppdraget løses delegeres til enhver tid til kompetente medarbeidere som er tette på situasjonen og som er beste egnet til å løse ulike komplekse oppgaver og ta faglige og operative beslutninger der oppdraget skjer. Intensjonsbasert ledelse har i sin natur et sterkt støttende preg. Videre medfører intensjonsbasert ledelse at man skal delegerer oppgaver til kompetente tjenestepersoner. Delegering er en svært sentral dimensjon i denne lederstilen og innebærer at lederen gir fra seg og delegerer makt, samt beslutninger på detaljnivå til de som er i

situasjoner der de skjer. Dermed kan en hevde at denne ledelsesformen bærer preg av desentralisering hvor beslutninger på en del områder flyttes ned i organisasjonshierarkiet. Formålet er at de som er tettest i situasjonen er de beste til å fatte gode kvalitative og kunnskapsbaserte beslutninger, og ikke de som representerer ulike overordnede ledernivå. Overordnede ledernivå skal dermed definere intensjonen i et strategisk perspektiv ovenfor den organisasjonen de leder. Ofte vil disse intensjonene i en statlig etat være oppdragsbrev gitt fra departementet til etatene hvor det her fremgår hva som forventes av aktivitet, retning og resultat for et lengre eller kortere tidsrom. Intensjonsbasert ledelse gir dermed de ansatte handlingsrom til å ta selvstendige beslutninger innenfor de grenser intensjonen setter. Denne ledelsesformen kan en hevde ligger i andre aksene av detaljstyring (oppgavestyring) og en kan hevde at den vil kunne ha sine svakheter på lik linje med de fleste andre lederstiler. Formålet med denne lederstilen er å minske usikkerhet ved at de som er ute og ser utfordringer på nært hold og dermed tolker situasjoner direkte selv, bestemmer den beste løsningen.

Historisk anekdote og bakgrunn for intensjonsbasert ledelse:

Konseptet rundt oppdragsbasert ledelse stammer fra Helmut von Moltke (1800-1891) som ble utnevnt til leder for den prøyssiske generalstaben i 1857. Moltke var en av de første militærledere som la vekt på desentraliserte initiativer basert på en overordnet gitt intensjon for å oppnå et mål. Moltke innførte konseptet «Auftragstaktik» som innebar at kommandører kun skulle gi de mest elementære og generelle ordre (intensjoner) til sine undergitte. Deretter var det opp til feltkommandørene å løse oppdrag på best mulig måte. En sentral del av Moltkes oppfatninger var at hvordan en situasjon utartet var preget av stor usikkerhet, og betydningen av nærhet til oppgavebeslutninger var sett på som det mest hensiktsmessige. Moltke forsto at ledelse sjelden kunne detaljeres i en operativ verden hvor en opplever hurtige endringer og hvor det ofte var behov for å foreta raske beslutninger, som på en slagmark (Army Doctrine Publication, 6-0, 2019). Intensjonsbasert ledelse legger vekt på at beslutningsmyndigheten delegeres til det laveste taktiske nivået, ingen ordrer måtte gis av ledere som ikke fysisk var i kontakt med fienden, samt at ledere ned til laveste organisatoriske enhet måtte reagere på endringer i situasjonen med basis i intensjonen, gitt inntil to nivå opp i organisasjonskartet. Med den intensjonen om at hele organisasjonen dro i samme retning. På denne måten ble organisasjonen tilført større fleksibilitet ved at ledere til enhver tid forholdt seg til den overordnede situasjon. Dette medførte ansvarlighet i alle ledd i organisasjonen (Martinsen, 2011).

2.5 Koronapandemi og pålagt bruk av hjemmekontor

Hjemmekontor og fjernledelse er ikke noe nytt i offentlig- og privat sektor. Som vi tidligere har vært inne på, så har ulike offentlige virksomheter som politiet, biltilsynet og skatteetaten hatt ulik tilnærming til dette, og har benyttet seg av fjernledelse over flere år. Tolletaten har benyttet hjemmekontor og fjernledelse i varierende grad. Covid-19 pandemien har endret bruken og utøvelse av hjemmekontor for mange. De fleste av Tolletatens ansatte som ikke var definert som kritisk operativt personell ble sendt på hjemmekontor i mars 2020. Dette gjaldt for mange ledere, men også en rekke ansatte. Vi som mellomledere har selv fått føle på hvordan det er å være henvist til å lede operative ansatte hjemmefra.

Vår erfaring tilsier at det å lede operative mannskaper hjemmefra kan ha påvirket måten vi som ledere utøver ledelse på i forhold til interaksjon og kommunikasjon mellom ledere og ansatte i organisasjonen. Vi er usikre på hvordan andre ledere i vår etat har håndtert dette. Med utgangspunkt i vår problemstilling er vår tese at bruk av fjernledelse og pålagt hjemmekontor over tid kan endre måten å lede på, og at det er mange faktorer på arbeidsplassen, både direkte og indirekte som kan bli endret. Det å ikke kunne møtes som normalt rundt oppgaveløsninger, faglige utfordringer og uformelt i en mellommenneskelig og forutsigbar kontekst vil kunne påvirke ulike institusjonaliserte mønstre over tid.

2.5.1 Fjernledelse i Tolletaten

Bruk av fjernledelse er ikke noe nytt i Tolletaten. Tolletaten har historisk sett vært organisert på en slik måte der ledere har personalansvar for ansatte som arbeider på lokasjoner der leder ikke har sitt daglige arbeidssted, eller der ledere har ansatte som har et “mobilt” arbeidssted. I disse tilfellene har både ansatte og ledere tilpasset seg den fysiske og mentale avstanden som er etablert over tid. Både ledere og ansatte har tilpasset måter og samhandle på der man har forsøkt å etablere gode sosiale relasjoner mellom ledere og ansatte. Da pandemien inntraff, og bruk av fjernledelse ble aktualisert var dette noe nytt for svært mange av lederne i Tolletaten. Ledere i Tolletaten har tradisjonelt sett vært stedsplassert i nære omgivelser med sine ansatte. På denne måten har ledere og ansatte etablert en sosial relasjon over tid, der leder har utøvd sitt lederskap gjennom direkte kontakt og oppfølging av de ansatte. Som en følge av regjeringens beslutninger på grunn av pandemien, ble bruk av hjemmekontor pålagt for svært mange statlige- og private aktører, også Tolletaten. Som en konsekvens av dette ble ledere og ansatte som hadde anledning til å benytte hjemmekontor, bedt om å jobbe fra

hjemmefra på kort varsel. Forventningene fra overordnet ledelse i etaten var implisitt at lederne skulle lede sine ansatte med samme vilkår, forutsetninger og de samme forventningene til ansatte- og ledere som før pandemien.

2.5.2 Koronapandemien og digitalisering i Tolletaten

Som følge av koronapandemien og innføring av hjemmekontor i Tolletaten, var det stort fokus på IKT-utstyr som bærbar pc, ekstra skjerm, headset, og ikke minst, tilgang til nødvendige IT-systemer for oppgaveløsning. I denne perioden var det en del ledere som hadde store behov for tett oppfølging og bistand fra fagavdelinger eller IT-support. I og med at innføring av fjernledelse var noe som skulle vare over tid, var det nødvendig for ledere å ha gode digitale løsninger til blant annet oppfølging av ansatte. I Tolletaten har det de siste årene vært en prioritet på utvikling av nye IKT- og digitaliseringsverktøy, blant annet til ansatte i operativ tjeneste, men også samhandlingsplattformer som ledere kan benytte. En av disse plattformene er innføringen av Microsoft Teams. Innføring og opplæring av Microsoft Teams var slutført like før pandemien inntraff og ble på mange måter en suksessfaktor for både ledere- og ansatte i Tolletaten.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi redegjøre for den teorien som vi vil benytte for å belyse vår problemstilling. Innledningsvis vil vi ta for oss begrepet ledelse og dens betydning i relasjonen mellom leder og ansatte. Videre tar vi for oss begrepene fjernledelse, samt det å arbeide hjemmefra, også omtalt som hjemmekontor. Deretter vil vi ta for oss begrepet lederstilteorier som også er viktig elementer i vår undersøkelse, med tanke på om lederstiler endrer seg ved fjernledelse og eventuelt på hvilken måte. Som vi tidligere har nevnt, skal vi i vår undersøkelse konsentrere oss omkring relasjonens betydning i forhold til det å utøve ledelse, og spesielt omkring den situasjonsbetingede tilnærmingen med person- og saksorientert ledelse. Avslutningsvis kommer vi inn på hvordan lederstilteorier kan benyttes i anvendelsen for å kunne forstå og forklare de utfordringer som er relatert omkring overgangen til fjernledelse.

3.1 Ledelse

Ledelsesbegrepet er mangetydig og dukker opp i en flora av forskjellige teorier og forestillinger. Teorier om ledelse er stort sett produkter fra det 20-århundre som har sin opprinnelse fra industrisamfunn og behov for en rasjonell ordning, med blant annet betinget behov for spesialister som kunne utforme og kontrollere organisasjoner og produksjonsprosesser. I Norge må vi tilbake til 1970-årene for å finne det vi i dag omtaler som ledelsesteorier og som fikk større interesse i et bredere lag i befolkningen. Innen den offentlige virksomheten i Norge ble begreper om ledelse først vanlig på 1980-tallet, og som følge av dette har oppmerksomheten omkring ledelsesteorier hatt stort fokus og utviklet seg i ulike retninger (Strand, 2007). Det finnes mange nye retninger innenfor teorier om ledelse. Vi ser nå endringer der ledelse går fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse med større fokus på medarbeiderrelasjoner og større vekt på en utveksling, hvor samarbeid mellom ledere og ansatte der ulike situasjoner ofte vil kunne kreve ulike løsninger i et tettere samarbeid mellom disse for at organisasjoner skal kunne nå sine mål (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Det finnes et stort mangfold av definisjoner av begrepet ledelse. Jakobsen & Thorsvik (2019) definerer dette slik: *"ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål".... «Ledelse er dermed i bunn og grunn en relasjon»* (Jakobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

Teorier om ledelse har blitt kritisert for å overdrive betydningen av ledelse og underminert betydningen av de ansatte og fellesskapet. Ledersentrerte teorier, slik som trekk- og atferds tilnærminger til ledelse fokuserer ofte på karakteristikk og atferd til ledere og innretter disse som viktige kriterier for å lykkes (Griffith et al., 2018). Disse trekkteoriene fokuserer ofte på mer eller mindre medfødte egenskaper ved personligheten en leder bør ha. Man har i de senere år rettet oppmerksomheten til at de foretrukne trekk også bør inneholde sosial og emosjonell intelligens (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Trekkteorier setter søkelys på lederegenskaper og mindre på ansatte, samt det ledere og ansatte kan skape sammen i organisasjoner. De siste årene har fokus på sammenheng og samspillet mellom ledere og ansatte blitt viet større oppmerksomhet i lederforskningen i forhold til det å fokusere på leders trekk og egenskaper.

I vår undersøkelse har vi satt søkelys på det å lede fra avstand (fjernledelse). Fjernledelse handler om å lede sine medarbeidere som har sitt arbeidsted på et annet geografisk sted enn der lederen har sin daglige arbeidsplass. Direktoratet for forvaltning og økonomistyring har kommet med gode råd for hvordan man som leder kan lykkes med det å utøve fjernledelse når du ikke ser dine medarbeidere til daglig. Direktoratet vektlegger særlig det å utøve kontroll ved å vise tillit, noe som betinger at en har et positivt menneskesyn og har tro på at mennesket har et grunnleggende ønske om å gjøre en best mulig jobb. Videre at man setter medarbeidere til å lede seg selv ved å gi dem riktige forutsetninger og rammer, samt det å skape nærvær med uformell kommunikasjon, slik som god bruk av digitale løsninger. Ifølge direktoratet er det viktig å følge opp alle medarbeiderne individuelt, blant annet med korte jevnlig oppfølgingssamtaler, samt korte og effektive digitale møter hvor man er tydelig på formål, utfall og oppfølging (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022).

3.2 Fjernledelse, relasjoner -det å lede fra hjemmekontor

De senere tiårene er det publisert mye teori rundt begrepet fjernledelse, men få av disse bidragene setter søkelys på leder-ansatt relasjonene hvor man går fra det å være til stede, til det å utøve fjernledelse over en lengere og sammenhengende periode. I følge Chamakiotis (2021) er det foretatt lite forskning som ser på de endringene i konteksten som skjer når man går fra det å arbeide i fysiske omgivelser, til det å gå over til bruk av virtuelle samhandlinger mellom leder og ansatte over et lengre tidsrom (Chamakiotis et al., 2021). Når det gjelder forskning omkring hjemmekontor, er det skrevet flere masteroppgaver og vitenskapelige

artikler som tar for seg ulike utfordringer omkring dette. Noen av disse artiklene hevder at tiden det tar for å oppnå de kvalitative og kvantitative målene i organisasjonen forlenges ved fjernledelse. Med dette menes at den enkeltes presentasjoner vil kunne påvirkes ved at leders muligheter til å støtte og følge opp den ansatte reduseres (Hegghammer, 2009). I tillegg er det noen indikatorer som påpeker at systematisk bruk av hjemmekontor fordrer større grad av selvledelse for dem som ikke har like hyppig kontakt med leder som utøver fjernledelse (Digitaliseringsdirektoratet, 2020). Blant annet fremkommer det i en masteroppgave at fysisk avstand signifikant påvirker medarbeideres oppfatning og forståelse av rolleklarhet, rollekonflikter, forpliktelser og samspill innenfor en studie utført i Arbeidstilsynet. (Hegghammer, 2009). Disse forholdene ble aktualisert med Covid-19 pandemien hvor det å skape felles identitet til tross for geografisk separasjon er blitt utfordret (Chamakiotis et al., 2021).

Det mest åpenbare med å utøve fjernledelse, er at leder ikke er fysisk til stede på sin arbeidsplass sammen med sine ansatte. Vi ser at det er skrevet få artikler på norsk som tar for seg begrepet pålagt bruk av fjernledelse, noe vi har vært inne på tidligere. I følge Chamakiotis (2021) vil denne hybride måten å lede på ofte kreve endrede lederstiler og fokus på felles identitet til tross for at man er geografisk separert (Chamakiotis et al., 2021). Som vi tidligere har vært inne på, så var det en del organisasjoner som allerede hadde innført en fleksibel ordning omkring bruke av fjernledelse, før koronapandemien. Det er både fordeler og ulemper ved det å arbeide fra hjemmekontor. Et av disse ulempene er påvirkningen av de fysiske omgivelsene som det innebærer når ansatte “tar jobben med seg hjem”. Andre ulemper er de utfordringene som gjaldt IKT- og datasystemer/tilganger, men ikke minst det å tilpasse skillet mellom jobb og fritid.

Når det gjelder definisjoner på hjemmekontor, så finnes det flere forskjellige definisjoner. Vi har valgt disse som vi mener passer best i vår undersøkelse og som Fitzer (1997) definerer slik:

«As work as arrangement in which employees perform their regular work at a site other than the ordinary workplace, supported by technological connections» (Fitzer, 1997, s. 65).

Arbeidstilsynet har følgende tilnærming til begrepet hjemmekontor:

“Arbeid i arbeidstakers eget hjem omtales ofte som hjemme- eller fjernarbeid. Mange utfører hjemmearbeid i kombinasjon med arbeid på det faste arbeidsstedet” (Arbeidstilsynet, 2022).

I Fitzer sin definisjon fremheves at man utfører sitt arbeid på et annet sted enn det som har vært vanlig, og at dette utføres ved bruk av teknologisk infrastruktur. Når vi i denne konteksten omhandler hjemmekontor, så vil det være flere varianter av hvordan dette utøves og tilpasses i de ulike organisasjonene. Noen har klare definerte regler for hvordan dette kan utøves, hvilke muligheter og begrensninger som gjelder, samt tilnærminger til hvordan dette kan medføre mulige endringer i prestasjon og ytelse til ansatte og ledere når man tar jobben med seg hjem. Prestasjon og ytelse til de ansatte kan påvirkes av mange variabler, eksempelvis avstand til leder og oppfølging, samt struktur på arbeidsoppgaver. Senere teori synliggjør lederavstand innenfor flere dimensjoner som f.eks. fysisk avstand, oppfattet sosial distanse og oppfattet interaksjon rundt oppgaveløsninger og frekvens omkring disse interaksjonene. (Griffith et al., 2018). Med dette menes at både fysisk avstanden og hvordan både ledere- og ansatte oppfatter eller tolker den sosiale distansen, kan påvirke prestasjon og ytelse. Når vi spurte ledere i vår undersøkelse fikk vi et inntrykk av at arbeidsdagen ble forlenget når man arbeidet fra hjemmekontor. Det var ofte at man tok pauser på dagen og man jobbet på kvelden, istedenfor å forholde seg til ordinære tidspunkt, altså en mer fragmentert og forlenget arbeidsdag var det flere som hevdet ble resultatet av å benytte hjemmekontor ser vi i vår undersøkelse indikasjoner på.

Ved fjernledelse kan ansattes opplevelse omkring oppgaveløsningen bli påvirket og endret ved at leder og ansatte ikke har den samme fysiske interaksjon og kommunikasjon som ved fysisk tilstedeværelse. Dette kan medføre at det oppstår en uklarhet rundt fastsatte mål noe som igjen kan medføre målkonflikt i organisasjonen. Med målkonflikt menes i denne konteksten at organisasjonens egentlige mål er blitt skjøvet til side og det oppstår en konflikt med hva som er den beste veien til målet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En annen dimensjon er det som gjelder den mentale avstanden mellom leder og ansatt. Ifølge Griffith er det en nøkkelfaktor at avstand mellom leder og den ansatte vil være viktig for hvordan leder og ansatte forholder seg til hverandre, samt hvordan man deler de mentale modellene (Griffith et al., 2018). Med dette mener Griffith at både ledere- og ansatte har den samme oppfattelsen (mentale kart) og tilnærmingen rundt de fastsatte mål og oppgavene som er satt. Det er en

mulighet at det er avhengigheter mellom fysisk og mental avstand f.eks. i forhold til det å oppnå organisasjoners mål. Man kan tenke seg at ledere som utøver fjernledelse kan påvirke den mentale konteksten og tilnærmingen til oppgaveorientering og måloppnåelse.

Undersøkelser har vist at sammenfallende og delte mentale oppfatninger mellom ledere og ansatte hjelper med å strukturere problemløsninger og forbedrer måloppnåelse (Griffith et al., 2018). Dette er noe som understøttes av Jacobsen & Thorsvik (2019) som hevder at effektive ledere i virtuelle organisasjoner legger stor vekt på relasjonsbygging. Det legges her vekt på å ha en god plan, utvikle kjennskap mellom medlemmer i teamet, samt det å bruke tid på arbeidsprosesser og gode forberedelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ved at leder ikke er fysisk til stede kan medføre at de etablerte relasjonene svekkes, samt at betingelsene for relasjoner vil kunne endres ved at leder ikke fanger opp de sosiale signalene i interaksjon med sine ansatte. Hvis en leder har en utfordrende eller svak relasjon til en medarbeider i den normale konteksten ved fysisk tilstedeværelse, kan disse relasjonene endres og/eller svekkes dersom den fysiske og mentale avstanden vedvarer over tid. Ifølge Griffith (2018) vil noen ledertyper ha en fordel av fysisk tilstedeværelse, slik som karismatiske og ideologiske ledere, mens ledertyper som pragmatiske ledere vil ha fordeler med å kommunisere og påvirke medarbeidere med større fysisk avstand (Griffith et al., 2018).

Et viktig forebyggende tiltak en leder kan gjøre er å opprettholde god relasjon til sine ansatte, er å etablere og opprettholde gjensidig respekt og tillit. Dette forutsetter at ledere og ansatte er interessert i hverandre på en slik måte som skaper gjensidig tillit og respekt, noe som blant annet innebærer at ledere og ansatte er gode aktive lyttere som forstår hverandres budskap. Ifølge Jacobsen & Thorsvik viser forskning at ledere og ansatte ikke bare utveksler informasjon, men også tanker og følelser som er en viktig faktor for ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ved fjernledelse er dette faktorer som kan bli påvirket og utfordret ved at det oppstår endringer i den etablerte konteksten.

Undersøkelser tyder på at nærhet til de ansatte og det å delta sammen som et team med gode leder-ansatt relasjoner er viktig for å skape gode rammebetingelser for utøvelsen av ledelse. Dette kan i mange tilfeller skape utfordringer, når den fysiske og mentale avstanden til leder og ansatte viskes ut over tid (Griffith et al., 2018). Ved overgang til fjernledelse kan de

etablerte leder-ansatt relasjonene endres ved fysisk avstand. Dette betinger at organisasjonen, ledere og ansatte setter fokus på de endringene som skjer når det gjelder kommunikasjon, relasjoner og oppgaveutførelse. Forskning viser at ledere som er i denne konteksten ofte må endre sin lederstilorientering til en alternativ lederstilutførelse (Chamakiotis et al., 2021). Ifølge Kaufmann & Kaufmann (2007) kan variasjon i kontekst innebære ulike vilkår for ledelse og følgelig behov for ulike lederstiler. (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

3.3 Lederstiler

Ifølge Christensen (2017) kan lederstil defineres som en «*bestemt og relativt konsistent atferdstype som en leder anvender når vedkommende utfører sine arbeidsoppgaver*». (Christensen et al., 2017, s. 141).

Lederstil dreier seg om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. Empiriske studier viser at det eksisterer to grunnleggende forskjeller på lederstiler. 1: Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse med fokus på stor involvering av sine underordnede og en som delegerer beslutningsmyndigheten. 2: *Autoritær* eller oppgaveorientert leder som har fokus på produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål (Jakobsen & Thorsvik, 2018). En rekke trekk og atferdsteorier, samt situasjonsbestemte ledelsesteorier har vært foreslått som de mest effektive å benytte. Fred Fiedler var en amerikansk ledelsesforsker og pioner når det gjaldt sin utvikling av samspillteori omkring ledelse. Han bygget på ledertrekk og atferdsteorier som var dominerende, og mente at situasjoner lederen befinner seg i er avgjørende for best mulig lederskap (leader match) (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Strand (2007) hevder at ledere har en stor påvirkningskraft til å velge og til å påvirke relasjonene til sine ansatte ved valg av lederstiler, samt at en kan velge hvem og hvordan en vil inngå relasjoner med (Strand, 2007), videre at ledelse er innvevd i enhver relasjon i organisasjoner. Det er ikke unaturlig å se på ledelse som et relasjonsfenomen. Med dette menes at ledere koordinering sitt arbeid gjennom sine ansatte og der autoritet defineres som en relasjon der ledere er avhengig av å få oppslutning fra sine medarbeidere (Strand, 2007). Ifølge Jacobsen & Thorsvik er kredibilitet i relasjoner til medarbeidere et nøkkelord for de som ønsker å lede.

I moderne organisasjoner har ansatte stor innflytelse på hva slags relasjoner som utvikles og hva slags lederatferd som aksepteres (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I utgangspunktet er organisasjoner formelle der ledere har en formell rolle. For å bygge relasjoner mellom leder og ansatte bør ledere ta i bruk sine personlige ressurser og evner utover den formelle rollen en leder har. Ifølge Strand har relasjoner fått en viktig og mer eksplisitt plass i det å utøve ledelse. Relasjoner er også et klassisk emne i ledelsesteorien uttrykt gjennom begrepet lederstil, der forholdet mellom leder og medarbeider står i sentrum (Strand, 2007). Vi vil se på disse teoriene i sammenheng med betydningen av de relasjonene som er mellom leder og medarbeider, og da særlig hvordan ledere og de ansatte opplever denne samhandlingen og hvordan denne kan påvirkes. Lederorienteringer er gjerne et begrep som benyttes når man skal forsøke å beskrive hva ledere har interesse for, og som de opplever er viktigst å konsentrere seg om (Kirkhaug, 2015). Med ledelsesteorier mener vi her den situasjonsorienterte tilnærmingen som har søkelys på skillet mellom den saksorienterte tilnærmingen og den personorienterte tilnærmingen, også omtalt som oppgave- og relasjonsorientert tilnærming.

3.3.1 Situasjonsorienterte ledelsesteorier

En betydelig del av ledelsesteorien har befattet seg med spørsmål om hvordan ledere skal forholde seg til medarbeidere for å oppnå effektiv respons. Atferden er klassifisert i mange forskjellige tema, som stor sett inneholder to grunndimensjoner. 1: Grad av menneskeorientering og 2: Grad av saksorientering. Til sammen utgjør disse begrepet situasjonsbestemt ledelse (Strand, 2007). Kombinasjonene i nivåene indikerer at for å oppnå best mulig resultat mellom lederstil og effektivitet, må man f.eks. tilføre kompetanse der den ansatte mangler dette. Eksempelvis kan vilje knyttes opp mot gunstige rammer for arbeidssituasjonen samt ytre og indre motivasjon. Ved å øke eller ta tak i disse betingelsene, vil man kunne oppnå ønsket effekt.

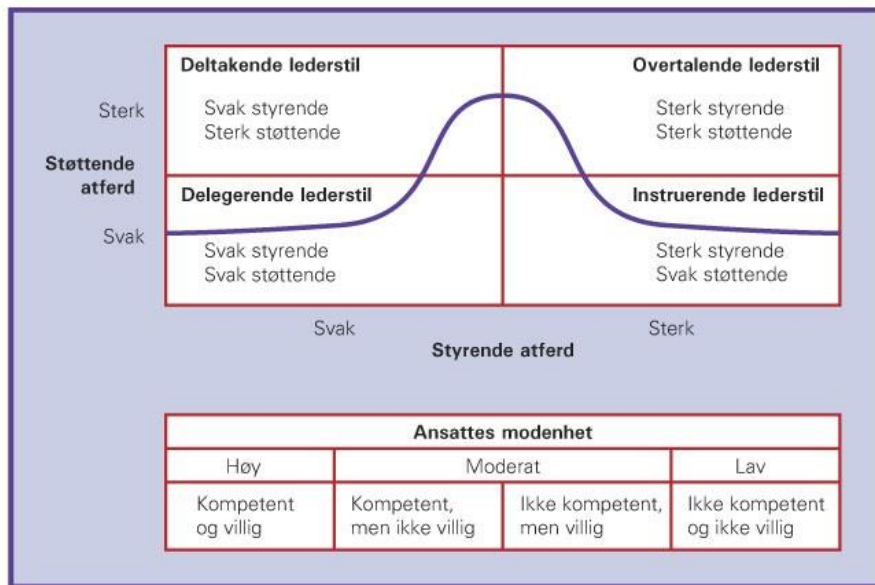
Situasjonsbetinget lederstil legger vekt på at man bør benytte ulike lederstiler når situasjoner endrer seg. Teoriene om lederegenskaper fokuserer på individnivået, noe som også kan sies om lederstilteoriene, men det er naturlig at lederen er i fokus for oppmerksomhet. Stilteoriene trekker imidlertid også inn situasjonen og gruppen (Strand, 2007). Ledere er organisasjonsmedlemmer som har et mandat, en tillitserklæring for å kunne noe på vegne av organisasjonen (Strand, 2007). Dette mandatet kan sies å utøves gjennom blant annet den lederstilen ledere utøver, som også innbefatter det å ha gode relasjoner til sine ansatte. Dette

betinginger at intensjonen er forstått blant ledere og ansatte. At man inngir tillitt til de ansatte er fordi de innehar de beste forutsetninger til å løse situasjoner basert på den kompetansen og det oppdragsbildet de innehar. Videre; at man i fellesskap jobber sammen som et team for at målene basert på intensjonene i organisasjonen blir oppnådd.

Situasjonsbestemt ledelse utviklet av P. Hersey og K. Blanchard er en samspillteori som ofte brukes i praktisk lederutvikling. I teorien er grad av medarbeideres modenhet og kompetanse viktige faktorer i forhold til hvordan lederstil som er mest effektiv å benytte. Utgangspunktet i denne teorien er ytterpunktene i forhold til oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse hvor konteksten avgjør hvilke lederstiler som er mest hensiktsmessig å benytte. Instruerende lederstil har oppgaveorientering som fundament. Her er ledere autoritær, bruker beordring og er enveiskommunikasjon ovenfor sine medarbeidere. Selgende lederstil legger vekt på overtalelse og forklaring og bruker disse som virkemidler. Deltakende lederstil bygger på medbestemmelse og samarbeid, mens delegerende lederstil karakteriseres ved at man legger vekt på å delegerer oppgaver og ansvar til medarbeiderne (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Teorien er blitt kritisert på flere av stilvariantene, men tesen som omhandler den instruerende (autoritære) lederstilen er fortsatt akseptert og kan benyttes som et effektivt tiltak i situasjoner hvor man har medarbeidere med lav modenhet eller i spesifikke organisasjoner som f.eks. operasjonssentraler og andre med behov for at spesifiserte prosedyrer utøves. (Kaufmann & Kaufmann, 2007)

Hersey og Blanchard (Jacobsen & Thorsvik, 2019) bygget sine tilnærminger på å sette et distinkt skille mellom støttende (relasjonsorientert) og styrende (oppgaveorientert) lederstil som ledere gjerne kan kombinere i sin utøvelse av sitt lederskap. Ved å kombinere disse to dimensjonene kan man utlede fire lederstiltyper:

- Svak styrende og svak støttende lederstil – kalt delegerende lederstil.
- Svak styrende og sterk støttende lederstil, kalt deltakende lederstil.
- Sterk styrende og sterk støttende lederstil, kalt overtalende lederstil.
- Sterk styrende og svak støttende lederstil, kalt instruerende lederstil.

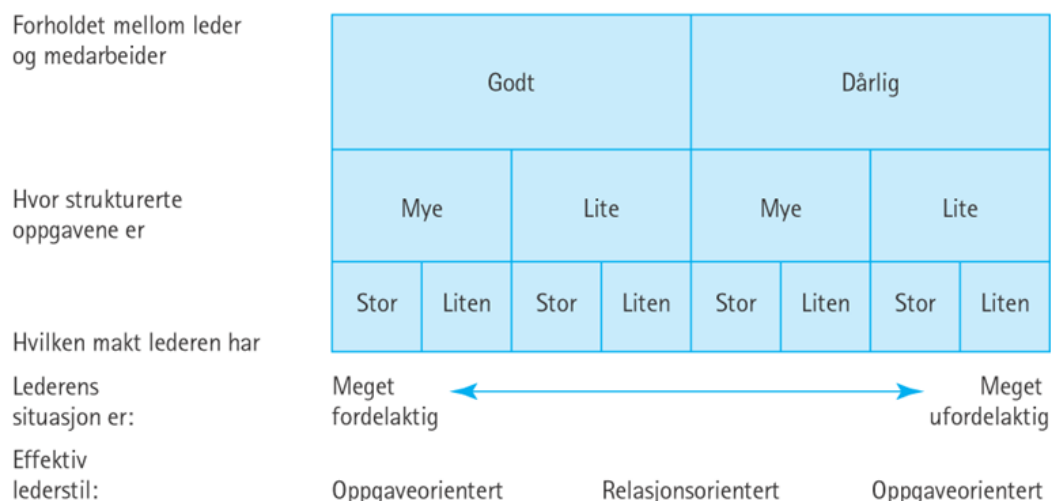


Figur 3. Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418).

Hersey og Blanchards situasjonsbestemte lederstil la vekt på at man må ta hensyn til ulike forutsetninger fra de ansatte og trekk ved situasjonen ved valg av lederstil og at disse forholdene kan påvirke effekten av lederstil og effektivitet i en organisasjon. Her ser man på de ansattes modenhet opp mot kompetanse og vilje. Dette beskrives i følgende nivåer:

- Ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgavene.
- Kompetent, men ikke villig til å løse oppgavene.
- Ikke kompetent, men villig til å løse oppgavene.
- Kompetent og villig til å løse oppgavene.

Fiedler hevdet at for å kunne forutse god ledelse, måtte man ta i betraktning både personlige egenskaper- og situasjonen det ledes i (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Videre mente han at det er viktig for effektiviteten til de ansatte at leder har innflytelse og gode sosiale relasjoner og at disse ikke nødvendigvis handler om personlige egenskaper. Med dette menes at det er viktig at atferden til leder tilpasses relasjonen til de som skal ledes (Jakobsen & Thorsvik, 2019). Fiedler sin modell fremhever tre sentrale trekk ved situasjonen som man mener har betydning for lederens rolle og muligheten til å påvirke de man leder. De tre trekkene som Fiedler refererer til er forholdet mellom leder og ansatt, oppgavestruktur og stillingsmakt. Dette kan forklares slik:



Figur 4. Fiedler sin situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 421).

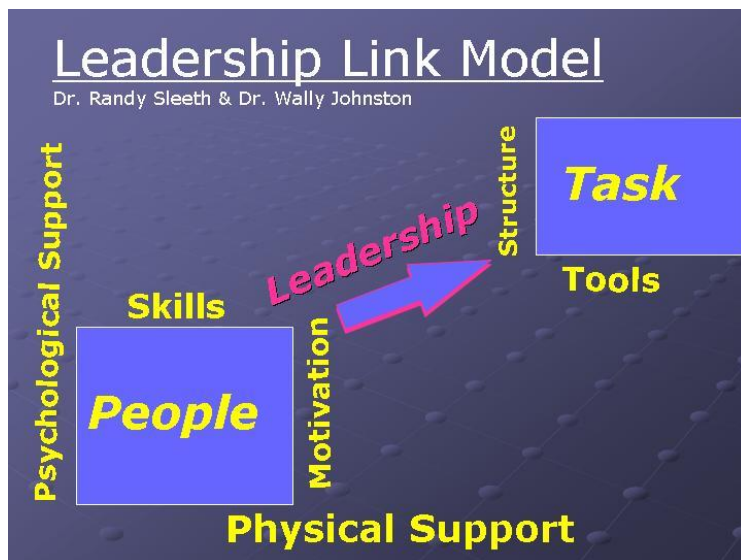
I følge Fiedler (Jacobsen & Thorsvik, 2019) viser dette et mønster i hvilke situasjoner den oppgaveorienterte og den relasjonsorienterte lederen fungerer best i. Figur 4 viser at oppgaveorienterte ledere fungerer best i meget gunstige eller meget ugunstige situasjoner, mens den relasjonsorienterte lederen fungerer best med moderat gunstige situasjoner. Fiedler var videre av den oppfatning at det kunne være vanskelig å skifte lederstil da trekkene ved leder ble vurdert som ganske stabile. Fiedler (Jacobsen & Thorsvik, 2019) hadde liten tro på at det var enkelt for en leder å skifte lederstil. Ved at leder går fra fysisk tilstedeværelse til det å utøve fjernledelse, så kan dette skape utfordringer i forhold til de etablerte relasjonene mellom leder og ansatte, ved at betingelsene for kommunikasjonen, rutiner, arbeidsoppgaver, overvåkning og kontroll endres. De organisatoriske vilkårene som eksisterer ved fjernledelse kan gi utfordringer til ledere som er sterkt relasjonsorienterte eller sterkt oppgaveorienterte (Jacobsen & Thorsvik, 2019)

For å kunne utøve god ledelse mente Fiedler at det var viktig at man måtte ha en god tilpasning mellom lederstil og situasjonen. Hvis ikke denne tilpasningen var mulig å få til mente Fiedler at en leder burde flyttes til en annen situasjon basert på egenskapene og lederstilen til lederen. Eventuelt kunne man endre situasjonen slik at den ble tilpasset den aktuelle lederen for å få dette til å fungere mest hensiktsmessig. (Kaufmann & Kaufmann, 2007)

Dersom leder-medarbeider relasjoner var dårlig, mente Fiedler at en leder ville ha en ugunstig situasjon å lede i, og ved å ha velstrukturerte oppgaver i organisasjonsenheten man jobber i vil, man kunne ha en klarere forståelse for hva man skal gjøre. Er oppgavene i motsatt ende ustrukturerte vil det skape vanskeligheter for å forstå hvordan oppgavene skal løses, definere målene og hvilke operasjoner man må utføre for å nå disse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Fiedler antok at ved å ha ustrukturerte oppgaver, så vil man ha ugunstige forhold å lede i. Stillingsmakt refererer til leders autoritet og hvilke muligheter vedkommende har til å benytte belønning og straff og hvordan kontroll en har over verdifulle ressurser i organisasjonen som f.eks. deling av lønn og goder. (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

Forfatterne Fiedler, Hersey & Blanchard representerer noen av de første bidragene som knytter viktigheten av å se på ulike situasjoner for så å knytte disse opp mot ulike former for ledelse. Mens Fiedler var opptatt av å se på mulighetene en leder har til å utøve kontroll, ser Hersey & Blanchard mer direkte på hvordan en leder kan endre lederstil mot ulike situasjoner basert på situasjonelle parametere og hver enkelt medarbeider.

Et ytterligere bidrag som forsøker å forklare hvilke faktorer som kan spille inn i forholdet mellom oppgave og relasjoner er Randall G. Sleeth & Wallace R. Johnston. Bidraget forsøker å forklare at en leder må se på to nøkkelfaktorer for å forstå lederskap; oppgaver og medarbeidere. En leders viktigste jobb vil ifølge forfatterne være å tette hull (gapet) mellom disse faktorene. Mens medarbeideres egenskaper vil kunne bestå av ulik grad av motivasjon og ulike ferdigheter, vil oppgavene kunne bestå av struktur og verktøy. Begge disse faktorene kan ha elementer av både fysiske og psykiske dimensjoner. Er gapene for store mellom mennesket og oppgavene, er en leders jobb å sørge for å tette disse gapene som kan inneholde disse elementene. Dette kan f.eks. innebære å tilføre motivasjonsfremmende tiltak hvis motivasjonen er lav, eller tilføre riktig kompetanse hvis det kreves. En leders oppgave vil være å intervensere der det er behov, men unngå å innføre tiltak der det ikke er behov innenfor dimensjonene for å forsøke å tette gapene. Forfatterne legger videre vekt at en leder ikke kan identifisere eller greie å tette disse gapene hvis en ikke forstår organisasjonskulturen, konteksten arbeidet skjer innenfor, samt organisasjonens visjon og strategi. Se figur 5. (Sleeth & Johnston, 1995, s. 16-21).



Figur 5. Leadership Link Model. (Sleeth & Johnston, 1995)

En svensk undersøkelse foretatt av Ekvall & Arvonen hevder at i dagens samfunn kan man ikke kun skille mellom oppgave- og relasjonsorienterte teorier. Samfunnet er blitt for komplekst og er i for hurtig endring til å kun skille mellom disse to tilnærmingene. Undersøkelsen viser at en tredje dimensjon som blir viktig, er endringsorientert ledelse. Ledere som scoret høyt på denne dimensjonen har egenskaper som er viktige i dagens samfunn med tanke på innovasjon, utvikling og egenskaper rundt hurtig endring og omstilling. Vi vil ikke komme nærmere inn på denne tredje dimensjonen mer i vår oppgave, men vi mener den kan være relevant å nevne da undersøkelsen viser at denne dimensjonen er omtrent like sterk som oppgaveorientering og relasjonsorientering og den viser i tillegg at medarbeideres holdninger til sin leder har sterkest positivt utslag for høy relasjonsorientering, deretter endringsorientering og til sist oppgaveorientering. (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

3.3.1.1 Oppgaveorientert tilnærming

Den oppgaveorienterte lederen har fokus på selve oppgavene som skal løses, midlene som brukes for å løse disse målene for virksomheten. Denne orienteringen har teoretisk støtte i oppfatninger av at organisasjoner er rasjonelle og målrettede systemer. (Kirkhaug, 2015). Ifølge Kirkhaug er oppgaveorienteringen i dagens organisasjoner et resultat av de kravene som følger i kjølvannet av det betydelige fokuset som er på effektivitet og kvalitet. Det oppgaveorienterte lederskapet blir ofte assosiert med begrepet transaksjonsledelse, som innebærer at ledere er opptatt av den relasjonen som ledere har til sine ansatte, og som gjerne er regulert i en formell kontekst der innsatsen kan måles (Kirkhaug, 2015). Den

oppgaveorienterte retningen innenfor ledelse kan hevdes å ha en kontrollerende dimensjon. Oppgaveorientert ledelse eller autoritær ledelse har fokus på produksjon, effektivitet og å strukturere egne og andres roller for best å oppnå organisasjonens mål. Dette kan gjøres ved at man produserer retningslinjer som må følges, fordeler oppgaver og sette tidsfrister for når oppgaven skal være utført og hvor lederen bruker sin beslutningsmyndighet aktivt samt, regulerer ansatte og atferd for at målene skal oppnås. (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Lederstilen kan utøves i kontekster eller situasjoner som krever fastsatte rutiner og i organisasjoner som har behov for sjekklister og systematiske tilnærminger for at en gruppe skal forstå prinsippene som må ligge til grunn for en ensartet oppgaveforståelse. Denne tilnærmingen vil f.eks. kunne være vanlig i en rekke operative etater hvor man har behov for at ulike grupper skal være i stand til å agere mer eller mindre likt på ulike hendelser, f.eks. vil en operatør på en operasjonssentral ha behov for slike oppgavesentrerte arbeidsinstruksjoner for å kunne opptre og handle mest mulig korrekt i en situasjon som ofte krever hurtige avgjørelser.

3.3.1.2 Medarbeider- og relasjonstilnærming

Mens den oppgaveorienterte orienteringen har søkelys på oppgaven, har den medarbeider- og relasjonsorienterte søkelys på medarbeiderne. I dette vektlegges motivasjon, jobbtilfredshet, velvære og utvikling. Denne orienteringen har teoretisk støtte i oppfatningen av organisasjoner som kunnskapssystemer og kollektiver preget av nettverk og sosiale samspill som skaper mening i tilværelsen, mer enn som teknisk og formelle strukturer (Kirkhaug, 2015). På den ene siden skal oppgaven løses og resultatene og måloppnåelse er i fokus, mens det i den medarbeider- og relasjonsorienterte orienteringen er det fokus på tillit mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2015). Ledere som benytter den relasjons- medarbeider tilnærmingen forsøker ofte og utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, samt involvere medarbeidere i relevante beslutningsprosesser. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) vil ledere som benytter denne tilnærmingen bruke mye tid på å drøfte slike utfordringer med sine medarbeidere og involvere disse i beslutninger rundt vanskelige spørsmål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Videre hevder Jacobsen & Thorsvik (2019) i den relasjonsorienterte tilnærmingen at der ledere delegerer beslutningsmyndighet til medarbeidere, og oppmuntrer de ansatte til å aktivt påvirke sin egen arbeidsplass. I den moderne organisasjonen er det en tendens at medarbeidere får økt innflytelse i den relasjonsorienterte tilnærmingen, ved økt grad av demokratiske beslutningsprosesser og bymyndighet, også kalt empowerment, der

medarbeidere gis større grad av handlefrihet, samt myndighet til å fatte beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Spurkeland (2020) definerer relasjonskompetansen slik: ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. (Spurkeland, 2020). Spurkeland hevder at en rekke ulike dimensjoner bør oppfylles for å inneha en god relasjonskompetanse. Noen av disse dimensjonene som vi vektlegger i vår oppgave som viktig for å inneha relasjonskompetanse er synlighet, relasjonsbygging og resultatorientering. Når det gjelder kompetansens synlighet menes at man må ha en sosial bevissthet ved at man har fokus på samvær med de ansatte hvor det da oppstår en rekke muligheter til å lede og til å få innsikt i andres livssituasjon og arbeid. At en leder er synlig eller ikke synlig er ifølge Spurkeland et prioritert valg man tar ut ifra legning og sosial kompetanse. Moderne ledelse medfører en høy grad av samhandling, tilstedeværelse og dialog, mens usynlige ledere kan miste påvirkningskraft og kan havne på utsiden av virksomheten. Synlige ledelse innebærer tilgjengelighet, fysisk tilstedeværelse i sosiale situasjoner, oppsøkende atferd, tid til samtaler og tydelighet. Synlighet handler derfor om relasjonell atferd som lønner seg i omgang med andre mennesker. Synlighet påvirker relasjoner og samhandling og er motivasjonsskapende. (Spurkeland, 2020).

Spurkeland (2020) hevder at en viktig dimensjon i relasjonskompetansen er at lederen innehar en A-faktor. A står for aksept i den aktuelle situasjonen og omhandler at lederen har aksept, både moralsk og emosjonelt ovenfor dem vedkommende er satt til å lede. Spurkeland mener at denne kompetansen går dypere og er en mer fundamental tilnærming i leder-ansatte relasjonen som baserer seg på at man som leder innehar en emosjonell komponent i tilnærmingen til ledelse. Resonant lederskap fremhever betydningen av relasjonsbygging for å realisere effektiv ledelse. Resonans har med at man klarer å oppfatte stemninger samt være følelsesvar på det som skjer på en arbeidsplass. Undersøkelser foretatt av Goleman og Boyatzis (2008) viser at det biologisk kan påvises at resonante ledere har bedre evner til å motivere sine medarbeidere enn dissonante ledere, hvor sistnevnte ofte vil kunne skape misstemninger rundt seg med de negative effekter det kan medføre på en arbeidsplass. (Spurkeland, 2020).

3.4 Fjernledelse – hovedtrekkene fra kapitlet

Som vi har vært inne på i dette kapitlet, så handler fjernledelse i hovedtrekk om det å utøve ledelse i andre omgivelser enn ved fysisk tilstedeværelse. Med dette mener vi at konteksten endres ved fysisk avstand ved at ledere- og ansatte ikke kan møtes på samme måte som tidligere. Da vil det være viktig å ha fokus på virkningene som kan oppstå ved at fysisk avstand kan påvirke den mentale avstanden mellom leder og ansatt. Slike virkninger kan være at de ansatte oppfatter mindre grad av strukturert oppfølging fra leder. I dette ligger viktigheten av at både ledere- og ansatte deler samme forståelse (mentale kart) og tilnærming rundt de fastsatte mål og oppgavene som er satt (Griffith et al., 2018).

Hvilken lederstil man benytter, hvilke relasjoner som eksisterer mellom leder og ansatte, og hvilken kontekst dette utspiller seg i kan derfor ha betydning for hvordan man går frem for å sørge for å forsøke å oppnå best mulige tilnærminger når man utøver fjernledelse over tid. Oppmerksomhet rundt fenomener og virkninger som kan oppstå og tilnærminger for å innføre relevante tiltak kan derfor være med på å forbedre den situasjonen man står ovenfor når man utøver ledelse fra avstand. For en leder vil det kunne være utfordrende å vite hvilke lederstiler som bør benyttes i ulike situasjoner, da ulike situasjoner vil kunne ha elementer av både usikkerhet og uklarhet når de oppstår. Når det gjelder det å utøve fjernledelse og hvilken lederstiltilnærming som er gunstigst å benytt så vil disse kunne påvirkes av hvilke relasjoner som er etablert, kompetanse, typer oppgaver og hvilken makt leder har.

Vi har derfor spurt ledere og ansatte i Tolletaten hvilke endringer og virkninger det har medført i forhold til relasjoner og oppgaveløsninger når man opptrer adskilt og jobber fra ulike lokasjoner sammenhengende over tid.

4 Metodedel

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metoden vi har valgt i vår undersøkelse. Vi har valgt å benytte en kvalitativ metode og vil innledningsvis si noe om hva metode er og hvilke krav som stilles til bruken. Vi vil også redegjøre for datainnsamlingen der vi har foretatt individuelle intervjuer med søkelys på åpne spørsmål der intervjuobjektene kommer med sine betraktninger som grunnlag for analysen i undersøkelsen. Videre redegjør vi for hvordan vi har valgt ut intervjuobjektene, og hvorfor vi har valgt å foreta undersøkelsen i Tolletaten, samt hvordan vi har gjennomført intervjuene. Avslutningsvis vil vi redegjøre for intervjuguiden og betraktninger omkring forskningsetiske spørsmål.

4.1 Metode

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi tenkt å benytte en kvalitativ tilnærming som metode. Vi ønsker å gå mer i dybden for å få frem nyanser og detaljer, der vi vil konsentrere oss om å intervju få enheter og informanter (Jacobsen, 2018). Vi er ute etter ord og ikke tall.

Metode er en måte å samle inn data om en virkelighet, altså empiri, og er da et hjelpemiddel for å gi en beskrivelse av denne virkeligheten (Jakobsen, 2018). Bruk av metode i vitenskapelig forskning setter krav til hvordan vi samler inn data vi ønsker å undersøke. Gjennom en undersøkelse skal den beskrive hvordan et fenomen ser ut. Den skal gi en forklaring på hvorfor dette fenomenet oppsto og hvorfor noe spesielt skjedde, samt forsøke å forutsi, eller gi en prediksjon på hva som kan skje i fremtiden ut ifra teori (Jacobsen, 2018). I samfunnsvitenskapen er man mer forsiktig med å forutsi hva som kan skje i fremtiden, i motsetning til naturvitenskapen (Jakobsen, 2018). Innen forskningen finnes det en betydelig uenighet om hva som egentlig er en virkelighet eller sannhet når man ser på sammenhengen med metode (Jacobsen, 2018). Valg av metode velges ut ifra hva som er mest hensiktsmessig og ikke ut ifra en antakelse om at en metode er bedre enn den andre (Jacobsen, 2018).

4.2 Kvalitetskriterier i kvalitative undersøkelser

Ved valg av metode til innsamling av empiri, er det to krav som må tilfredsstilles. Det ene er validitet, der empirien må være gyldig og relevant. Med dette mener vi at det

datagrunnlaget som samles inn i vår undersøkelse, faktisk gir svar på de spørsmål som vi stiller ut ifra vår problemstilling (Jakobsen, 2018). Det andre er reliabilitet, der empirien må være pålitelig og troverdig. Med dette mener vi at den undersøkelsen vi gjør, må være til å stole på (Jakobsen, 2018).

“Mens kvalitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet via språk og handlinger” (Jakobsen, 2018, s. 125).

Det finnes to former for generalisering. Den første går fra empiri til teori og som betegnes som teoretisk generalisering. Det er denne formen for generalisering som i all hovedsak gjelder der vi anvender kvalitative metoder og intensive undersøkelsesopplegg (Jakobsen, 2018).

Vi er klar over at vår undersøkelse ikke kan generaliseres til en hel populasjon, men den kan gi kunnskap som er relevant for andre deler av Tolletaten hvor operative personell der leder utøver fjernledelse over tid. I tillegg kan den hjelpe andre lignende tilfeller der det handler om hvordan relasjoner kan bli påvirket når man går fra nærledelse til fjernledelse. Vår undersøkelse tegner således ett øyeblikksbilde over ett fenomen der pandemien resulterte i at ansatte og ledere satt på hjemmekontor i nesten to år. Undersøkelsen gir ingen svar på hva som må til for å opprettholde en etablert relasjon dersom denne relasjonen ikke blir vedlikeholdt over tid. Videre svarer ikke undersøkelsen vår på hvordan relasjonene opprettes, endres eller vedlikeholdes når nye ansatte ansettes i organisasjonen.

4.3 Kvalitativ metode – semistrukturert intervju

Vi mener at en kvalitativ tilnærming med åpne individuelle intervjuer, vil kunne legge til rette for “den gode samtalen”, og på den måten ha høy relevans for å belyse vår undersøkelse (Jakobsen, 2018). Vi var interessert å få frem hvordan informantene fortolker og forstår det fenomenet vi skal undersøke i vår oppgave (Jakobsen, 2018). For å få frem disse nyansene vil en intervjuguide være av stor betydning med tanke på spørsmålene vi ønsker å få svar på. I oppgaven benyttet vi semistrukturert intervju. Semistrukturering av intervju kan påvirke og avgjøre hvor åpent et intervju gjennomføres. I dette ligger en gradering og skala av åpenheten fra “lukkede spørsmål” til “helt åpne spørsmål,” (Jakobsen, 2018).

Vår problemstilling danner utgangspunkt hvor på denne skalaen struktureringen befinner seg, og det vil ofte være en glidende overgang med tanke på spørsmålsformuleringen. I forkant av intervjuene tematiserte og semistrukturerte vi tematikken med spørsmålsoppsett i utarbeidelsen av intervjuguiden. En av årsakene til at vi valgte tematisert og semistrukturert intervju, er med utgangspunkt i oppbyggingen av selve intervjuet hvor vi har stilt temabaserte spørsmål for å svare på vår problemstilling. Vi var oppmerksomme på at spørsmålene skulle være retningsgivende og ikke legge føringer med ledende spørsmål, noe som er viktig med tanke på troverdighet og gyldighet. Vi mener at vår oppgave er gyldig ved at vi vektlagt det å være troverdig og at vi har skapt en tillitsbasert atmosfære i intervjuene. Vi mener videre at vår undersøkelse er til å stole på og at vi har dekning i vår empiri for de konklusjonene vi trekker. Ifølge Jacobsen (2018) er dette kriterier som må ligge til grunn for at undersøkelsen kan sies å være gyldig og troverdig.

I en kvalitativ undersøkelse vil man kunne ha ulike grader av åpenhet der samtalene foregår på en naturlig måte uten noen form for styring. Denne typen samtaler kan ha en viss grad av styring ut ifra de temaene som tas opp og dersom det er nødvendig for å få svar på spørsmålene (Jacobsen, 2018). Semistrukturering av intervju kan i noen tilfeller beskrives som lukking av datainnsamlingen ved at undersøkelsen beveger seg vekk fra den kvalitative metodens ideal. Dette var vi oppmerksomme på i vår undersøkelse på ved at vi benyttet åpne individuelle spørsmål i våre intervju (Jacobsen, 2018). Det å gjennomføre personlige, åpne individuelle intervjuer er ofte tidkrevende (Jakobsen & Thorsvik, 2019), og at slike intervjuer ofte gir store mengder datamateriale som kan være omfattende å analysere. Dette kan igjen medføre at tiden man benytter til å gå gjennom og systematisere datamengden, blir tidkrevende.

Vi mener at det er flere fordeler ved å benytte semistrukturerte intervjuer. Et av disse er at man får større grad av systematikk i gjennomføringen av intervjuet, og at datainnsamlingen blir mer strukturert og enklere å systematisere. Det å ha åpne individuelle intervjuer opplevde vi som tillitvekkende ved at intervjuobjektene ikke ble styrt mot ønskede svaralternativer, samt at vi fikk mer inngående og relevante data å tolke og analysere.

Med utgangspunkt i den problemstillingen vi har redegjort for har vi benyttet en fortolkningsbasert tilnærming som metode. En fortolkningsbasert tilnærming vektlegger at den sosiale virkeligheten ikke er stabil, men at den endres kontinuerlig (Jacobsen, 2018).

Det å studere mennesker og sosiale systemer er noe annet enn det å studere "døde" ting som eksempelvis atomer og partikler. Fortolkningsbasert tilnærming er en reaksjon på bruk av den naturvitenskapelige metode ved å studere sosiale fenomener (Jacobsen, 2018). Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser om en objektiv virkelighet i samfunnsforskningen. Forståelse av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskere setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og konstruerer virkeligheten. Det er umulig å tenke seg en absolutt sann og objektiv kunnskap om en menneskeskapt virkelighet. Hva vi ser, vil avhenge av hva vi er interessert i, hva vi er opplært til å se og hva vi er opplært til ikke å se (Jacobsen, 2018).

Problemstillingen vår med bruk av et kvalitativt undersøkelsesdesign, gjør at vi vil ha en induktiv tilnærming som er eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2018). Vi ønsker å observere rundt problemstillingen for å se sammenhengen mellom teori og fenomen. Et eksempel på dette kan være om relasjonen mellom ansatte og leder påvirker måten å utøve fjernledelse på. Vi ønsker å undersøke om de erfaringene ledere og ansatte i Tolletaten har tilegnet seg, bekrefter eller avkrefter forskningslitteratur innen ledelsesutøvelse, lederstil ved fjernledelse. Det at vi har valgt åpne individuelle intervjuer, gjør at vi kommer tettere inn på informantene, og at vi på denne måten kan undersøke hvordan intervjuobjektene oppfatter deres virkelighet i samhandling med andre, og hvordan vi som forskere fortolker denne virkeligheten (Jacobsen, 2018).

4.4 Utvalg av intervjuobjekter

Som vi tidligere har nevnt, så er vi begge ansatte i Tolletaten og det var viktig for oss å forankre intervjuprosessen i ledelsen og sikre en formell godkjenning før valg av intervjuobjekter og gjennomføring av intervjuene. Når den formelle godkjenningen fra Tolletaten var godkjent, begynte arbeidet med å velge ut relevante intervjuobjekter. Da vi begge er ansatte i Tolletaten var det naturlig for oss å gjennomføre undersøkelsen i egen etat selv om det er flere etater som har erfaring med fjernledelse. Vår tanke var at det ville være flere fordeler ved å undersøke egen etat, f.eks. enklere tilgang til informanter, god kjennskap til organisasjonsstrukturen, at vi som intervjuere ville kunne bli møtt med større grad av åpenhet og tillitt enn utenforstående. Vi hadde også god kjennskap til hvilke strategiske valg organisasjonen foretok når pandemien inntraff. Det å undersøke egen organisasjon fordrer også noen ulemper slik som f.eks. at det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske

avstanden til det man skal undersøke, samt at enkelte kan oppfatte intervjueren som partisk og som utfører et oppdrag fra andre parter.

Det var viktig for oss å intervju ansatte og ledere i Tolletaten som ble direkte påvirket av tiltakene som følge av koronapandemien. På denne måten håpet vi å få tilgang til førstehåndskunnskap og viktig empiri som vi kunne benytte i vår undersøkelse. Vi har bevisst valgt ut intervjuobjekter med lang erfaring og høy kompetanse og som hadde erfaring med å bli ledet eller å lede ved fjernledelse. Videre valgte vi å intervju ledere og medarbeidere som har vært ansatt i Tolletaten før omorganiseringen i 2020. Vi mener dette er viktige kriteriene for at vi skal kunne få best mulig relevant informasjon og kunnskap om vårt tema (Jakobsen og Thorsvik, 2019).

Vi bestemte oss for å intervju to ledere og to ansatte som tilfredsstilte våre kriterier ut ifra vår problemstilling. I en kvalitativ undersøkelse vil man ofte stille seg spørsmålet om hvor mange som bør intervjues (Jacobsen, 2018). Det å intervju relativt få intervjuobjekter kan medføre en viss fare for at vi ikke får tilstrekkelig informasjonen som kan svare ut vår problemstilling. Videre kan man kritisere valg av få intervjuobjekter ved at datamaterialet blir mindre variert enn ved bruk av flere intervjuobjekter. Det å velge intervjuobjekter som har tilnærmet lik arbeidserfaring og kompetanse kan også kritiseres for å ikke gi et bredere og mer nyansert datagrunnlag. På den annen side mener vi at det er flere styrker ved å velge relativt få intervjuobjekter. Ett av disse er at det å analysere datamaterialet med færre intervjuobjekter er mindre tidkrevende, man kan undersøke innsamlet data grundigere å gå mer i dybden en vi kunne gjort ved bruk av flere intervjuobjekter. Vi var opptatt av at oppgaves omfang med antall intervjuobjekter skulle være på et håndterbart og balansert nivå. Når det gjelder utvalg av intervjuobjekter med tilnærmet lik erfaring og kompetanse, mener vi at dette er en styrke med utgangspunkt i vår problemstilling. Vi valgte bevisst ansatte og ledere som kunne gi oss et datagrunnlag med utgangspunkt i den situasjonsorienterte tilnærmingen og som hadde vært ansatt over lengre tid med tanke på relasjonsperspektivet i vår undersøkelse.

Det at vi gjennomførte undersøkelsen i egen etat gjorde det enklere å finne relevante intervjuobjekter. Når vi hadde kartlagt og valgt ut de vi ønsket å intervju, kontaktet vi disse og spurte om de kunne tenke seg å delta i vår undersøkelse. Etter av vi hadde valgt ut intervjuobjektene fikk disse i forkant tilsendt spørsmålene, samt at vi avtalt tid for gjennomføring av intervjuene. Når vi hadde fått bekreftet og avtalt tidspunkt for intervjuene,

sendte vi spørsmålene og “Veiledende mal for intervju fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD)”. Dette er et samtykkeerklæringskjema som har til hensikt å ivareta og sikre personvernet og anonymiteten til intervjuobjektene (Jacobsen, 2018). Samtykkeerklæringen ble signert av oss som prosjekteiere og hvert enkelt intervjuobjekt i forkant av intervjuene.

Før prosessen med utvelgelse av intervjuobjektene søkte vi Norsk Senter for forskningsdata (NSD) om godkjenning av vår undersøkelse. NSD leverer personverntjenester blant annet til forskning ved Universiteter, og sikrer at personvernet ivaretas og at håndtering og lagring av innhentet data behandles på en forsvarlig måte. Vi fikk vår undersøkelse godkjent 19. oktober 2021 med referanse: 898633.

4.5 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Intervjuguiden er et viktig verktøy for å strukturere og gjennomføre intervju. Etter at vi formelt fikk godkjent vår undersøkelse fra NSD utarbeidet vi en intervjuguide med tematiske spørsmål som vi tidligere har nevnt, med utgangspunkt i vår problemstilling. Et av formålene med intervjuguiden er å besvare ut problemstillingen på en tematisk og strukturert måte. Et annet formål med intervjuguiden er å sikre at samtlige intervjuobjekter fikk de samme spørsmålene og at gjennomføringen av selve intervjuet ble tilnærmet likt for alle. Vi valgte en middels strukturingsgrad med hovedspørsmål som var tematisert, samt at vi hadde hjelpespørsmål i tilfelle intervjuobjektene ikke berørte nevnte temaer (Jacobsen, 2018).

Intervjuguiden har som et hovedformål å strukturere intervjuet som viser hvilke temaer som skal belyses gjennom intervjuet (Jacobsen, 2018). Intervjuguiden som vi benyttet, hjalp oss med gjennomføringen av intervjuet rundt den tematikken som vi hadde planlagt på forhånd. En av svakhetene med vår intervjuguide med åpne spørsmål er at det åpnes for at intervjuobjektene kan komme med mye datamateriale som er tidkrevende å analysere. En annen svakhet er at vi kan «miste» viktig informasjon som kunne vært relevant for problemstillingen på grunn av tematiseringen av intervjuguiden med forhåndsdefinerte spørsmål. Vi valgte å sende ut intervjuguiden i forkant slik at de som vi skulle intervju kunne forberede seg rundt tematikken vi hadde valgt. Dette kan påvirke intervjuobjektene på en slik måte at de er «forutinntatte» med tanke på svarene og at vi mister spontaniteten rundt refleksjonen før svarene. Vi mener likevel at vårt valg av intervjuguide og struktur ivaretok viktige hensyn med tanke på forberedelse og gjennomføring og at vi fikk gode, gjennomtenkte svar på våre spørsmål.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene ved bruk av Microsoft Teams og vi avtale dato og klokkeslett der gjennomføringen av intervjuet ble gjennomført ved bruk av lyd og bilde. Vi tok opp lyd av intervjuene ved bruk av diktafon som er godkjent for dette formålet og som er tilknyttet nettskjema.no ved Universitetet i Oslo. Underveis i intervjuene valgte vi å skrive notater fortløpende og rett i etterkant av intervjuene. På denne måten ønsket vi å sikre hvordan vi direkte oppfattet det som ble fortalt i intervjusituasjonen, og fikk god empiri som vi kunne benytte i analysen (Jacobsen, 2018). Etter hvert intervju ble opptaket overført til nettskjemakonto hvor disse ble oppbevart og slettet i henhold til gjeldende retningslinjer. Den totale mengden datamateriale vi fikk inneholdt ca. 7.5 timer med opptak. I forkant av intervjuene hadde vi som intervjuet blitt enige om intervjuprosessen der vi hadde avtalt og fordelt arbeidsoppgaver for best mulig ryddig intervjuopptak. Dette gjorde vi ved å systematisere hvem som innledet intervjuet, hvem som stilte hvilke spørsmål og hvem som skrev notater. Vi opplevde at vi ved bruk av denne intervjumetoden fikk muligheten til å sitte “ansikt til ansikt” og at dette skapte god og trygg atmosfære under intervjuet. Det finnes mange måter å gjennomføre intervjuer på og det er ingen fasit på hva som er den mest ideelle måten å gjennomføre dette på (Jacobsen, 2018).

Som vi har vært inne på så valgte vi å gjennomføre intervjuene via Teams der vi tok opp lyd. Dette har mange fordeler som vi har nevnt, men også noen svakheter etter vår mening. Det å sitte på Teams sammenhengende i 1.-1 ½ time kan være mer krevende enn det å sitte i samme rom. Det stiller krav til disiplin og struktur når man sitter på video og kommuniserer, noe som kan resultere i at kommunikasjonen kan oppfattes som «kunstig» og formell. Det å intervju via digitale løsninger stiller store krav til datautstyret og at det er gode dekningsforhold. Du kan også miste den uformelle delen som er ønskelig for å skape god ramme rundt intervjuet. Vår erfaring med intervju via Teams er positive, men det bør stilles krav til god struktur og innledning for å få skape en trygg ramme i intervjusettingen.

Vi har fulgt NSD sine anbefalinger når det gjelder forskningsetiske spørsmål for å ivareta informantenes integritet og personvern hensynet. Vi valgte å gi informantene god informasjon i forkant når det gjaldt bakgrunnen for undersøkelsen, opptak av intervjuene, hvordan innsamlet datamateriale ville bli behandlet og slettet, og at vi ville sikre full anonymitet på informantene. Dette ble gjort ved at vi og informantene leste og signerte samtykkeerklæringen i forkant. I starten av oppgaven valgte vi bevisst å ha en problemstilling som ikke kunne bli oppfattet som kontroversiell og som ville komme i konflikt med

Tolletatens omdømme. Vi mener at dette bidro til å forhindre at de vi intervjuet kunne bli utsatt for etiske dilemma når det gjaldt spørsmålene vi stilte.

5 Drøfting/analyse

I dette kapitlet vil vi innledningsvis ta for oss de hovedfunn som vi mener er relevante med tanke på vår problemstilling. Videre vil vi forsøke å se på hvilken måte fjernledelse og betydningen av pålagt bruk av hjemmekontor påvirket måten å utøve ledelse på, samt hvordan ansatte opplevde det å bli utsatt for fjernledelse. I denne konteksten vil vi ta for oss lederstil og dens påvirkning for utøvelse av fjernledelse der vi har valgt å se på teoriene omkring den situasjonsbestemte modellen. Som vi tidligere har redegjort for, vil vi i dette kapitlet se på betydningen av de sosiale relasjonene når det gjelder både fjernledelse- og stilteoriene vi har redegjort for.

5.1 Hovedfunn fra intervjuene

I dette kapitlet vil ta for oss noen av viktigste funnene som vi har avdekt i analysen gjennom de intervjuene vi har foretatt. Disse hovedfunnene vil i det videre bli drøftet med utgangspunkt i vår problemstilling:

“På hvilken måte medfører pålagt bruk av hjemmekontor endringer i relasjoner og måten å utøve ledelse på i Tolletaten og hvordan kommer dette til uttrykk?”.

Her vil vi diskutere problemstillingen opp mot empirien og teorien som vi tidligere har redegjort for. Vi intervjuet ledere som har utøvet fjernledelse, og ansatte som har blitt utsatt for fjernledelse over tid. I hovedfunnene ser vi en tendens i at grad av relasjon før koronapandemien og bruk av fjernledelse, har betydning for hvordan fjernledelse oppleves av ledere og ansatte. Med dette mener vi at relasjonen mellom ledere og ansatte påvirker hvilken ledertilnærming som utøves ved fjernledelse, og da tenker vi graden av oppgave- eller relasjonsorientering. Vi ser indikasjoner til at i de tilfellene der det var etablert gode relasjoner mellom leder og ansatt, skapte dette en gunstig situasjon for leder som utøvde fjernledelse siden leder hadde ansatte på arbeidsplassen som kunne gis større grad av tillit til å påta seg mer ansvar. Undersøkelsen viser at ansatte med høy kompetanse og lang erfaring ikke nødvendigvis hadde like stort behov for oppfølging og støtte fra sin leder, da oppgavene oftest var strukturerte med klare mål- og resultatkrav. Når det gjelder ledere så vi at det å utøve fjernledelse over tid medførte at de opplevde utfordringer i det å utøve støttende lederskap særlig de som hadde behov for dette fra sin leder, samt det å fatte enkelte beslutninger. Med bakgrunn i dette, kan en anta at det å utøve en mer relasjonsorientert lederstil blir mer utfordrende med fjernledelse. Vi ser her at beslutninger som normalt ble tatt

i et miljø der leder fysisk var til stede krevde større grad av at ansatte selv måtte ta enkelte beslutninger i sine faggrupper, uten leders involvering. Videre ser vi at kommunikasjonsformen mellom ledere og ansatte ved fjernledelse, ble endret ved at man gikk over til større bruk av formelle kanaler som eks. teams, telefoner og e-post og at konteksten fikk en mer oppgaveorientert tilnærming.

5.2 Fjernledelse og betydningen av relasjoner

Ledelse handler i sin natur om relasjoner ved at leder har direkte sosial kontakt med sine ansatte, med den hensikt å blant annet skape oppslutning, koordinere arbeidsoppgaver og løse konflikter (Kirkhaug, 2015). Slik vi tidligere har vært inne på så har mange av lederne i Tolletaten historisk sett vært organisert på en slik måte der de har vært lokalisert i nære omgivelser med sine medarbeidere. På denne måten har ledere og ansatte etablert og utviklet sosiale relasjoner over tid basert på fysisk nærhet og tilstedeværelse der leder har utøvd sitt lederskap i direkte kontakt med de ansatte. Som for store deler av arbeidslivet endret betingelsene for ledelse seg ved overgang til hjemmekontor og fjernledelse. Vi er særlig opptatt av å se på hvordan dette påvirket måten å utøve ledelse på i Tolletaten, og i denne konteksten ser vi på om den relasjonen leder og ansatte hadde i forkant av pandemien, hadde noen betydning for det å utøve fjernledelse. Mange av disse lederne hadde ansvar for ansatte som hadde forskjellig grad av variasjon blant sine arbeidsoppgaver. Det å ha ansatte som har varierte arbeidsoppgaver kan være utfordrende for leder å følge opp. Med dette mener vi i hvilken grad ledere evnet å differensiere oppfølging ut ifra den enkeltes behov, både med tanke på oppgaver og relasjoner. I undersøkelsen vår ønsket vi å se på om oppgavestruktur hadde betydning for grad av oppfølging fra leder som var på hjemmekontor.

De ansatte som vi intervjuet hadde lang og bred erfaring fra Tolletaten, samt at de var meget erfarne og hadde høy kompetanse. De bekreftet at dette kunne være en medvirkende årsak til at de ikke opplevde det som særlig utfordrende at leder satt på hjemmekontor. Noen ansatte har i tillegg støttende funksjoner ovenfor ledere, enten midlertidig eller permanente for at organisasjonen skal nå sine mål. Disse ansatte kan være kritiske for å frembringe både beskjeder og intensjoner til leder til andre på arbeidsplassen. De ansatte kan spille en viktig og kritisk rolle enten de har mye kontakt med leder, eller at de sjelden eller aldri har noe kontakt hvis man ser dette i en større organisasjonsmessig kontekst. Denne distinksjonen er det som gjør at ledelse, relasjoner og effektivitet har vært forsket på i over 100 år. (Griffith et al., 2018).

Leders relasjonelle samhandling handler om atferd, synlighet, samhandling, tilstedeværelse og dialog. For å være en god moderne leder så handler det om å kunne innfri flere dimensjoner som tilgjengelighet, fysisk tilstedeværelse i sosiale situasjoner, oppsøkende atferd, tid til samtaler og tydelighet (Spurkeland, 2020). Ved å operere fra hjemmekontor og utøve fjernledelse sammenhengende over tid vil det kunne være vanskelig, om ikke umulig å oppfylle flere av disse dimensjonene. Dette kan bety at man taper noe på veien som en ikke greier å oppfylle eller fange opp. Lederne vi intervjuet sa at man tapte noe ved å ikke kunne ha fysisk tilstedeværelse fange opp de non verbale signalene som man lærer seg å lese som leder over tid. En leder vi intervjuet hadde ansatte med store personlige utfordringer som vedkommende opplevde å ikke kunne følge opp så tett som vedkommende ønsket. Dette gjorde at en ikke kunne følge opp den progresjonen i den hjelpen man tidligere hadde utøvd i forhold til oppfølging på samme måte når en ble plassert på hjemmekontor. Lederen følte da en reell bekymring for den ansattes helse og muligheten til å hjelpe slik han tidligere kunne gjøre ved at konteksten og rammevilkårene å operere i endret seg raskt.

Da det ble besluttet at ansatte og ledere i Tolletaten skulle gå over til hjemmekontor og utøve fjernledelse, kom dette noe overraskende på mange ledere. En av de viktigste faktorene ved slike endringer er muligheten til å forberede seg, altså tiden man har til rådighet for å forsøke å tilpasse situasjonen. Lederne opplevde at denne endringen kom raskt og at de ikke fikk forberedt seg godt nok. En av lederne vi intervjuet hadde tenkt flere ganger før pandemien at han ikke kunne tenke seg å utøve ledelse fra hjemmekontor. Vedkommende hadde sett for seg at det å skulle følge opp sine ansatte ved bruk av fjernledelse ville komme til å bli meget utfordrende. Som vi har nevnt tidligere, handler det å utøve ledelse blant annet om relasjoner og direkte sosial kontakt (Kirkhaug, 2015), og lederen fryktet at dette elementet ville bli fraværende ved bruk av fjernledelse. Erfaringer som lederne fikk under pandemien ved bruk av fjernledelse, bekreftet langt på vei disse bekymringene. De lederne vi intervjuet pekte på flere forhold ved bruk av fjernledelse, et av forholdene som særlig ble trukket frem, var betydningen av relasjonen mellom ledere og ansatte. Som en leder uttrykte det:

“Man mister de mellommenneskelige relasjonene som man får ved å lede ved fysisk tilstedeværelse. Ved å lede på avstand har man ikke de samme mulighetene til å ha "korrigerende" lederskap og de psykososiale relasjonene i negativ retning forsterkes ved leders fravær”.

Her ser vi hvor tydelig lederen fremhever viktigheten ved å være fysisk til stede når man utover ledelse for å kunne fange opp de mellommenneskelige relasjonene. Ledere fungerer i situasjoner der det kan eksistere usikkerhet, tvetydighet og konflikter. Muligheten som ledere har til å forstå og kontrollere er begrenset (Strand, 2007). Utsagnet indikerer videre at man mister muligheter til å benytte de samme virkemidlene man ellers benytter innenfor den oppgave- og relasjonsorienterte dimensjonen. “Korrigerende lederskap” kan henvise til en leders mulighet til å kunne endre noe som er uønsket, f.eks. uønsket atferd, endre tiltak eller foreta retningsendringer som er gunstig for organisasjonen som kan oppstå når leder ikke er til stede. Utsagnet gir inntrykk av at lederen befinner seg i en ugunstig situasjon når det gjelder muligheter til å styre oppgaveutførelse og retning, eller korrigere atferd. Fiedler mente at hvis situasjonen var svært ugunstig for ledere, ville en oppgaveorientert lederstil være å foretrekke. Hvis situasjonen er ugunstig, vil man kunne oppleve usikkerhet i forhold til det man bør gjøre og hvilken innsats og resultater man forventer av den enkelte medarbeider. De ansatte vil kunne bli frustrert og tid og ressurser vil kunne bli brukt til andre aktiviteter som ikke er knyttet opp til å nå organisasjonens mål. En slik situasjon vil kunne kreve en oppgaveorientert lederstil hvor man setter mål, retningslinjer samt stiller spesifikke krav til den enkelte for at de skal yte best mulig (Jacobsen&Thorsvik, 2019). Utsagnet kan bety at fravær av instruksjoner og oppfølging vil kunne skape usikkerhet, samt muligheter for å oppnå stabilitet i relasjonene, fordi betingelsene for å opprettholde relasjoner endres. Stabilitet i relasjoner og derav gode relasjoner er viktig for at ledere skal kunne ha en gunstig situasjon og lede i. Ofte vil det kunne være utfordrende å velge en lederstil som passer til en hel gruppe, da medarbeidere ofte har ulik sosial biografi og ulike behov. Leder-medarbeider relasjonen kan også handle om å utveksle tanker og følelser. Jo sterkere denne relasjonen er jo bedre kan ledere kunne komme både problemer og hjelp til de ansatte i forkjøpet. Når en medarbeider f.eks. opplever en krevende livssituasjon, vil både ledere og ansatte kunne opptre kollegialt støttende, vise omsorg og empati ovenfor sin kollega. Ved å innfri behovene, og muligens forventninger, i relasjoner vil den kunne få et kraftig løft, ved å ikke innfri, vil den kunne skades. (Spurkeland, 2020). Ved å utøve fjernledelse vil verktøyene man kan benytte for å vedlikeholde arbeidsmiljøet samt fange opp utfordringer både direkte og indirekte kunne svekkes. Å utveksle tanker og følelser digitalt kan f.eks. være utfordrende når man tenker på viktige elementer innenfor kommunikasjonsteori og det man ikke fanger opp. En leder vi intervjuet var meget tydelig på hva som kan være utfordrende ved fjernledelse:

“Når man ikke er til stede, er det svært utfordrende som leder å fange opp de psykososiale relasjonene, som er så viktig”.

Det å fange opp trekk i relasjoner, tanker og følelser mellom mennesker når man ikke er fysisk til stede kan være utfordrende, og særlig hvis dette vedvarer over tid. Griffith 2018 hevder at ulike lederstiler kan påvirkes på ulike måter når det gjelder leder-medarbeider avstand og relasjoner. Undersøkelser viser at karismatiske og ideologiske ledere tjener mer på å ha en nærhet i relasjoner med tanke på kommunikasjon og påvirkning, mens pragmatiske ledere kan tjene på å ha en større relasjonell avstand. (Griffith et al., 2018). Dette indikerer at ulike typer lederstiler kan påvirke effekter og virkninger på ulike måter ved å lede fra avstand. Griffith hevder at lederstil kan ha direkte virkning i forhold til oppgaveutførelse. (Griffith et al., 2018).

Som tidligere nevnt fremhever Spurkeland, (2020) en rekke ferdigheter og dimensjoner som bør være til stede for at man skal kunne inneha relasjonell kompetanse. En av disse er synlighet; og denne dimensjonen vil kunne være vanskelig å oppnå når man ikke er til stede. En undersøkelse foretatt av Spurkeland (2020) hvor synlighet innbefatter elementene tilgjengelighet, oppsøkende kontakt og tid til samtale, viser at ledere med geografisk stor avstand scorer lavt på dimensjonen synlighet. De makter ikke å oppfylle de kriterier som f.eks. det å aktivt oppsøke sine medarbeidere eller utnytte kontaktmuligheter som finnes dermed vil relasjoner svekkes eller smuldres bort over tid. Dette fordi lederne forsvinner ut fra medarbeiderne hverdag og de vil kunne bli betraktet som administrative byråkrater. Undersøkelsen viser at det ikke er noe stor forskjell mellom menn og kvinner når det gjelder denne utfordringen. (Spurkeland, 2020).

Lederne vi intervjuet hadde ansatte som jobbet i turnus, det vil si at de jobbet til forskjellige tider i løpet av en arbeidsuke. Det å skulle utøve ledelse for ansatte som i utgangspunktet arbeider andre tider en du som leder gjør, kan i seg selv være utfordrende. Særlig gjelder dette de formelle personalmessige oppgavene som leder har, blant annet oppfølging av medarbeiderundersøkelser, sykefraværsoppfølging og turnusplanlegging for å nevne noen. Ved bruk av fjernledelse ser vi i undersøkelsen vår at dette ble forsterket i forhold til det å være fysisk til stede. Det å skulle planlegge for oppfølging av slike oppgaver som nevnt over, ble mer utfordrende for de medarbeidere som arbeider turnus. Som en leder sa det:

“Det er stor forskjell i å lede turnuspersonell ved fjernledelse. Kan gå 4 uker før jeg treffer tjenestepersonell når arbeidstid og fritid er regulert.”

Svært mange i Tolletaten jobber i turnusbasert tjeneste. En leder som har ansatte som man ikke treffer så ofte som man skulle ønske, må ha en god sosial relasjon til disse for å kunne følge de opp på best mulig måte. Her kan vi tenke oss at pålagt fjernledelse over tid forsterker denne utfordringen. Som en ansatt hevdet i vår undersøkelse:

«Man mister den gode relasjonen som gode fysiske møter skaper, det ble mer fokus på fag og ikke den uformelle daglige kontakten».

Vi ser i dette utsagnet at det å ikke kunne møtes fysisk over et lengre tidspunkt medføre relasjonelle utfordringer og større oppmerksomhet omkring det formelle. I følge Hersey & Blanchard så vil det i de tilfellene der ansatte har lav modenhet benyttes en instruerende lederstil som er sterk styrende og svak støttende og som forklarer hva den ansatte skal gjøre. Har den ansatte høy modenhet og som er både kompetent og har vilje, og som derfor er i stand til å arbeide på egenhånd, så kan en ansatt ha større behov for autonomi og en støttende ledertilnærming som f.eks. en overtalende eller deltakende lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ulike situasjoner vil kunne kreve behov for ulike lederstiler eller en kombinasjon av ulike lederstiler for å kunne utøve god ledelse. Den relasjon som er etablert mellom leder og ansatt ved utøvelse av fjernledelse, samt modenhet og kompetanse til den ansatte, kan ha betydning for hvilken grad av oppgave- og/eller relasjonsorientert lederstil man benytter.

5.3 Situasjonsorienterte ledelsesteorier

5.3.1 Oppgaveorientert tilnærming

Som vi tidligere har vært inne på legger den oppgaveorienterte retningen vekt på produksjon, effektivitet, samt å strukturere roller til både ledere og medarbeidere for å realisere organisasjonens mål. Tilnærmingen er ofte omtalt som både autoritær lederstil og som transaksjonsledelse. Tolletaten har, som svært andre moderne organisasjoner, strukturerte tilnærminger for å løse sammensatte og komplekse problemstillinger og utfordringer. For å kunne løse disse kreves det både kompetanse og modenhet blant både ledere og ansatte. Hvis den ansattes kompetanse eller modenhet ansees som lav vil leder kunne benytte seg av en oppgaveorientert tilnærming med bruk av overtalende eller instruerende lederstil ovenfor disse, for å forsøke å påvirke de ansatte til å nå organisasjonens mål (se figur 3, s. 25).

På den andre siden vil høy kompetanse og modenhet kunne medføre at leder er i en situasjon hvor beslutningsmyndighet vil kunne delegeres. Ofte er det grad av delegert myndighet og muligheter for å påvirke beslutninger som tilkjenner graden av autoritær eller demokratisk ledelse (transformasjonsledelse og transaksjonsledelse) (Kirkhaug, 2015) og (Jacobsen & Thorsvik, 2019) Her ser vi deltakende og delegerende lederstiler vil kunne være gunstig å benytte (figur 3.). Tolletatens ansatte har høy kompetanse innenfor sitt eget fagfelt og spesialisierer seg ofte innenfor de arbeidsoppgavene som gjelder. Noen jobber i kontrolltjeneste og noen jobber med vareførsel. I en moderne verden med store mengder vareførsel kreves det særskilt kompetanse innenfor dette. Ofte er det erfarne tjenestepersonell som lærer opp de mindre erfarne når de er ferdig med grunnopplæringen. Dette medfører at man over tid oppnår særskilt kompetanse både som generalister og spesialister innenfor en rekke ulike områder. Leders jobb er bl.a. å tilrettelegge for at kompetansen opprettholdes og utvikles over tid, samt legge til rette for gode oppgaveløsninger, relasjoner og motivasjon for de ansatte. Dersom en leder opplever at eksisterer avstand mellom faktorer som oppgaver og relasjoner, eller motivasjon, er lederens oppgave ifølge Sleeth & Johnston (1995) å forsøke å tette disse gapene som oppstår, hvor man må hensynta både den fysiske- og psykiske faktoren. En leder vi intervjuet hevdet:

«Tidligere var det etablerte relasjoner som gjorde at man kunne ta direkte kontakt med enheter i Tolletaten og at man fikk et raskt svar».

Svaret fra lederen kan tyde på at dersom det er etablert gode relasjoner med andre enheter, kan oppgaveløsningen bli mer effektiv. Vi tolker dette slik at det er oppstått en avstand mellom oppgaveløsning og relasjon. Dette kan ha bakgrunn i flere faktorer, blant annet at det nylig har vært en organisasjonsprosess i Tolletaten hvor det kan ta noe tid å bli kjent med den nye organisasjon. Som en ansatt svarte:

«Det nye organisasjonskartet er ikke alltid enkelt å navigere i. Hvem skal man kontakte?»

Sleeth & Johnsen (1995) hevder at ledelse er en kritisk lenke mellom den fysiske og den psykiske faktoren for å binde sammen oppgaver og relasjoner. Dette kan f.eks. gjøres ved at leder tilfører struktur og forsterker relasjonene til sine ansatte. I en ny organisasjonsform vil HR-avdelinger i samarbeid med ledere, være en viktig ressurs for å knytte mennesker og

oppgaver sammen, samt forbedre informasjon og kommunikasjonsflyten på tvers av enhetene.

Fiedler sin teori fremhever tre sentrale trekk som er av betydning for medarbeider skal følge lederen: forholdet mellom leder og medarbeider, oppgavestruktur og stillingsmakt. Det viktigste trekket er forholdet mellom leder og medarbeider. Oppgavestruktur er et viktig trekk i forhold til ledelse og innflytelse. Oppgavestruktur kjennetegnes ved at målene er klare og kjente for de ansatte, om det er mulig objektivt å definere om resultatene er gode eller dårlige, forholdet til antall prosedyrer for å løse oppgaven eller om det er en eller flere løsninger som aksepteres. Vi ønsket å undersøke om ledere opplevde at de ansatte utførte sine arbeidsoppgaver når leder var satt på hjemmekontor og ikke fysisk til stede. Som en av lederne svarte:

“Ja. Den kompetansen og erfaringen som den enkelte ansatte har, gjør at mange av de ansatte er autonome i sin arbeidsutøvelse”.

Svaret kan indikere at kompetanse og erfaring er viktig for å kunne opprettholde en viss grad av normal situasjon når konteksten man opererer i endres. I en slik situasjon vil det være gunstig for en leder og delegere beslutningsmyndighet, trekke medarbeidere inn i beslutningsprosesser samt tilnærme seg en relasjonsorientert (demokratisk) lederstil. Hvis ikke disse betingelsene er til stede vil det kunne være utfordrende å delegere denne myndigheten. Autonomi og kompetanse er nøkkelord her. Ved å delegere beslutningsmyndighet der intensjonen er kjent av alle så vil det kunne være en fordel, men vi kan ikke konkludere med at ansattes utførelse av arbeidet ikke påvirkes over tid. Ifølge Griffith et. Al finnes det indikasjoner på at denne interaksjonen kan påvirkes over tid. Griffith hevder at lederavstand vil kunne påvirke flere nøkkeldimensjoner som f.eks. hvordan man oppfatter den sosiale distansen mellom leder og medarbeider, hvordan man oppfatter interaksjonen rundt oppgaveløsninger, samt ansattes mulighet til å påvirke ledere som en naturlig del i organisasjonskulturen. (Griffith et al., 2018)

På en annen side er ikke nødvendigvis god nok oppgavestruktur tilstrekkelig for at kvaliteten på oppgavene er blir utført på en god måte, også fysiske møter kan være nødvendig slik en av lederne nevner:

“Generelt ja. Det var likevel nødvendig med fysiske møter for å sikre riktig budskap”.

Svaret kan tyde på at det kan være viktig med nærhet når man skal kommunisere. Ifølge Spurkeland (2020) så bygges alle relasjonene gjennom samtalen, dette er den eneste fullverdige formen for kommunikasjon. All annen kommunikasjon vil kun være en forløper for relasjonsbygging. Videre hevder Spurkeland at datakommunikasjon og annen skriftlig kontakt aldri kan erstatte samtalen kvaliteten, kommunikasjonsverdien vil kunne være lav sammenlignet med samtalen under fire øyne (Spurkeland, 2020). Vi tolket ikke svaret til å bare gjelde fra leder til ansatte; men også den kommunikasjonen, formelt og uformelt som skapes i fysiske settinger hvor man gjerne oppnår en helt annen kommunikasjonsrikdom enn i andre tilfeller. Når det gjelder kommunikasjon ved fjernledelse og kommunikasjonsform, svarte en leder:

«Kommunikasjonen er mer formell ved fjernledelse. Ansatte opplever variasjon i hvor tilgjengelig leder er, enkelte ledere er mer tilgjengelig enn andre. Bruker mail i større grad for å rekke ut til alle med det samme budskapet».

Svaret kan indikere at de ansatte opplever ulikt hvor tilgjengelig leder er, og at kommunikasjonsformen endres til en mer formell struktur ved fjernledelse, noe som vil kunne kreve ekstra oppmerksomhet fra leder når fjernledelse benyttes. En leder uttrykte følgende:

«Kommunikasjonen blir mer formell ved bruk av mail».

Når det gjelder fjernledelse og kommunikasjon, svarte en ansatt:

«Vi har flere formelle møtepunkter, har 3 faste møter per uke nå og dialogen er blitt mer styrt og det er mer strukturert møteregime».

Vi ser her at svarene fra ledere og ansatte korrelerer, noe som kan tyde på at kommunikasjonsformen blir mer formell ved bruk av fjernledelse, og at lederstilen går mot enn mer oppgaveorientert retning.

Vi har tidligere vært inne på at både kompetanse, erfaring og oppgavestruktur kan ha innvirkning på hvorvidt den ansatte evner å utføre sine arbeidsoppgaver. Vi ser også at leder mener det er nødvendig med fysiske møtepunkter for å sikre at den ansatte har oppfattet riktig de beslutningene som er gitt. På en annen måte sagt, “modenheten” og kompetansen til den ansatte kan være med på å avgjøre om kommunikasjon blir korrekt mottatt samt om

kvaliteten og utførelsen av arbeidsoppgavene blir godt nok utført. Spurkeland (2020) hevder at det går en viss tid før man som nyansatt forstår de dialogkoder som eksisterer i et fagmiljø. Denne dialogkoden har sterke relasjonelle undertoner som regulerer samhørighet, nærhet, tillit, avstand og motsetninger (Spurkeland, 2020). Ser vi på hvordan de ansatte opplevde deres arbeidshverdag og betydningen av oppgavestruktur med tanke på kvalitet i arbeidet, svarte den ene ansatte:

Ja. Dette kan ha sammenheng med at det var klare og tydelige ansvarsforhold og oppgavefordeling. Hadde ingen innvirkning på kvaliteten.”

Et annet svar vi fikk fra ansatt var:

“Jeg har arbeidsoppgaver som er faste og der det er enkelt å måle resultat og måloppnåelse.”

Både leder og ansatte bekreftet at god relasjonen mellom leder og ansatt har betydning for det å lede og bli ledet på avstand. Jo bedre relasjonen er, jo mer effektivt vil det være for leder å motivere å få medarbeideren til å utføre sine oppgaver. Ifølge Fiedler så måles utgangspunktet i kriterier for i hvilken grad lederen er akseptert av ansatte, og hvor god eller dårlig atmosfæren mellom leder og medarbeider er (Jakobsen & Thorvik, 2019).

Vi ser at leder på hjemmekontor opplevde at den ansatte utførte sine arbeidsoppgaver med god kvalitet når det var god oppgavestruktur med kjente og tydelige mål. De ansatte opplevde også at det var enklere å utføre sine arbeidsoppgaver når det var tydelige mål, klare føringer og krav til resultatoppnåelse, med tydelig oppgavestruktur. En leder svarte at god oppgavestruktur ikke alene er tilstrekkelig for å sikre god nok kvalitet i arbeidet, samt at også fysiske møter bør gjennomføres for å sikre at den ansatte oppfatter de beslutningene som leder gir. Dette utsagnet tolker vi slik at måten leder endrer og tilrettelegger måten og strukturere arbeidet på, og hvordan man legger opp kommunikasjonen på ved fjernledelse, kan ha betydning for kvalitet, resultat og måloppnåelse. De egenskapene en leder har, trenger ikke nødvendigvis å ha betydning for kvaliteten, resultat og måloppnåelse. Det kan også bety at så lenge den ansatte har riktig kompetanse og er moden, gitt nødvendig autonomi og god nok oppgavestruktur til å utføre sine arbeidsoppgaver, kan behovet for oppfølging av leder være mindre.

Som vi har nevnt tidligere, er trekket stillingsmakt viktig. Her snakker vi om den formelle autoriteten leder har i organisasjonen, uavhengig av hvordan relasjonen til medarbeideren er. Dette trekket kan måles ved at man spesifiserer i hvilken grad lederen reelt sett kan benytte belønning og sanksjoner. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ofte vil stillingsmakt kunne variere ut fra den myndighet leder er gitt og den praksisen som organisasjonen har på dette området. Det vil også kunne variere om denne makten kan, og i hvilken grad den kan benyttes i forhold å kunne dele ut belønning og sanksjoner. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) er de viktigste tiltakene for å fremme ytre motivasjon belønning og karrieresystemer, altså materielle belønninger. Er disse ikke til nærmeste leders disposisjon, vil det kunne påvirke leders muligheter til å opprettholde motivasjonen blant enkeltpersoner og grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2019). På den andre siden kan dette kompenseres noe med å tilfredsstillende den indre motivasjonen. Denne henger ofte sammen med arbeidsoppgavene. Hvis disse virker meningsfulle og tiltrekkende og arbeidsorganiseringen er tilfredsstillende vil det kunne øke denne motivasjonsfaktoren. (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I vår undersøkelse var det interessant å se på om ledere i Tolletaten som utøvde fjernledelse, opplevde at de måtte utøve ledelse og fatte beslutninger på en annen måte enn før pandemien. De lederne vi intervjuet hadde ansatte med varierte arbeidserfaringer, oppgaver, erfaringer fra Tolletaten både i ansiennitet- og kjennskap til etaten generelt. Her tenker vi spesielt på i hvilken grad ledere fikk anledning til å drøfte problemstillinger med sine ansatte som hadde riktig kompetanse, før beslutninger ble fattet på. Som en av lederne sa det:

“Til en viss grad. I og med at mange ansatte jobber turnus, er det utfordrende å inkludere alle i beslutninger der dette er hensiktsmessig. Leder tar flere beslutninger under pandemien en før. "Bare å skjære gjennom. Måtte ta mere selvstendige beslutninger uten at de var drøftet”.

Her ser vi at leder opplevde hjemmekontor som utfordrende i det å inkludere ansatte i beslutningene, med den avstand som hjemmekontor medførte. Et annet viktig moment var at ledere før hjemmekontor ofte hadde faglig kompetanse i nærheten som de kunne drøfte forskjellige problemstillinger med, før beslutningene skulle fattes. Dette ble også påpekt av en leder som sa det slik:

“Før innføring av hjemmekontor, hadde leder støtte i nærheten når beslutninger skulle fattes. Nå er det mer krevende når man ikke har fagmiljøet i fysisk nærhet. “I enkelte tilfeller tar det lenger tid å fatte beslutninger”.

Som det fremkommer her endres rammene for beslutninger når leder sitter på hjemmekontor fysisk adskilt fra de ansatte og ulike fagmiljøer. Lederne uttrykker videre at noen beslutninger måtte fattes raskt, samt noen beslutninger som krevde avklaringer tok lengre tid ved hjemmekontor. Det å kunne fatte beslutninger i et team der man tolker seg frem til beste løsning kan være en fordel. Griffith (2018) nevner at felles mentale modeller som kan assosieres eller korrelerer med teamnormer og oppgaveutførelse, har positive effekter for gruppers evne til å yte prestere. Griffith et al., (2018). Videre er kvaliteten på beslutninger er gjerne avhengig av det informasjonsgrunnlaget man fatter disse på, og disse kan ofte være dynamiske. Ifølge Jacobsen & Thorsvik bør beslutninger betraktes som en prosess som utfolder seg i samarbeid med andre aktører og der ulike prosesser og løsninger trekkes frem for å komme til beste løsning. Beslutninger er også ofte knyttet til den organisatoriske konteksten de opererer innenfor, og hva man beslutter kan ha stor betydning for organisasjonskultur, strategi og måloppnåelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det å utøve lederskap fra avstand over tid kan jf. våre undersøkelser dermed påvirke leders beslutningskvalitet da rammene for å ta beslutninger i, endres. Men vi kan ikke hevde at dette over tid ikke vil kunne tilpasses den eller de situasjoner som oppstår og at kvaliteten dermed kan bli tilfredsstillende f.eks. som et resultat av tilrettelegginger og ved at man kompenserer der det er behov.

Når det gjelder hvordan de ansatte opplevde at beslutningene ble tatt på ved fjernledelse, svarte en ansatt vi intervjuet:

“Nei. Dette var som før bruk av hjemmekontor. Beslutninger ble tatt med andre kolleger, muligens i større grad enn tidligere.”

Et annet ansatt sa det slik:

“Det har vært kaotisk i perioder med tanke på hvem man skulle kontakte. Tidligere hadde man konkrete personer man kunne kontakte, dette er mer fragmentert nå. Problemstillinger blir løftet opp til leder, så finner leder ut av det.”

Vi ser at ledere og ansatte har noe forskjellig opplevelse når det gjelder det å ta beslutninger. Ledere opplevde at det kunne være mer utfordrende å ta beslutninger uten at de ansatte var tatt med på drøfting i forkant. Det å utøve fjernledelse medførte også at ledere ikke hadde fagmiljø i sine nære omgivelser slik tidligere, der de kunne drøfte problemstillinger.

De ansatte derimot opplevde liten eller ingen endringer i måten leder fattet beslutninger på. De kunne kontakte kolleger og drøfte med dem eller de fattet beslutninger på egenhånd innenfor sin portefølje. En ansatt opplevde det å bli ledet ved fjernledelse som noe "kaotisk". Dette hadde sammenheng med at leder ikke var fysisk til stede på arbeidsplassen og kunne kontaktes fysisk ved behov.

Vi har tidligere vært inne på at lederavstand kan påvirke gruppedynamikk. Det er interessant å se at ledere og ansatte har litt ulik oppfatning i forhold til det å fatte beslutninger. Det som kobler dette sammen er at både ledere og medarbeidere har behov for å ha et sterkt fagligmiljø i fysisk nærhet. Mens lederes utfordringer i forhold til å fatte beslutninger ble forsterket opplevde medarbeidere som opererte i en felles kontekst med en faggruppe fysisk på arbeidsplassen, ikke det på samme måte. Her var dette uendret. Dette indikerer at vanskelige beslutninger ofte tas etter vurderinger basert på faglige drøftinger opp mot kompetansepersoner. Ofte vil disse kompetansepersonene være til like stor hjelp til leder som for de ansatte. Ved at leder ikke er fysisk til stede i den normale konteksten risikerer man å bli stående noe alene når beslutninger skal tas, noe som kan gå ut over beslutningskvalitet ved at man ikke vil kunne sondere rundt problemstillinger slik man normalt gjør. Empiriske studier har vist at ledere som involverer medarbeidere i beslutninger, drøfter ulike problemstillinger, samt konsulterer dem i vanskelige spørsmål, kjennetegnes ved en relasjonsorientert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Griffith (2018) hevder at organisasjoner som opererer i et team eller som en gruppe, hvor det eksisterer konformitet i gruppen basert på delte mentale modeller rundt affektive og følelsesmessige dimensjoner, samt hvordan man kommuniserer kan påvirke hvordan man kan løse oppgaver på best mulig måte. (Griffith et al., 2018).

5.3.2 Relasjonsorienterte tilnærminger

Relasjonen mellom leder og ansatt har vært drøftet mye i lederlitteraturen fordi dette forholdet er relevant for de fleste organisasjoner for at organisasjoner skal fungere mest mulig effektivt og nå sine mål. Relasjonen som er mellom leder og ansatt kan beskrives som et fundament for all ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En leder kan i dette perspektivet ha

både positive og negative egenskaper uten at dette i seg selv gir resultater. Det som er avgjørende er om atferden er tilpasset den relasjonen man har til de som skal ledes. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mange ledere i Tolletaten har forskjellig bakgrunn, kompetanse, og ledererfaring.

Utgangspunktet for relasjonell ledelsesteori er at disse forsøker å forklare og forstå relasjonen mellom ledere og den som blir ledet. I dette bildet kan det være nærliggende å gjenta distinksjonen mellom oppgave og relasjonsorientering. Mens ulike lederstilt teorier ofte fokuserer på hvordan ledere forholder seg til grupper av ansatte, er relasjonell ledelse mere opptatt av den enkelte medarbeider og hvordan dette forholdet dannes, vedlikeholdes og opprettholdes.

Fiedler i (Jakobsen og Thorsvik, 2019) hevder at for å fremme effektivitet ovenfor sine underordnede må lederen ha innflytelse. Denne egenskapen er et resultat av sosiale relasjoner og ikke personlige egenskaper. Som vi har redegjort for innledningsvis i oppgaven, ble majoriteten av ledere og ansatte i Tolletaten satt på hjemmekontor pga. koronapandemien. For de aller fleste av de dette gjaldt og særlig ledere, var denne situasjonen en ny måte å utøve ledelse på. De fysiske kontaktpunktene mellom leder og ansatte ble endret og den relasjonen som leder hadde til sine ansatte før dette fikk betydning med tanke på det å utøve ledelse.

Som vi tidligere har vært inne på, så fremhever Fiedler sin teori tre sentrale trekk som er av betydning for medarbeider skal følge lederen: forholdet mellom leder og medarbeider, oppgavestruktur og stillingsmakt. Det viktigste trekket er forholdet mellom leder og medarbeider. Dette kan måles i kriterier om hvorvidt leder er generelt akseptert av medarbeider og hvorvidt samarbeidsklimaet i denne relasjonen er godt eller dårlig. En generell oppgave for alle ledere er oppfølging av den daglige driften. Dette kan eksempelvis være oppgaver som å kommunisere, motivere, gi sosial støtte, sørge for opplæring samt utdeling av belønning og straff. (Kirkhaug, 2015). Mintzberg omtaler oppfølging som "hands-on-leadership", som andre gjerne omtaler som relasjonelt lederskap. Relasjonell ledelse menes i denne konteksten noe som direkte har betydning for det relasjonelle samspillet mellom leder og ansatte (Kirkhaug, 2015). Som vi tidligere har nevnt, har Tolletaten en hierarkisk struktur der mange ledere arbeider tett på sine ansatte og der sosiale relasjoner mellom leder og ansatt er viktig.

Det å utøve ledelse fra hjemmekontor kan være utfordrende for ledere, grunnet den fysiske avstanden man har til sine ansatte. I denne konteksten kan den sosiale relasjonen en leder har med sine ansatte ha betydning med tanke på hvordan den enkelte ansatte evner å utføre sine arbeidsoppgaver. Som en ansatt sa det:

“Hvilken relasjon man har til sin leder kan være av betydning. Jeg har en god relasjon til min leder, men det er det kanskje ikke alle som har”.

Ikke overraskende svarer både ledere og ansatte at en god relasjon mellom leder og ansatt har betydning for det å lede og bli ledet på avstand. Det pekes på mange trekk ved relasjonen når man beskriver både utvikling og ivaretagelse av relasjonen og et av de aspektene som vektlegges er kommunikasjon. Som en av lederne uttrykker det:

“Relasjonen leder har til sine ansatte er av stor betydning med tanke på kommunikasjon. De ansatte man hadde en god relasjon til før pandemien, evnet man som leder å kommunisere på en god måte med”.

Som det kommer frem her vises det til sammenheng mellom relasjonen i leder og ansattforholdet og kommunikasjon. På den ene siden kan det handle om at ledere må gi slipp på oversikt og kontroll hvis det for ensidig blir lagt vekt på mindre formelle relasjoner, og innsatsen for å oppnå gode relasjoner kan gå utover evnen til å operere effektivt på kort sikt. Fravær for å møte andre kan komme til fortrengsel for viktig intern kommunikasjon med mindre grad av formell relasjon (Strand, 2007). En leder vi intervjuet hevdet at relasjonsutgangspunktet kunne variere mellom sine ansatte:

“Relasjonen leder har til sine ansatte er av stor betydning med tanke på kommunikasjon. De ansatte man hadde en god relasjon til før pandemien, evnet man som leder å kommunisere på en god måte med under pandemien”.

Vi ser her at en faktor her hvorvidt det er etablert en god relasjon i forkant med de ansatte kan påvirke virkningen av en endret situasjon. Utsagnet kan bety at en har etablert tillit, åpenhet, gjensidig lojalitet og at man har oppnådd bred sosial støtte, som ifølge Kirkhaug også omtales som relasjonell tillit (Kirkhaug, 2015). Jo bedre relasjon jo bedre forutsetninger kan det være for leder til og motivere å få medarbeideren til å utføre sine oppgaver. Når vi spurte en leder om viktigheten av relasjoner, så svarte vedkommende at gode relasjoner var viktig i den daglige samhandlingen, men at relasjonene varierte fra person til person. Noen hadde man

bedre relasjoner til enn andre. Dette er nok et naturlig fenomen man finner på mange arbeidsplasser; og noe som kan skyldes flere faktorer. For det første kan det ha med behov å gjøre.

Ulike situasjoner vil kunne påvirke den enkelte ansattes behov når det gjelder det relasjonelle forholdet til sin leder. Ofte kan arbeidsoppgaver være gjentakende og befinne seg i oppgaverrelaterte dimensjoner. Fiedler beskrev i sin samspillteori at for å forutse god ledelse må man ta både leders personlige egenskaper og situasjonen man befinner seg i for valg av lederstil (se figur 4, s. 26). Den relasjonsbaserte lederstilen Fiedler utformet bygger på de kjente Ohio og Michigan studiene som indikerte at det å ha dårlige relasjoner til sine medarbeidere gjorde at lederen hadde en ugunstig situasjon å lede i. (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

En av de ansatte svarte følgende når vi spurte om kontakten med ledelsen endret seg under pandemien:

“Dette er personavhengig. Hvilken relasjon ansatt/leder har kan være avgjørende for relasjonen i fjernledelse. Det må være rom for at alle ansatte kan si ifra til lederen ved behov. Flere andre seksjoner skulle ønsket en hadde 2 møter i uken. Har med lederstil å gjøre hvordan du er som menneske, men det har også å gjøre med at de ansatte tar ansvar. De ansatte må gi beskjed hvis man ønsker mere jobbmøter og møter mellom leder og ansatt. Mye ulikt fra leder til leder”.

Dette utsagnet kan fremheve betydningen i av at medarbeideren føler det er viktig med kommunikasjon og relasjonene til ledere ved fjernledelse. Et interessant funn her er utsagnet om lederstil og at disse kan variere fra ledere til ledere. Informanten fremhever den ansattes ansvar i denne situasjonen. Ser vi disse funnene opp mot svar fra ledere ser vi at ledere kan lene seg på at medarbeiderne har kompetanse og autonomi til å utføre de daglige gjøremålene, og at man muligens ikke har behov for å øke kommunikasjonen når konteksten endres da arbeidsoppgavene er klare. Vi har tidligere vært inne på at lederstil kan knyttes opp mot oppgaveutførelse og prestasjoner (Griffith et al., 2018). Hvis man ikke er kjent med at lederstil kan påvirke prestasjoner vil det være vanskelig for en leder å oppnå ønskede resultater. Lederavstand kan også påvirke interaksjonene rundt oppgaveløsning (Griffith et al., 2018). Situasjonsbestemt ledelse med god kommunikasjon og individuelle tilpasninger

der leder må ta ekstra ansvar for å nå ansatte som man ikke har så sterke relasjoner til, ser ut til å være viktig for å opprettholde en velfungerende arbeidsplass over tid når man ikke kan være fysisk til stede.

I utsagnet nevnes det at det er viktig at de ansatte tar ansvar. Som vi tidligere har vært inne på er ansvar knyttet opp både mot autonomi, motivasjon og oppgavestruktur. Vi har i vår undersøkelse sett at de ansatte svarer at med stor autonomi, god kompetanse og klare mål, så vil en kunne utføre sine oppgaver på en god måte uten at leder er til stede. Vi har også sett at der forholdet til leder medarbeider er godt, oppgavene er strukturerte og makten til lederen er stor, så vil dette være meget fordelaktig for en leder, og en vil kunne benytte oppgaveorientert lederstil. Er forholdet mellom leder og ansatt dårlig, oppgavene ustrukturerte og den reelle makten liten, vil dette være ufordelaktig for lederen og burde benytte en oppgaveorientert lederstil som angir mål og retningslinjer som er koblet til organisasjonens mål. Her kan lederen stille spesifikke krav til hver enkelt medarbeider for å få disse til å yte. (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Når vi spurte en leder om hvilke tanker vedkommende hadde for å lede fra hjemmekontor fremover fikk vi følgende svar:

«Det er fullt mulig. Det kommer an på hvilke ansatte man har. De ansatte som har høy grad av kompetanse og erfaring, er mer selvgående og de er det enklere å lede. Men igjen, det å ikke være fysisk til stede gjør at man som leder ikke evner å "plukke opp" de psykososiale forholdene som er så viktig. Den mentale avstanden er også noe som forsterkes, spesielt ute i distriktene hvor det allerede er lange avstander. En slags hybrid løsning mellom hjemmekontor og fysisk tilstedeværelse kunne vært god».

"Det må være mulig å ta en kaffekopp med de ansatte"

I svaret ser vi at kompetanse til medarbeiderne man leder er viktig. Kompetanse og erfaring kan resultere i at medarbeidere får mer tillit og autonomi til å løse arbeidsoppgavene. Lederen trekker videre frem viktigheten av det å fange opp det psykososiale og at man «mister noe» når man ikke er fysisk til stede. Vi har tidligere vært inne på viktigheten av å opprettholde felles mentale kart for at man skal kunne bevege seg sammen i oppgaveløsningen (Griffith et al., 2018). Vi har også beskrevet tilnærminger som ser på viktigheten av å fylle gapene som kan oppstå mellom oppgavene og medarbeider. I følge Sleeth & Johnston (1995) er det viktig at ledere er klare over at oppgaver både kan ha fysiske (ferdigheter og nødvendige verktøy)

og psykiske (motivasjon og struktur) elementer. Videre har medarbeidere både fysiske og psykiske elementer som inneholder det samme. Lederskap handler her om å hensynta samt ha kunnskap om både de fysiske og psykiske elementene for å kunne utøve et godt lederskap. Effektive ledere vil måtte diagnostisere, evaluere og legge planer for tiltak som forener de fysiske og psykiske gapene og som forener mennesker og oppgaver i en arbeidssituasjon (se figur 5, s. 28). (Sleeth & Johnston, 1995). En ansatt vi intervjuet kom med følgende utsagn når det relasjoner og fjernledelse:

«Viktig at ledere er den som initierer til "en til en" kontakt».

En annen ansatt sa dette:

«Man mistet den gode relasjonen som fysiske møter skaper».

Utsagnene viser at det er viktig at lederen er den som tar ansvar for å opprettholde kontakt med alle sine ansatte når man utøver fjernledelse for å motvirke at de etablerte relasjonene svekkes.

Chamakiotis (2021) hevder at det kreves endrede lederstiler og fokus på felles identitet mellom ansatte og ledere når man er geografisk separert. Vi ser her at det er sammenfallende med det Griffith (2018) hevder hvor det legges vekt på at ledere og ansatte forsøker å forstå hverandre, hvor man deler felles mentale kart i forhold til intensjoner og oppgaveløsning ved fjernledelse.

5.4 Oppsummering og konklusjon

5.4.1 Oppsummering

I denne oppgaven skulle vi forsøke å finne svar på vår problemstilling:

“På hvilken måte medfører pålagt bruk av hjemmekontor endringer i relasjoner og måten å utøve ledelse på i Tolletaten og hvordan kommer dette til uttrykk?”

Nedenfor har vi listet opp de viktigste hovedfunnene fra vår empiri og som vi har diskutert i drøfting- og analysedelen:

- Ledere opplevde større grad av endringer ved at de ved bruk av fjernledelse ikke kunne følge opp de ansatte i like stor grad som ved fysisk tilstedeværelse.

- Ledere opplevde at de i langt mindre grad kunne følge opp sine ansatte med tanke på de mellommenneskelige relasjonene. De mistet den tette oppfølgingen for de medarbeiderne som hadde dette behovet, noe som resulterte i mindre grad av den støttende lederen.
- Ansatte opplevde at fravær av sine ledere i større grad hadde betydning ved at de ikke kunne ha den uformelle kontakten, som er viktig i forholdet leder og ansatt.
- Ansatte vi intervjuet hadde lang og bred kompetanse, samt at deres arbeidsoppgaver var rutinepreget med klare og tydelige mål. Dette gjorde at de ansatte ikke hadde like stort behov for en styrende leder, men heller en støttende leder.
- De ansatte opplevde at de hadde en god relasjon til sin leder, og at dette var med på å opprettholde en god relasjon også etter at leder ble satt på hjemmekontor.
- Ledere opplevde at den de hadde en god relasjon til før hjemmekontor, var det lettere å følge opp også etter at de ble satt på hjemmekontor.

For å svare ut vår problemstilling har vi i vår oppgave sett at det å utøve fjernledelse over tid kan påvirke både de fysiske og de psykiske dimensjonene på en arbeidsplass. Ved at ledere og ansatte ikke lengre samhandlet i en kjent nær og normal kontekst, så kan virkningene oppfattes ulikt fra person til person og mellom ledere og ansatte. Undersøkelsen vår viser at det kan ha positive effekter at det foreligger en god relasjon mellom leder og ansatt før pandemien og at dette bidro til at det ble enklere og mer forutsigbart å utøve fjernledelse. Fiedler mente at dersom disse relasjonene er dårlige, er leder i en situasjon som det er ugunstig å lede i (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Fiedler fremhevet at dårlige relasjoner mellom leder og ansatt hadde påvirkning i det å utøve ledelse. Dersom relasjonen er svak og ikke nødvendigvis dårlig, vil det kunne medføre at leder må være ekstra oppmerksom på dette for å opprettholde relasjoner også til de leder oppfatter de har en svak relasjon til.

Vår undersøkelse viser at ledere som før pandemien hadde en relasjonsorientert lederstil med nærhet og tett oppfølging til sine ansatte, gikk over til en mer oppgaveorientert lederstil. Vi ser her at ledere opplevde i større grad denne endringen, enn de ansatte som befant seg i en oppgaveorientert kontekst med klare føringer i forhold til sine arbeidsoppgaver, noe de mente var gode støttepunkter ved å bli fjernledet. Lederne vi intervjuet opplevde at de mistet de muligheter som ligger i det å utøve ledelse innenfor de uformelle rammene og hvordan dette påvirket relasjonene som eksisterte før pandemien, ved å gå over til fjernledelse.

Vi har tidligere vært inne på at pålagt bruk av fjernledelse gir begrensede muligheter til å benytte enkelte lederstiler fullt ut, da disse i stor grad betinger fysisk tilstedeværelse. Vi fant ut at det å ikke kunne benytte lederstiler fullt ut, kan påvirke relasjoner mellom ledere og ansatte. Ifølge Chamakiotis (2021) vil transformasjonsledelse som karakteriseres ved inspirasjonell motivasjon, og individuell oppmerksomhet, kunne være en mer passende lederstil å benytte, enn transaksjonsledelse som vektlegger belønning og straff (Chamakiotis et al., 2021). Dette gir oss en rettesnor på hvilken lederstil som kan være hensiktsmessig å benytte når man utøver fjernledelse.

Både ansatte og ledere vi spurte mente at hjemmekontor er kommet for å bli, men at det måtte ikke måtte bli for mye av dette da man mister den uformelle kontakten som er viktig i relasjoner. De mente at hybride løsninger med tilrettelegging og fleksibilitet, med stor grad av tillit var viktig. I dag er det mulig å hensyn ta både oppgaveorienterte og relasjonsorienterte tilnærminger, samt utøve fjernledelse og hjemmekontor med digitale løsninger som eksisterer. Ansatte og ledere påpekte viktigheten av gode, innovative digitale løsninger som kunne bidra med å kompensere for manglende fysisk tilstedeværelse, ved å formalisere flere digitale møtepunkter.

Vår undersøkelse viser at ansatte ofte henvende seg til andre medarbeidere som hadde relevant kunnskap og arbeidet i samme avdeling, i de tilfellene der vanskelige spørsmål eller problemstillinger skulle besvares, i stedet for å ta kontakt med leder. Ifølge Griffith (2018) kan slike kompetansepersoner som ofte besitter relevant og høy kunnskap spille en avgjørende rolle i nå organisasjoners mål, påvirke effektivitet samt virke som en støtte i leder ansatt relasjoner (Griffith et al., 2018). Vi fant videre i vår undersøkelse at ansatte tok mindre kontakt med sin leder under pandemien enn det de gjorde til vanlig, når leder og ansatte var samlokalisert. Gode relasjoner i forkant av spesielle hendelser var avgjørende for å holde disse stabile sammenhengende over et lengre tidsrom. Videre viste pandemien behov for at ledere bør være bevisste på at betingelsene for valg av lederstil også vil kunne endres. Det er ikke gitt at en kan benytte samme lederstil ved akutte eller endrede forhold man blir pålagt å operere i. Vår undersøkelse er et lite bidrag til å få satt søkelyset på relasjoner og lederstil i en pandemi.

5.4.2 Konklusjon

Vår undersøkelse viser at pålagt bruk av hjemmekontor og fjernledelse i Tolletaten som varte fra mars 2020 – januar 2022, ikke påvirker relasjonene i vesentlig grad. Vi er av den

oppfatningen ved at det var etablert gode relasjonene i forkant, var viktig for å kunne utøve fjernledelse i en så lang tidsperiode. Vi ser at måten å utøve ledelse på under pandemien, endret seg ved å gå fra en relasjonsorientert lederstil, til at den ble mer oppgaveorientert. Både ledere og ansatte opplevde at relasjonene ble mer formalisert ved fjernledelse, ledere mistet den uformelle tilnærmingen og at de ansatte allerede befant seg i en oppgaveorientert kontekst med klare føringer for samfunnsoppdraget, instruksjer, rutiner, samt klare mål og resultatkrav.

Vi mener det er viktig at organisasjoner har et planverk knyttet til ledelse når spesielle hendelser eller situasjoner oppstår, slik som koronapandemien og som kan utfordrer etablerte lederstiler og relasjoner. Med dette mener vi at organisasjoner bør benytte hele sin bredde og inkludere relevante fagaktører for å bistå ledere og ansatte med å legge til rette for god ledelse. I denne sammenheng tenker vi særlig på at HR-avdelinger kommer inn og støtter ansatte.

Når det gjelder valg av lederstil viser undersøkelsen at den konteksten ledere befinner seg i kan være med på å avgjøre hvilken lederstil som bør benyttes. Lederne vi intervjuet følte behov for å veksle mellom disse, både opp mot situasjoner som oppsto og opp mot ulike medarbeidere. Noen medarbeidere viste stor grad av autonomi og var selvgående, mens for andre krevdes det sterkere grad av styring og kontroll. Vi tenker at den ene lederstiltilnærmingen ikke utelukker den andre og at dette kan kreve en form for balanse mellom disse to ytterpunktene hvor ulike situasjoner vil kunne kreve ulike tilnærminger.

Vi mener det hadde vært interessant å forske videre på hvordan relasjoner vil kunne påvirkes dersom man hadde intervjuet ledere og ansatte som ikke har gode relasjoner og høy kompetanse. Her kunnet man ha benyttet data fra data fra undersøkelser som tidligere er foretatt i Tolletaten, eller egne undersøkelser for å finne indikasjoner både i forhold til kompetanse og etablerte relasjoner.

Referanser

Arbeidstilsynet. (2022). Hjemmearbeid.

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/heimkontor/>

Arbeidsforskningsinstituttet. (2007). “(Fjern)ledelse i Statens Vegvesen”, (2007), Bjørnholt & Heen, AFI-notat 1/2007.

<http://www.margunnbjornholt.no/documents/AFI-2007-1.pdf>

Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19.

International Journal of Information Management 60 (2021) 102381.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221000748>

Christensen, T., Læg Reid, P. & Røvik, K. A. (2017). «Organisasjonsteori for offentlig sektor» Universitetsforlaget.

Command and Control of Army Forces. Mission Command, ADP 6-0. (2019).

https://armypubs.army.mil/ProductMaps/PubForm/Details.aspx?PUB_ID=1007502

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022). Fjernledelse.

<https://laeringsplattformen.difi.no/kurs/986252932/fjernledelse>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022). Fjernledelse.

<https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022). Hvordan lede medarbeidere som sitter på hjemmekontor.

<https://arbeidsgiver.dfo.no/koronaviruset-slik-bor-statlige-arbeidsgivere-forholde-seg/ledelse-under-koronakrisen/hvordan-lede>

Fitzer, M. M, (1997). Managing from Afar “Performance and Rewards in a Telecommuting Environment”. Compensation and benefits review, 1997-01, Vol.29 (1), p.65-73.

https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_proquest_reports_213677152&context=PC&vid=UBTO&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,fitzer%20mary%20managing&mode=Basic

Griffith, J. A., Gibson, C., Medeiros, K., MacDougall, A., Hardy, J., Mumford, M. D. (2018). "Are You Thinking What I'm Thinking? The Influence of Leader Style, Distance, and Leader-Follower Mental Model Congruence on Creative Performance". *Journal of Leadership and Organizational Studies* 2018, Vol. 25(2). DOI 10.1177/1548051817750537. p.153-170.

Hegghammer, T. L., (2009). Fjernledelse – betyr lederatferd mer enn geografisk avstand? Masteroppgave i ledelse. Norges Arktiske Universitetet.
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1950/thesis.pdf?sequence=2>

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

Jacobsen, D.I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. (3. utg). Cappelen Damm AS.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2007). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (3. utg). Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap* (2. utg). Universitetsforlaget.

Martinsen, T. (2011). Intensjonsbasert ledelse i ikke –militære organisasjoner. Masteroppgave i ledelse og organisasjonsvitenskap. Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. Norges Arktiske Universitetet.
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/4137/thesis.pdf?sequence=1>

Sleeth, R. G., & Johnston, W. R. (1995). The Effective Leader as a Link Between Task and People. School of Business, Virginia, Commonwealth University.
https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_proquest_journals_231135872&context=PC&vid=UBTO&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,THE%20EFFECTIVE%20LEADER%20AS%20A%20LINK%20BETWEEN%20TASKS%20AND%20PEOPLE&mode=Basic

Spurkeland, J. (2020). Relasjonskompetanse. (3. utg).
Universitetsforlaget.

Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. (2. utg).
Vigmostad & Bjørke AS.

Thon, A., & Berg, T. R. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner.
Høyskolen i Kristiania.

Tjora, A. (2019). Viten skapt. (1. utg).
Cappelen Damm.

Figur 1. (2022). Tolletatens organisasjonskart.
<https://www.toll.no/no/om-tolletaten/om-oss/organisasjonskart-tolletaten/>

Figur 2. (2022). Tolletatens lederplakat.
https://www.regjeringen.no/contentassets/9bc5cfb57756492387f1c6c2111abdcc/annechristin_edybwad_tolletaten_presentasjon180918.pdf

Vedlegg

Vedlegg 1. Veiledning og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Å utøve ledelse fra hjemmekontor. En kvalitativ undersøkelse rundt det å lede fra pålagt hjemmekontor, over tid i en verdensomspennende pandemi

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om pålagt bruk av hjemmekontor over tid innebærer endringer i måten å lede på. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker i vårt prosjekt og undersøke om pålagt bruk av hjemmekontor over tid - for ledere og ansatte i Tolletaten - medfører endringer i måten å lede på. I vår masteroppgave/prosjekt ønsker vi å foreta intervju med ledere og ansatte i Tolletaten. Vi beregner å bruke ca,1-1.5 timer per intervju. Vi ønsker å få svar på følgende problemstilling: «*på hvilken måte og i hvilken grad har overgangen til hjemmekontor (fjernledelse) medført endringer i måter ledelse utøves i tolletaten og hvordan kommer dette til uttrykk*».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Thore Johansen og Gøran Stenseth er studenter ved Norges Arktiske Universitet i Tromsø, og vil være ansvarlige for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta da du er ansatt i Tolletaten og vi ønsker å intervju ledere og ansatte som har opplevd at leder har sittet på hjemmekontor under korona-pandemien. I vår masteroppgave ønsker vi å undersøke om lederstil blir endret når kontekst endres ved fjernledelse. Valg av intervjuobjekter er gjort med bakgrunn i Tolletatens ansatte katalog.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å foreta intervju ved bruk av Microsoft Teams. Vi regner med å bruke ca 1 – 1.5 time på hvert intervju. Vi ønsker kun å ta opp lyd ved bruk av diktafon app anbefalt av UIT.

Dataene blir lagret i UIT- sitt Nettskjema som er et web-basert verktøy for spørreundersøkelser og datafangst i forskningsprosjekter.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun Thore Johansen og Gøran Stenseth som vil ha tilgang til datamaterialet i denne undersøkelsen. Hvert intervjuobjekt vil bli nummerert som nr.1, nr. 2, osv for å anonymisere intervjuobjektene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. Mai 2022. Opplysningene vil deretter bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Norges Arktiske Universitet ved Thore Johansen og Gøran Stenseth, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Norges Arktiske Universitet ved Thore Johansen, e-post: tjo184@uit.no. tlf. 91681520
eller Gøran Stenseth, gst058@uit.no. tlf. 97084869, eller vårt personvernombud:
Joakim Bakkevold, e-post: personvernombud@uit.no. Tlf. 97691578.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Thore Johansen og Gøran Stenseth

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Å utøve ledelse fra hjemmekontor. En kvalitativ undersøkelse rundt det å lede fra pålagt hjemmekontor, over tid i en verdensomspennende pandemi»

og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta som intervjuobjekt via Teams

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2. Intervjuguide - ledere

<i>Dato:</i>	<i>Klokkeslett:</i>	<i>Kandidat nummer:</i>
--------------	---------------------	-------------------------

Problemstillingen

På hvilken måte og i hvilken grad har overgangen til hjemmekontor (fjernledelse) medført endringer i måten ledelse utøves i tolletaten og hvordan kommer dette til uttrykk.

Ledelse

1. Hvordan opplevde du det å utøve ledelse på under pandemien?
1. Hvilke utfordringer ser du for deg i forhold til å lede på avstand? Eventuelt hvilke?
1. Har måten å utøve ledelse på endret seg ved fjernledelse.
1. I forbindelse med at ledere i Tolletaten ble pålagt bruk av hjemmekontor, ble det da gitt noen opplæring eller veiledning fra etaten i forhold til at du som leder ble satt til å lede fra fjernledelse? Eventuelt hvilke?
1. Hvilke tanker har du som leder i forhold til å lede på avstand i fremtiden?
1. Har avstandsledelse endret kontakten du har hatt med de ansatte under pandemien?
1. Bør Tolletaten legge opp til digitale systemer med nødvendig tilrettelegging slik at ledelsen kan lede fra avstand?
1. Blir arbeidsoppgavene blant dine ansatte ivaretatt på en kvalitativ god nok måte når du ikke er til stede? Eventuelt på hvilken måte?
1. Medførte fjernledelse noen endringer i måten beslutninger ble fattet på?

Fjernledelse og organisasjonsstruktur

Vi har noen spørsmål relatert til ny organisasjon og fjernledelse.

1. Kjenner du til organisasjonskartet?
1. Har du noen tanker rundt fjernledelse etter organisasjonsendringen i oktober 2020?
1. Er det noen fordeler eller ulemper med dagens organisasjonsstruktur opp mot det å lede fra avstand? Eventuelt hvilke?

Fjernledelse og kommunikasjon

1. Hvilken kommunikasjonsform mener du er mest effektiv i måten å utøve ledelse på avstand?

1. På hvilke måter mener du kommunikasjonen endrer seg mellom leder og medarbeider når du som leder benytter fjernledelse sammenhengende over tid?
 1. Ved fjernledelse; hvilke betraktninger har du rundt hva som kan utfordre kommunikasjonen mellom leder og ansatt, i bruk av Teams vs. ansikt til ansikt?
 1. e-mail er en vanlig kommunikasjonsform mellom ansatte og ledelsen. Hvilke fordeler og ulemper vil du særlig trekke frem i det å utøve ledelse ved bruk av e-mail?
 1. Telefonkontakt er også en vanlig måte å kommunisere på.
 1. Kan fjernledelse og ulike kommunikasjonsformer påvirke oppgaveutførelse og måloppnåelse? Eventuelt på hvilken måte?
 1. God kommunikasjon med de ansatte er viktig, og i den sammenheng er tilbakemelding fra de ansatte noe av det viktigste når det gjelder oppfølging. Har dette endret seg på noen måte ved fjernledelse?
 1. Det å ta vanskelige beslutninger kan være utfordrende. Som leder, hvilke betraktninger har du rundt dette?
 1. Det å utøve ledelse innebærer mange ansvarsoppgaver og oppfølginger rundt ulike utfordringer på arbeidsplassen. Eks innenfor Helse, Miljø og sikkerhet, medarbeidersamtaler, oppfølging av arbeidstidsbestemmelser, instruksjoner, saksbehandling, resultat og måloppnåelse. Opplever du som leder at du har tilstrekkelig fokus- og oppfølging på slike ansvarsområder ved fjernledelse?
 1. Hvor viktig er tydelig og direkte kommunikasjon fra deg som leder for at den ansatte skal kunne utføre sitt arbeid?

Vedlegg 3. Intervjuguide - ansatte

<i>Dato:</i>	<i>Klokkeslett:</i>	<i>Kandidat nummer:</i>
--------------	---------------------	-------------------------

Vår problemstilling er som følger:

På hvilken måte og i hvilken grad har overgangen til hjemmekontor (fjernledelse) medført endringer i måten ledelse utøves i tolletaten og hvordan kommer dette til uttrykk?

Ledelse:

1. Hvordan opplevde du lederskapet under pandemien?
1. Ser du noen utfordringer i forhold til at ledelsen leder på avstand?
1. Opplevde du at ledelsen endret måten å utøve ledelse på ved fjernledelse?
1. I forbindelse med at ledere i Tolletaten ble pålagt bruk av fjernledelse, ble det da gitt noen opplæring eller veiledning fra etaten i forhold til at du som ansatt ble utsatt for fjernledelse?
1. Hva mener du må til for å bedre/utvikle leder og ansatt relasjon ved avstandsledelse i fremtiden?
1. Har avstandsledelse endret kontakten du har hatt med ledelsen under pandemien?
1. Bør Tolletaten legge opp til digitale systemer med nødvendig tilrettelegging slik at ledelsen kan lede fra avstand?
1. Ble dine arbeidsoppgaver ivaretatt/utført på en kvalitativ god nok måte når ledelsen ikke var fysisk til stede?
1. Medførte det at ledelsen satt på hjemmekontor noen endringer i måten beslutninger ble fattet på?

Fjernledelse og organisasjonsstruktur

1. Kjenner du til organisasjonskartet? Her tenker vi særlig på fagstaber og operasjonssentralen, med tanke på støtte og bistand.
1. Har du noen tanker rundt fjernledelse etter organisasjonsendringen i oktober 2020?
1. Er det noen fordeler eller ulemper med dagens organisasjonsstruktur opp mot det å bli ledet fra avstand?

Fjernledelse og kommunikasjon

1. Hvilken kommunikasjonsform mener du er mest effektiv i møte med ledelsen som leder på avstand?

1. På hvilke måter mener du kommunikasjonen endrer seg mellom leder og medarbeider når leder benytter fjernledelse sammenhengende over tid?
 1. Ved fjernledelse; hvilke betraktninger har du vedr. det som kan utfordre kommunikasjonen mellom leder og ansatt, i bruk av Teams vs. ansikt til ansikt?
 1. e-mail er en vanlig kommunikasjonsform mellom ansatte og ledelsen. Hvilke fordeler og ulemper vil du særlig trekke frem i det å bli ledet på ved bruk av e-mail?
 1. Telefonkontakt er også en vanlig måte å kommunisere på. Hvilke fordeler og ulemper vil du særlig trekke frem i det å bli ledet på ved bruk av telefonkontakt?
 1. Kan fjernledelse og ulike kommunikasjonsformer påvirke oppgaveutførelse og måloppnåelse?
 1. God kommunikasjon med ledelsen er viktig og i den sammenheng er tilbakemelding fra ledelsen noe av det viktigste når det gjelder oppfølging. Har dette endret seg på noen måte ved fjernledelse?
 1. Det å ta vanskelige beslutninger kan være utfordrende. Som ansatt, hvilke betraktninger har du rundt dette?
 1. Ledelse innebærer mange ansvarsoppgaver og oppfølginger rundt ulike utfordringer på arbeidsplassen. eks innenfor Helse, Miljø og Sikkerhet, medarbeidersamtaler, oppfølging av arbeidstidsbestemmelser, instruksjer, saksbehandling, resultat og måloppnåelse. Opplever du at ledelsen har tilstrekkelig fokus- og oppfølging på slike ansvarsområder ved fjernledelse?
 1. Hvor viktig er at leder er tydelig og direkte i sin kommunikasjon for at du skal kunne utføre ditt arbeid?

