



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for samfunnsvitenskap

Skybasert ledelse – en Skybert i skyen? Har lederstil betydning for fjernledelse, og hvordan påvirker lederstil motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon?

Bente K. Moe

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA), STV-3909, mai 2022

Sammendrag

Nedstengingen av Norge den 12. mars 2020 skapte et veiskille i arbeidslivet fordi pandemien resulterte i utstrakt bruk av hjemmekontor, men også økt digital forståelse. Hensikten med studien var å avdekke om behovet for en leder er det samme etter at fjernarbeid er blitt «normalen». Ledelse er et vidt begrep, og for å ha et grunnlag for undersøkelsen har jeg sett på om ulike lederstiler påvirker utøvelsen av fjernledelse, motivasjon og samhandling.

Problemstillingen i oppgaven er; «Skybasert ledelse – en Skybert i skyen? Har lederstil betydning for fjernledelse, og hvordan påvirker lederstil motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon?

I oppgaven undersøker jeg om det er en oppgaveorientert eller en relasjonsorientert lederstil som er best egnet ved utøvelse av fjernledelse, og hvorfor situasjonsbetinget ledelse er viktig for å ivareta den enkelte medarbeider. Videre ser jeg på hvilke faktorer som motiverer de ansatte; er det leder, indre motivasjon knyttet til arbeidsoppgavene eller er det autonomi, kunnskap og tilhørighet utledet av selvbestemmelsesteori. Til slutt ser jeg på hvilke kommunikasjonskanaler som kan benyttes for å oppnå god samhandling i team, og hvordan leder kan skape relasjoner og tilhørighet når dialogen skjer via digitale verktøy.

Undersøkelsen er gjennomført som en casestudie av tre enheter i NAV. Jeg har benyttet en kvalitativ metode hvor både ledere og medarbeidere er blitt intervjuet for å få frem variasjon og bredde i datagrunnlaget. Kvalitetskriterier som reliabilitet og validitet er vurdert, og forskningsetiske betraktninger er utført.

Forord

Denne oppgaven setter punktum for tre års studier i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA) ved Norges arktiske universitet i Tromsø. Det har vært en lærerik prosess, men også krevende å studere ved siden av jobb og familie. Nå får jeg endelig tid til å være mer sosial og til å trene uten tidtaking, og ikke minst slipper jeg utgifter til «ytre belønning» ved hver milepæl under skriveprosessen av masteroppgaven.

Jeg vil først og fremst takke min mann som i sluttspurten har vært alene med både kjøkkentjeneste og turer med hundene. Og ikke for å glemme informantene som har gjort det mulig å få gjennomført undersøkelsen – takk til dere. Jeg vil også takke min veileder Frank Holen som har bidratt med gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen, og som hjalp meg med å komme over målstreken.

Harstad, 16.05.22

Bente K. Moe

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
2	Tema.....	3
3	Teoretisk rammeverk.....	7
3.1	Ledelse og lederstiler.....	8
3.1.1	Oppgaveorientert ledelse.....	9
3.1.2	Relasjonsorientert ledelse.....	10
3.1.3	Oppgave- eller relasjonsorientert ledelse?	11
3.1.4	Fjernledelse	12
3.1.5	Forventninger til funn.....	16
3.2	Motivasjon.....	16
3.2.1	Motivasjonsfaktorer	17
3.2.2	Indre motivasjon knyttet til arbeidsorganisering.....	18
3.2.3	Selvbestemmelsesteori	20
3.2.4	Forventninger til funn:	21
3.3	Kommunikasjon.....	21
3.3.1	Kommunikasjonskanaler.....	22
3.3.2	Samhandling i virtuelle team.....	23
3.3.3	Forventninger til funn.....	25
4	Metode.....	27
4.1	Forskningsdesign	27
4.1.1	Vitenskapsteoretisk perspektiv.....	29
4.2	Datainnsamling.....	30
4.2.1	Utvalget.....	30
4.2.2	Utarbeidelse av intervjuguide.....	31
4.2.3	Gjennomføring av intervjuene	32

4.2.4	Innholdsanalyse	33
4.3	Kvalitetskriterier	34
4.3.1	Reliabilitet	34
4.3.2	Validitet	34
4.4	Forskningsetiske betraktninger	35
5	Presentasjon av data og analyse	37
5.1	Fjernarbeid	37
5.2	Lederstiler	38
5.3	Motivasjon	43
5.3.1	Motivasjon knyttet til arbeidsorganisering	43
5.3.2	Indre motivasjon og selvbestemmelsesteori	46
5.4	Kommunikasjon	50
5.4.1	Tilhørighet og relasjon	52
5.4.2	Samhandling og tillit	53
6	Avslutning og veien videre	57
6.1	Oppsummering	57
6.2	Implikasjoner	59
6.3	Forslag til videre forskning	59
	Referanseliste	60
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	63
	Vedlegg 2 - Informasjonsskriv om forskningsprosjektet	66

Figurliste

Figur 1 - Skjematisk oversikt over tema og variabler	7
Figur 2 - Hersey og Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori	15
Figur 3 - Hackman og Oldhams motivasjonsmodell	18

1 Innledning

Den 12. mars 2020 stengte Norge ned på grunn av covid-19 pandemien, noe som resulterte i en helt ny arbeidssituasjon med pålagt hjemmekontor for mange av oss. Flere har tilbrakt to år på hjemmekontor, mens andre har periodevis vært på arbeidsplassen. Den nye samarbeidsformen gjennom digitale plattformer har gitt oss nye muligheter som fleksibilitet og frihet, men også utfordringer som manglende motivasjon og sosial tilhørighet. I løpet av de siste to årene har både ledere og medarbeidere fått erfare hvor viktig god kommunikasjon og samhandling er når møtearenaen er flyttet til det digitale rommet.

Samtidig har den teknologiske utviklingen gjort kvantesprang i det moderne arbeidslivet, og innovasjonstakten har gitt oss uante muligheter for informasjonsdeling og virtuell kommunikasjon i sanntid. Den nye teknologien har bidratt til fleksible arbeidsplasser hvor fjernledelse og virtuelle team er blitt normalen for mange arbeidstakere, og organisasjoner er nå i gang med å tilrettelegge for hybride kontorløsninger for fremtiden.

Fjernledelse er ikke et nytt fenomen, men omfanget av utøvelse av fjernledelse og bruken av ulike kommunikasjonsplattformer har gitt begrepet en ny dimensjon. DasGupta (2011) skriver i sin avhandling at lederens mål og oppgaver ikke endres ved fjernledelse, men det gjør derimot utøvelsen av lederskapet gjennom ulike kommunikasjonskanaler. Fjernledelse betyr at leder må forholde seg til andre muligheter og utfordringer enn ved nærledelse hvor kommunikasjonen skjer ansikt til ansikt, og til det trenger lederen andre egenskaper. En annen artikkel konkluderer med at lederstiler som transaksjonsledelse og transformasjonsledelse ikke er avgjørende for resultatene, men derimot de kommunikasjonsverktøyene de virtuelle teamene benytter seg av i samhandlingen (Hambley et al., 2007). Samtidig viser studier at lederstil gjennom digitale kommunikasjonsplattformer påvirker både samhandlingen og tilliten i et team (Bouderbala et al. 2020). Dette blir understøttet av studien utført av Belsom (2019) som konkluderer med at fjernlederens atferd og kommunikasjon påvirker tillit, forpliktelse og kunnskapsdeling i team, og at en støttende og motiverende lederstil fungerer best.

Forskning viser at fjernleders atferd og digital kommunikasjon kan påvirke både resultater og samhandling i teamene. En konsekvens av pandemien var innføringen av fjernarbeid, som igjen førte til at mange ledere gikk fra utøvelse av nærledelse til fjernledelse over natten.

Jeg har selv blitt pålagt hjemmekontor og fått erfare hvor krevende kommunikasjon og motivasjon kan være gjennom digitale plattformer, noe jeg vil illustrere med ett eksempel. Under en samtale med en medarbeider på Teams om endring av arbeidsoppgaver, ville jeg ikke fanget opp hennes sterke motvilje til de nye oppgavene dersom hun ikke hadde rullet stolen bakover mens vi snakket. Medarbeideren hadde krysser både armer og bein i et demonstrativt forsøk på å fortelle at den type arbeidsoppgaver ønsket hun definitivt ikke å utføre. Denne iakttagelsen gjorde at jeg raskt endret strategi og begynte å motivere henne om det positive rundt jobbutførelsen, hva det betydde for både henne og organisasjonen, hva jeg kunne bidra med og stille spørsmål om hva hun trengte for å kunne løse oppgavene.

Denne hendelsen illustrerer noen av de utfordringer en fjernleder står ovenfor i hverdagen. Kroppsspråket kan fortelle oss mye, og det kan være enklere å skape nære relasjoner mellom mennesker når kommunikasjonen skjer ved fysisk tilstedeværelse. Vil det være enklere for en leder som er fysisk plassert sammen med de ansatte å motivere og skape engasjement? Vil kommunikasjon via digitale plattformer gi samme effekt som nærledelse hvor kommunikasjonen skjer ansikt til ansikt? Og hvilken lederstil er best egnet ved fjernledelse? Sett fra et mellomlederperspektiv hvor samhandling foregår digitalt, er slike spørsmål veldig relevant for jobbutførelsen, og noe jeg håper å få svar på i oppgaven.

Det var ikke bare lederen som fikk endret arbeidshverdag under pandemien, men også alle medarbeiderne som over natten måtte lære seg ny teknologi og begynne å samarbeide i virtuelle team. I dagens arbeidsliv er det vanlig å jobbe i team eller prosjekt, men hvordan skape god samhandling og kommunikasjon gjennom digitale plattformer? Og hvilke faktorer må være til stede for å motivere til jobbprestasjoner og resultater? Sett fra et medarbeiderperspektiv kan det være andre forutsetninger og forventninger bak motivasjonen til den enkelte, eksempelvis belønning, selvledelse, autonomi eller kunnskapsutvikling. Samtidig vil samhandlingen i virtuelle team påvirkes av faktorer som teknologi, oppgavetype, kompetanse, forpliktelser og tillit. Derfor vil oppgaven ha fokus på både leder- og medarbeiderperspektivet for å gi en dypere innsikt i de utfordringer problemstillingen reiser.

2 Tema

Det er mange faktorer som gjør at det stilles andre krav til lederfunksjonen i dag enn for noen år siden, eksempelvis teknologisk utvikling, globalisering, pandemien, økt etterspørsel etter kompetansemedarbeidere og endring av organisasjonsmodeller til matriser og selvstyrte team. Selv om en flat struktur vektlegger autonomi, selvledelse og delegering, vil det fortsatt være behov for ledelse (Hillestad, 2008). Koordinering og kontroll av oppgaver og arbeidsprosesser samt motivering og oppfølging av medarbeiderne er lederoppgaver som vil være vanskelig å løse i et selvstyrt team. I slike team vil relasjonsledelse som utføres i samspill og interaksjon med gruppen være viktig for å oppnå måloppnåelse og et godt samarbeid.

Grunnleggende lederoppgaver som å definere mål og stake ut retning, motivere og engasjere, bygge tillit og skape gode relasjoner, er de samme enten lederskapet utøves digitalt eller ved fysisk tilstedeværelse. I tillegg skal leder kunne vise til effektivitet og resultater, gjerne gjennom ansatte som jobber i ulike team. Selv om målene for lederskap gjennom nær- og fjernledelse er like, vil utøvelsen av fjernledelse skje gjennom digital kommunikasjon med teamene for å realisere målene. Den nye generasjonen av ledere må forholde seg til muligheter og utfordringer i både tradisjonelle team og virtuelle team, hvor kunnskap til digitale verktøy og organisasjonskultur vil spille en vesentlig rolle.

Digitalt samarbeid kan være krevende, men gir samtidig en fleksibel arbeidsform, både for ledere og medarbeidere. Dessverre er digital kommunikasjon ikke det samme som kommunikasjon ansikt til ansikt, hvor kroppsspråk og ansiktsuttrykk lettere fanges opp. Det kan føre til at det oppstår unødvendige misforståelser, og som i verste fall kan føre til konflikter. Derfor er det viktig at leder er bevisst sin fremtoning på skjermen, og ikke minst språkbruk og formidlingsevne. Lederstil og kommunikasjon via digitale plattformer påvirker både resultater og samarbeid i teamene. En stedlig leder og en fjernleder vil kunne ha ulike tilnærminger i måten å kommunisere på, og fjernlederen vil kanskje stå overfor nye utfordringer som krever andre lederegenskaper for måloppnåelse og personellhåndtering. En kan spørre om fjernlederen trenger en ny verktøykasse for å skape motivasjon og engasjement, og samtidig bygge gode relasjoner som sikrer trygg og god samhandling gjennom digital kommunikasjon.

Hvordan fjernleder kommuniserer med teamene påvirker blant annet motivasjon, samhandling og resultater. Det betyr at kunnskap om lederstil og digital kommunikasjon vil kunne bidra til resultatforbedring og et godt samarbeidsklima i hele organisasjonen. Et motsatt scenario kan være at fjernlederen blir så distansert fra sine selvgående medarbeidere at vedkommende rett og slett blir overflødig. Lederen kan bli oppfattet som en person som «sitter oppe i skyen» uten den nære dialogen med sine medarbeidere, derav ordet skybasert ledelse. Årsakene til at lederen oppfattes fjern kan være mange, men fravær av kommunikasjon og motivering kan påvirke samhandlingen med teamet negativt. Derfor ønsker jeg å undersøke følgende problemstilling:

Skybasert ledelse – en Skybert i skyen? Har lederstil betydning for fjernledelse, og hvordan påvirker lederstil motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon?

Problemstillingen kan inndeles i følgende tre spørsmål:

1. Hvilken lederstil er «best egnet» ved fjernledelse?
2. Har lederstil betydning for ansattes motivasjon?
3. Hvilken betydning har lederstil for samhandling gjennom digital kommunikasjon?

I oppgaven vil jeg undersøke hvilken betydning lederstil eller lederatferd har for virtuell samhandling i team. Det er gjennom teamene leder oppnår resultater, og derfor ønsker jeg å trekke frem to sentrale variabler knyttet til lederstil og samhandling; motivasjon og kommunikasjon. Gjennom studien håper jeg å få svar på de spørsmålene jeg har stilt meg. Er det en bestemt lederstil som er best egnet for kommunikasjon og motivasjon? Hvilke faktorer motiverer de ansatte; er det leder, indre motivasjon utledet av arbeidsoppgavene eller er det autonomi, kunnskap og tilhørighet utledet av selvbestemmelsesteori? Hvilke kommunikasjonskanaler egner seg best for å få frem budskapet i ulike situasjoner, og hvordan kan leder skape relasjoner og tilhørighet når dialogen skjer via digitale verktøy?

For å finne svar på problemstillingen, har jeg tatt utgangspunkt i teorier om lederstil, motivasjon og kommunikasjon. Deretter har jeg foretatt en kvalitativ undersøkelse for å finne svar på om teori og empiri samsvarer.

Jeg har valgt å foreta en casestudie av NAV, både fordi de ansatte har praktisert fjernarbeid de siste to årene og på bakgrunn av at jeg har kjennskap til organisasjonen. NAV har 19.000 ansatte og forvalter 1/3 av statsbudsjettet gjennom ulike stønader, uføretrygd og pensjoner. Foruten å sørge for økonomisk trygghet for den enkelte, skal NAV være en pådriver for å få folk ut i arbeid og i samfunnet generelt.

Organisasjonsmessig er NAV inndelt i Arbeids- og velferdsdirektoratet, arbeids- og tjenestelinjen, ytelseslinjen, klage- og ankelinjen og økonomilinja. I min studie har jeg valgt tre enheter som er underlagt direktoratet og økonomilinja, hvorav ingen av enhetene har direkte publikumskontakt. Jeg har foretatt en kvalitativ undersøkelse som innebærer intervju av en leder og en medarbeider på hver av enhetene.

I kapittel 3 presenteres det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for selve oppgaven. For å forstå problemstillingen ut fra et vitenskapsteoretisk perspektiv, vil jeg trekke frem noen sentrale teorier om lederstil, motivasjon og kommunikasjon. En teoretisk tilnærming er nødvendig for å forankre og gi dybdeforståelse i den kvalitative undersøkelsen som er utført, samtidig som det danner et grunnlag for de antakelsene og forventningene som vil bli benyttet i analysen og drøftelsen av de empiriske funnene.

Kapittel 4 omhandler metodevalg og hvilket forskningsdesign jeg har benyttet. I kapitlet vil jeg også beskrive hvordan datainnsamlingen, gjennom intervjuene, har foregått. Deretter reflekterer jeg over undersøkelsens reliabilitet og validitet, og avslutter med noen forskningsetiske betraktninger.

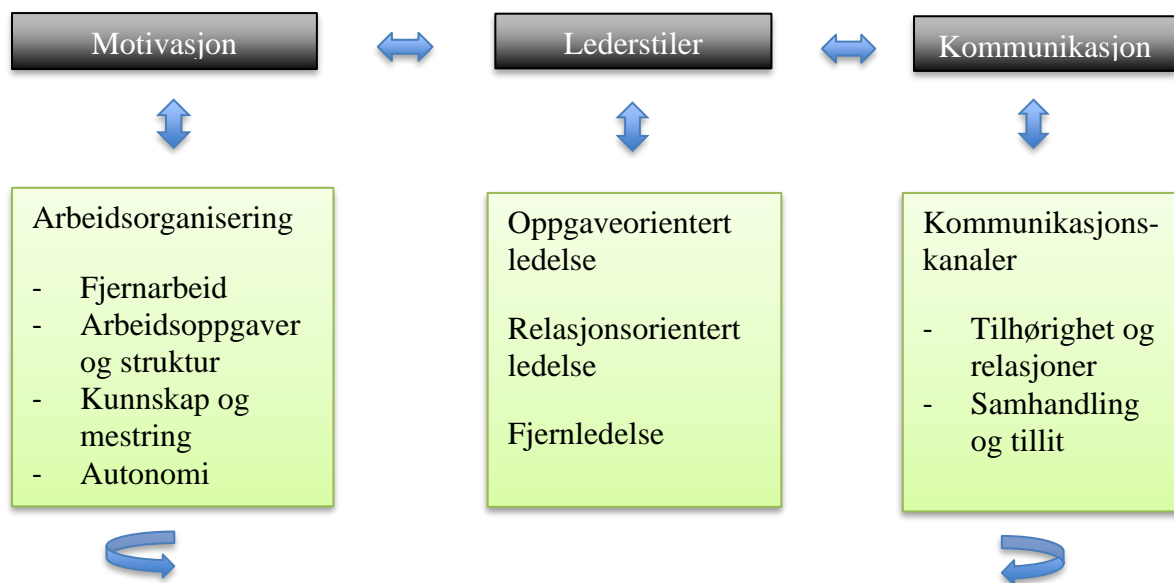
I kapittel 5 presenteres funnene fra undersøkelsen gjennom informantenes svar fra intervjuene. Her blir temaene lederstil, motivasjon og kommunikasjon analysert opp mot de teoriene som ble beskrevet i kapittel 3. Til slutt ser jeg på om mine forventninger til funn er i samsvar med resultatene av analysen.

Kapittel 6 inneholder en oppsummering av de viktigste funnene knyttet til problemstillingen. Jeg vil også trekke frem noen sentrale implikasjoner, før jeg avslutter med forslag til videre forskning.

3 Teoretisk rammeverk

For å belyse problemstillingen vil jeg presentere noen teorier om lederstil, motivasjon og kommunikasjon. En teoretisk tilnærming er nødvendig for å forankre og gi dybdeforståelse i den kvalitative undersøkelsen som er utført, samtidig som det danner et grunnlag for de antakelsene og forventningene som vil bli benyttet i analysen av de empiriske funnene.

I kapitlet vil jeg derfor redegjøre for de tre hovedtemaene i problemstillingen; lederstil, motivasjon og kommunikasjon, og knytte de mot vitenskapsteoretisk litteratur. Hvert tema vil også ha underkapitler som gjenspeiler de variablene jeg har valgt å fokusere på i oppgaven. Først vil jeg presentere to ulike lederstiler, oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse, for så å se på hvorfor fjernledelse er nært knyttet til situasjonsbetinget ledelse. Deretter redegjør jeg for noen sentrale motivasjonsteorier som vil være interessante i forhold til variablene oppgaver og struktur, kunnskap og mestring samt autonomi. Til slutt presenteres kommunikasjonsteorier, hvor variablene tilhørighet og relasjoner samt samhandling og tillit, blir utdypet nærmere. Flere av variablene vil kunne plasseres under de andre to temaene fordi de tre fenomenene henger tett sammen og variablene påvirker hverandre gjensidig. Et eksempel som illustrerer det, er begrepet tilhørighet som er en viktig faktor i selvbestemmelsesteorien utledet av indre motivasjon, men tilhørighet er også et resultat av kommunikasjon i en gruppe. En skjematisk oversikt over tema og variabler er satt opp i figuren under:



Figur 1 - Skjematisk oversikt over tema og variabler

3.1 Ledelse og lederstiler

Det finnes ikke en entydig definisjon av ledelse, men lederskap ses ofte i relasjon til andre sosiale påvirkningsprosesser (Martinsen, 2019). Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer ledelse som *«bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen eller organisasjonen når sine mål»*. Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at det benyttes ulike innfallsvinkler på begrepet ledelse, og at forskning ofte kategoriserer tilnærmingen i fem hovedgrupper; personlighetstrekk, lederstil, relasjonsledelse, verdibasert ledelse og lederroller. Samtidig skilles det ofte mellom styring og ledelse, hvor forskjellen handler om ulike grader av autoritet og at ledelse ofte har et mer langsiktig og strategisk perspektiv i usikre omgivelser.

Opp gjennom årene har det vært lansert utallige ledelsesteorier, fra tradisjonell ledelse hvor makt, styring og kontroll ble vektlagt, til moderne ledelse hvor relasjoner, selvledelse og tillit vektlegges. Det har skjedd en vridning fra autoritær eller oppgaveorientert lederstil til en demokratisk eller relasjonsorientert lederstil, hvor skillet mellom stilene påvirkes av hvor beslutningsmyndigheten ligger (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Myndiggjøring av medarbeiderne er blitt et sentralt begrep i dagens organisasjoner, med fokus på medarbeidernes involvering og deltakelse i beslutningsprosesser, i tillegg til ansvarliggjøring og utvidet handlingsrom for den enkelte.

Christensen et al. (2015) definerer lederstil som *«en bestemt og relativt konsistent atferdstype som en leder anvender når vedkommende utfører sine ledelsesoppgaver»*. Lederatferd blir dermed et resultat av personlighetstrekk, kontekst, kunnskap og erfaringer (Martinsen, 2019). Det finnes mange ulike måter å kategorisere de ulike lederstilene på, eksempelvis slik Bass og Bass gjorde i 2008 (Martinsen, 2019); *«eneveldig versus demokratisk ledelse, instruerende versus deltakende ledelse, strukturerende versus omtankeorientert ledelse, karismatisk og transformasjonsorientert ledelse, og endrings-, oppgave- og relasjonsorientert ledelse»*.

Andre klassifiserer lederstiler annerledes, slik som teorien om ledergitteret av Blake og Mouton. De mente at lederstil var kjennetegnet av hvor stor grad leder viste menneskelige hensyn eller var produksjonsorientert, og høy grad av begge dimensjonene ble lansert som den beste lederstilen. Bakgrunnen var at en felles oppslutning av organisasjonens mål, ville skape engasjement, ansvarsfølelse og effektivitet.

Forskning viser imidlertid at det ikke er en direkte sammenheng mellom lederstil og kriterier for effektivitet, men at konteksten leder befinner seg i også vil påvirke resultatene (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Selv om flere nyere studier viser til at lederatferd bør inndeles i mer enn to grupper eller dimensjoner (Martinsen, 2019), har jeg valgt å inndele lederstil i oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse. Årsaken til at jeg kun belyser de to lederstilene, er at de ofte blir trukket frem i studier om lederatferd, men også for å avgrense oppgaven. Deretter vil jeg gå nærmere inn på fjernledelse og knytte denne formen for utøvelse av lederskap på til situasjonsbetinget ledelse.

3.1.1 Oppgaveorientert ledelse

Oppgaveorientert ledelse eller transaksjonsledelse er en av to hovedretninger innenfor lederatferd som ofte blir benyttet i forskningslitteraturen. Transaksjonsledelse er nært knyttet til det instrumentelle perspektivet, hvor lederstilen er resultatorientert med fokus på oppgaver, produksjon og struktur, der belønning blir brukt som virkemiddel (Christensen et al., 2015).

Den resultatorienterte lederstilen finnes ofte i hierarkiske organisasjoner hvor kommunikasjonen foregår vertikalt. Jacobsen og Thorsvik (2019) skriver at transaksjonsledelse består av to hovedelementer; belønninger for å oppnå målrettet atferd og avviksledelse som betyr involvering i arbeidet kun ved avvik.

En oppgaveorientert leder vil være god på å initiere, organisere og få fullført arbeidet. Samtidig er lederen opptatt av kontroll og at rutiner følges, men også at avvik blir aktivt korrigert. For å oppnå effektivitet i arbeidet, kan leder gi løfter om økt lønn, anerkjennelse eller avansement, og ved dårlig utført arbeid kan trusselen om å bli straffet følge de ansatte (Martinsen, 2019). Dette blir ofte sett på som en passiv form for ledelse. Det kan imidlertid stilles spørsmål om det egentlig betyr så mye hvilken leder det er i slike organisasjoner hvor struktur og rammer er på plass, dersom leder ikke har virkemidler og handlingsrom som kan benyttes i utøvelsen av lederskapet.

Ifølge Kirkhaug (2019) har en oppgaveorientert leder fokus på organisasjonens mål og oppgaver som skal løses, samt hvilke virkemidler som er mest hensiktsmessig for å få løst disse.

I et organisasjonsperspektiv betyr det å ha et mål og en virkemiddelstrategi som innebærer langsiktige og kortsiktige planer, prosedyrer og rutiner for hvordan oppgavene skal løses og som de ansatte er kjent med. Struktur, spesialisering, arbeidsdeling og prioritering av oppgaver innenfor gitte frister, vil derfor være sentralt for en oppgaveorientert leder. Det kan være nærliggende å forbinde transaksjonsledelse med elementer fra Webers byråkratimodell eller Mintzbergs maskinbyråkrati fordi organisasjonsstrukturen er basert på at leder styrer og koordinerer gjennom skriftlige prosedyrer og regler.

I dag er oppgaveorientert ledelse et resultat av organisasjoners høye krav til effektivitet og kvalitet (Kirkhaug, 2019). Både oppgaver og kvalitet er målbare parametere, hvor resultatet blir effektivitetsmåling av leveransen av arbeidet som er utført. For en transaksjonsleder vil et produksjonsperspektiv med fokus på å levere varer og tjenester med minst mulig ressurser være viktig. På bakgrunn av denne tankegangen har gjerne en oppgaveorientert leder fått mer negativ omtale enn en relasjonsorientert leder.

3.1.2 Relasjonsorientert ledelse

Relasjonsorientert ledelse eller transformasjonsledelse ses i forlengelse av det kulturelle perspektivet der lederen bidrar til å skape og forvalte et fellesskap, og hvor normer og verdier er sentrale elementer (Christensen et al., 2015). Den medarbeiderorienterte lederstilen er demokratisk og kjennetegnes av at leder viser omsorg og omtanke for sine medarbeidere.

En relasjonsorientert leder vil være opptatt av medarbeidernes motivasjon, jobbtilfredshet, velvære og utvikling (Kirkhaug, 2019). Lederen vil også ha høye forventninger til sine medarbeidere, og er samtidig opptatt av å gi mye ansvar og tillit tilbake (Aspeli & Molstad, 2020). En transformasjonsleder forsøker å skape bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og får de ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen (Martinsen, 2019). For å lykkes med transformasjonsledelse hevder Martinsen (2019) at de ansatte må oppleve lederen som karismatisk, både for økt identifisering og tillit, men også for maktforholdet og innflytelsen som følger med karismatiske ledere. Slike ledere er opptatte av å skape visjoner og en stolthet for organisasjonen som medarbeiderne føler seg inkludert i.

Organisasjoner blir sett på som kunnskapssystemer hvor nettverk og sosial samhandling bidrar til mening i tilværelsen, i motsetning til den formelle strukturen som finnes i den

transaksjonelle orienteringen, ifølge Kirkhaug (2019). Han viser til Scott og Davis som omtaler slike organisasjoner som naturlige systemer med helhetlige, kollektive og sosiale konstruksjoner. Lederstilen passer best ved skiftende omgivelser som krever endringer i organisasjonen og hvor medarbeiderne er interessert i å gjøre den ekstra innsatsen. Derfor blir medarbeiderne den viktigste produksjonsfaktoren og ressursen i organisasjonen.

En leder har fire hovedstrategier for å påvirke medarbeiderne; idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte, ifølge Aspeli og Molstad (2020). På denne måten skapes innovasjon, kreativitet og myndiggjøring av de ansatte. For å komme tettere på medarbeiderne finnes det ulike ledelsesteorier som tenderer mot en mer menneske- og relasjonsorientert ledelse, eksempelvis tillitsbasert ledelse, mestringsorientert ledelse, myndiggjørende ledelse og relasjonsledelse. Fellesnevneren for lederstilene er at medarbeiderne er en ressurs som utvikler seg og tar ansvar dersom leder legger forholdene til rette for dette.

3.1.3 Oppgave- eller relasjonsorientert ledelse?

Jacobsen (2018) viser til at det i empiriske studier kommer frem at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse utfyller hverandre, til tross for at mange hevder at transformativ ledelse er best. Transformasjonsledelse er avhengig av at transaksjonelle elementer er på plass for å kunne fungere godt, samtidig som leder både skal involvere de ansatte og kunne ta egne autoritære beslutninger om situasjonen krever det.

Transaksjonsledelse vil fungere godt i et kortsiktig perspektiv hvor det stilles krav til oppgaveproduksjon med tidsfrister, og transformasjonsledelse er fordelaktig i et langsiktig perspektiv for å skape motivasjon og utvikle medarbeiderne (Martinsen, 2019). Begge ledelsesformene er nødvendige for å kunne utføre effektivt lederskap, og ikke minst for at organisasjoner skal overleve.

Forskning viser at relasjonsorientert ledelse gir best effekt på innsats og resultatoppnåelse, først og fremst fordi medarbeiderne er villige til å yte mer enn hva som forventes av dem under en slik ledelse, men samtidig bør ledere også beherske oppgaveorientert ledelse (Martinsen, 2019).

I forlengelsen av oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil, er det nødvendig å nevne at den organisatoriske konteksten ledere opererer i, også vil påvirke utøvelsen av lederskapet. Strand (2007) viser til lederfunksjoner i fem ulike typer organisasjoner; gruppeorganisasjon, byråkrati, entreprenørorganisasjon, ekspertorganisasjon og nettverk. Denne inndelingen samsvarer med Mintzbergs idealtypiske fem organisasjonsformer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I en gruppeorganisasjon vil relasjonsledelse sannsynligvis fungere best, mens i en byråkratisk organisasjon med et produksjonsfokus vil oppgaveorientert ledelse antakelig fungere best. Samtidig er det viktig å presisere at en kombinasjon er det beste.

Et annet element jeg vil trekke frem er styring kontra ledelse, to ulike virkemidler for å påvirke de ansattes atferd slik at best mulig resultater oppnås (Røvik, 2007). En oppgaveorientert leder styrer de ansatte gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner, mens en leder som er relasjonsorientert påvirker de ansatte gjennom dialog hvor de er i relasjon med hverandre. Trenden er, ifølge Røvik (2007), at det fra slutten av 1990-årene skjedde det en dreining fra ledelse mot en vektlegging av formell organisasjonsstruktur hvor formålet var å øke styringskapasiteten. Denne formen for rehierarkisering førte til det ble enklere å styre de ansatte gjennom struktur og ulike styringssystemer. Flere hevder at pendelen svinger mellom ledelse og styring, og at vi etter en tid med ledelse er på vei tilbake mot mer styring (Byrkjeflot, 2008). Han viser til Røvik når han knytter transformasjonsledelse til ledelse og transaksjonsledelse til styring for å skille de to koordineringsmekanismene i et lederskap. På den måten er lederstil og lederatferd et resultat av tiden vi lever i, hvor leder må tilpasse seg utviklingstrekkene i samfunnet og der de personlige egenskapene blir nedtonet.

I flere av ledelsesteoriene presenteres ofte ytterpunktene som to motsetninger av lederstiler for å få frem ulikhetene, til tross for at de fleste ledere befinner seg et sted imellom og kan variere atferd avhengig av kontekst, det vil si utøvelse av situasjonsbetinget ledelse.

3.1.4 Fjernledelse

«Fjernledelse er ledelse av medarbeidere som arbeider på et annet kontorsted enn sin leder» (Aspeli & Molstad, 2020). Fjernledelse er ikke et nytt fenomen, og yrkesgrupper innenfor håndverkerfag, salg og transport har i årevis hatt en leder som ikke er fysisk til stede i arbeidshverdagen. Globalisering og teknologisk utvikling har imidlertid utvidet begrepet

fjernledelse til å omhandle andre yrkesgrupper, eksempelvis innenfor økonomi, administrasjon, informasjonsteknologi og tjenestenæringen.

Ifølge en undersøkelse, utført av HR Norge, ble 20 % av arbeidstakerne i landet fjernledet allerede i 2013, og i 2020 hadde 2/3 av alle virksomheter i Norge muligheter til å gi de ansatte mobile tilganger til systemløsningene (Aspeli & Molstad, 2020). Større omorganiseringer i offentlig sektor har ført til at fjernarbeid er blitt vanligere for å unngå oppsigelser ved nedbemanning og ved organisasjonsendringer, og spesielt gjelder dette for kunnskapsmedarbeidere. Det er også en økende trend å rekruttere fjernmedarbeidere for å få tilgang på etterspurt kompetanse, og gjerne stillinger innenfor informasjonsteknologi.

Fjernledelse er ledelse over distanse som betyr at lederen og medarbeiderne er på ulike geografiske lokasjoner hvor kommunikasjonen skjer via digitale plattformer. Konsekvensen av pandemien var en endret arbeidssituasjon for mange, der lederne måtte tilpasse sin formidlingsevne og atferd til den nye konteksten. Men fjernledelse inneholder mye mer enn geografisk avstand og informasjons- og kommunikasjonsteknologi. En definisjon av e-leadership eller virtual leadership er «*a process of social influence mediated by advanced information and technologies producing changes in attitudes, feelings, thoughts, behavior and/or performance of individuals, groups and/or organizations*» (Hambley et al., 2007). Det betyr at fjernledelse kan bidra til endringer i holdninger, følelser og tanker, og påvirker både atferd og prestasjoner samt organisasjonens resultater.

Forskning viser at det finnes mange varianter av hvordan studiene definerer avstand og at det er ulike nyanser av hybride arbeidsplasser. Samtidig benyttes mange begreper for fjernledelse og fjernarbeid innenfor forskningsfeltet, noe som gjør det utfordrende å identifisere og sammenligne relevante studier. Det finnes derimot mye forskning på virtuelle team, hvor blant annet Avolio et al. (2017) finner at relasjonsorientert ledelse fungerer best i slike team, og at fjernleder både kan være til hinder og en støtte når beslutninger skal tas. De argumenterer for at en fjernleder må være en pådriver for organisasjonens teknologiske utvikling, men leder må også skape en kultur for læring og deltakende beslutningstaking i teamene. En annen forskningsrapport hevder at ved fjernledelse blir lederstilen mer tydelig og at det da er viktig at leder utøver enten transformasjons- eller transaksjonsledelse (Hambley et al., 2007). I studien bidro begge lederstilene til økt effektivitet i teamene, uavhengig av

hvilken kommunikasjonskanal som ble benyttet. Derimot ble samarbeidet i teamene påvirket ut fra hvilken kommunikasjonsteknologi som ble brukt under samhandlingen.

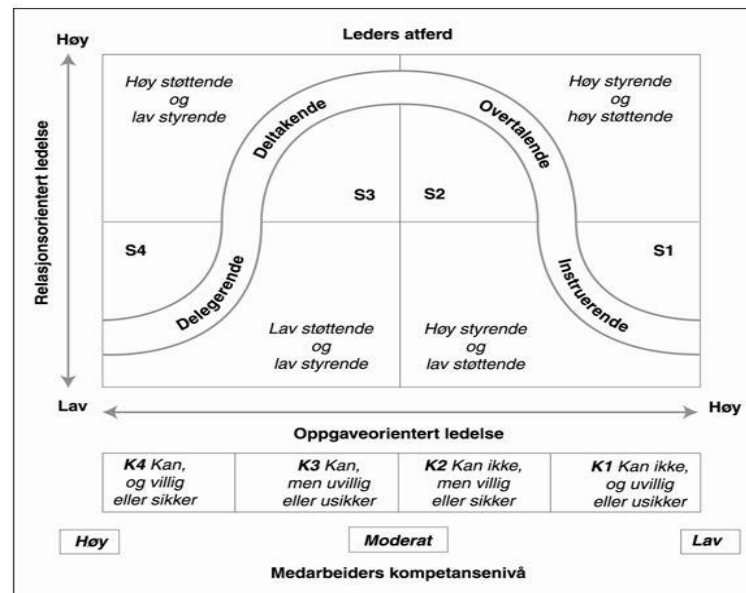
Et annet område som det finnes lite teori om er hvordan den digitale revolusjonen har endret lederens samhandling via kommunikasjonsteknologi, spesielt innenfor organisasjonsstudier og offentlig forvaltning (Liu et al., 2017). Forfatterne mener at årsaken skyldes en manglende operasjonell definisjon av begrepet fjernledelse som også inkluderer andre faktorer som kommunikasjon, sosiale ferdigheter, teambuilding, endringsledelse, teknologiferdigheter og tillit.

Noen masteroppgaver drøfter fjernledelse mot nærledelse, som to ulike ledelsesformer. Mitt perspektiv er at fjernledelse er en ny form å utøve ledelse på, i likhet med DasGupta's (2011) tilnærming, og at enhver leder har sine grunnleggende egenskaper og en atferd som tenderer mot for eksempel transformasjons- eller transaksjonsledelse. Ved innføringen av hybride arbeidsplasser er fjernledelse blitt en ny form for ledelse som kan oppleves krevende for enkelte, men også positivt for andre. Også pandemien viser hvor viktig det er at leder raskt kan tilpasse sin atferd etter hvilken situasjon man står overfor, og beherske både oppgave- og relasjonsorientert lederstil avhengig av kontekst.

Teoriene om situasjonsbestemt ledelse, eller «contingency»-teorier, tar utgangspunkt i at optimal ledelse er avhengig av kontekst, hvor ulike situasjoner krever ulike lederstiler. En leder må derfor endre stil og atferd når konteksten i omgivelsene endres, eksempelvis må lederatferd tilpasses arbeidssituasjon og oppgaver, samt i relasjon med ulike medarbeidere, ledere og eksterne samarbeidspartnere. Tanken bak teoriene er at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det finnes flere teorier, eksempelvis Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesmodell, mål-middelmodellen, teori om erstatning for lederskap og kognitiv ressursteori, men jeg har valgt å ta utgangspunkt i Hersey og Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori. Teorien tar utgangspunkt i medarbeidernes modenhet, det vil si kompetanse og vilje, for å undersøke hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig, en styrende og oppgaveorientert tilnærming eller en støttende og relasjonsorientert tilnærming. En kombinasjon av disse to lederstilene, gir fire typer lederstiler; delegerende, deltakende, overtalende og instruerende lederstil.

Figuren under illustrerer hvordan lederstilen bør tilpasses de ansattes modenhet til arbeidet som skal utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



Figur 2 - Hersey og Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori

Med teorien viser Hersey og Blanchard at leder må tilpasse atferden etter medarbeidernes modenhet og at det ikke finnes noen «beste lederstil». Det vil også være andre variabler enn kompetanse og vilje som påvirker effekten av lederstil, eksempelvis utviklingsnivået til medarbeiderne, overordnet leders atferd, holdninger, verdier og forventninger, organisasjonskultur, type arbeidsoppgave og tilgjengelig arbeidstid (Martinsen, 2019). Det er medarbeidernes utviklingsnivå, det vil si kompetanse og forpliktelser, som danner grunnlaget for hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig å benytte overfor den enkelte medarbeider. Det er også nødvendig å ta hensyn til at nivået på kompetansen vil variere med bakgrunn i hvilken oppgave som skal utføres.

Martinsen (2019) beskriver modellen som en coachingprosess der medarbeiderne går fra umoden til moden, og bruker begrepet coachende lederstil istedenfor overtalende lederstil. Medarbeidere er i utvikling, og lederstilen vil derfor kunne gå fra instruerende, til overtalende, til deltakende, og til slutt til delegerende. En slik prosess vil være til fordel for

leder som får tid til andre oppgaver og til medarbeider som opplever utvikling og mestring av oppgavene. Medarbeiderne i dag er ofte kunnskapsrike og stiller høyere krav til både leder og arbeidsplassen sin. For å imøtekomme medarbeidernes forventninger, er det viktig at leder involverer de ansatte og er en pådriver for å skape engasjement og gode holdninger.

Utfordringene med teorien, er at lederne må ha kunnskaper om modenhetsnivået til alle i gruppen, og at kompetanse og innsatsvilje vil variere mellom medarbeiderne, men også ved kompetanseheving. Teorien legger også opp til at leder raskt må kunne endre stil, noe som kan være vanskelig med mange ulike medarbeidere i en gruppe. Videre vil en leder som ikke endrer sin atferd, kunne påvirke medarbeidernes modenhetsnivå, eksempelvis kan det hemme utviklingen av den enkelte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

3.1.5 Forventninger til funn

På bakgrunn av de teoriene jeg har redegjort for innenfor lederstil, fjernledelse og situasjonsbetinget ledelse, har jeg følgende forventninger til funn:

- Ved fjernledelse av kunnskapsmedarbeidere vil en relasjonsorientert lederstil være mest hensiktsmessig for å involvere, støtte og utvikle de ansatte.
- Som fjernleder blir det enda viktigere å utøve situasjonsbetinget ledelse fordi oppfølging av ulike medarbeidere krever ulik lederstil avhengig av den enkeltes modenhetsnivå.

3.2 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer motivasjon som «*biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i for å oppnå et mål*». Man kan spørre om hva som er drivkraften eller innsatsfaktoren som får medarbeidere med samme kompetanse, oppgaver og lønn til å yte så ulikt i jobben. For leder er det derfor nødvendig å ha kjennskap til hva som motiverer de enkelte medarbeiderne og oppgavene de jobber med, men også hvordan samhandling skjer og de sosiale forholdene i organisasjonen. I kunnskapsorganisasjoner er det de ansatte som er virksomhetens viktigste kapital og som det må investeres i for å skape resultater. Dagens kunnskapsmedarbeidere har forventninger til at arbeidet skal være motiverende, lærende og gi mening for den enkelte, eksempelvis hva er mitt bidrag til samfunnet.

Innenfor organisasjonsforskning finnes det mange teorier om psykologisk motivasjon, og noen av de vanligste er behovsteori, målstyringsteori og forventningsteori (Martinsen, 2019), hvorav Maslows behovspyramide kanskje er den mest kjente. Dette er motivasjonsteorier som legger stor vekt på bruk av belønningssystemer og karrieremuligheter, mens teorier om indre motivasjon vektlegger helt andre faktorer som jeg vil komme inn på nedenfor.

I kapitlet vil jeg først beskrive ulike motivasjonsfaktorer, deretter vil jeg redegjøre for indre motivasjon knyttet til arbeidsorganisering. Avslutningsvis presenteres selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryen.

3.2.1 Motivasjonsfaktorer

I forlengelsen av begrepene ytre og indre belønning, er det blitt vanlig å skille mellom ytre og indre motivasjon. Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til at kilden til motivasjonen ligger utenfor selve arbeidsoppgaven ved ytre motivasjon, eksempelvis en forventning om belønning for utført arbeid eller karrieremuligheter. Indre motivasjon er derimot knyttet til selve arbeidsoppgaven, og eksempler på dette er om oppgaven gir engasjement og mening, om oppgaven er viktig å få utført eller om anses den som lystbetont.

På bakgrunn av at oppgaven er rettet mot offentlig sektor, NAV, og at ytre motivasjonsfaktorer som lønn er nedfelt i tariffavtaler og dermed vanskeligere for leder å benytte, begrenses undersøkelsen til indre motivasjonsfaktorer. Samtidig tyder empiriske studier på at indre motivasjon har en større effekt på arbeidsprestasjoner, produktivitet, tilstedeværelse og ønske om å bli i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

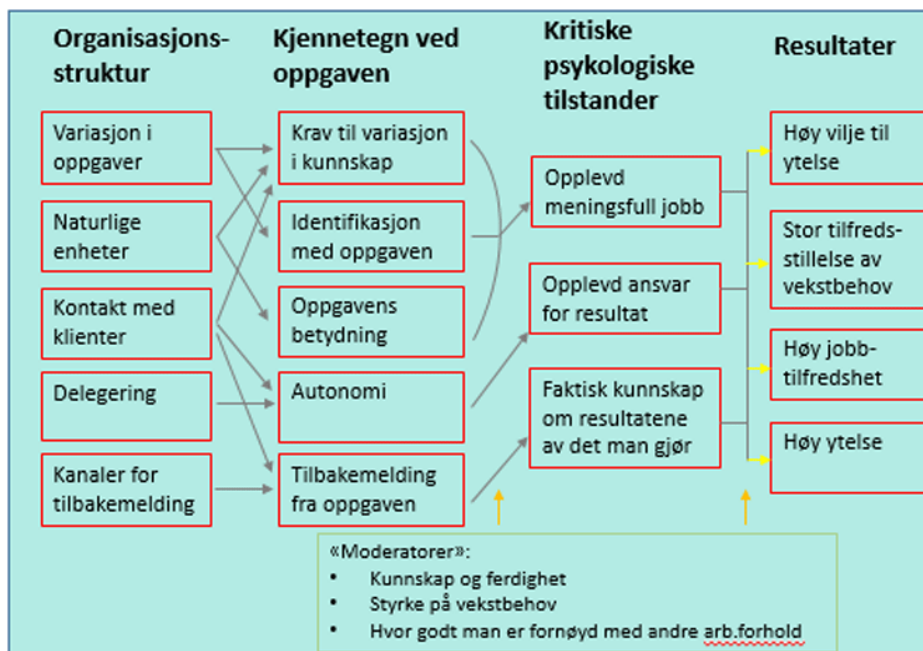
I tillegg til ytre og indre motivasjon finnes det en tredje motivasjonsfaktor, prososial motivasjon, «*som et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier som følge av at medarbeider identifiserer seg med organisasjonen*» (Aspeli & Molstad, 2020). Ønsket om å hjelpe andre, bidra inn i et felleskap eller utføre en samfunnsnyttig jobb knyttes oftere til ansatte i offentlig sektor (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I NAV er det stort fokus på samfunnsoppdraget, og ansattundersøkelsen viser at de som har kontakt med brukerne har høyere prososial motivasjon enn de som jobber med administrative oppgaver, men de fleste opplever at de utfører en samfunnsnyttig jobb.

En annen motivasjonsfaktor er betydningen av folks kompetanseopplevelse (Martinsen, 2019). Troen på egen kompetanse har en positiv effekt på motivasjonen til den enkelte, og kompetanseheving og utvikling av medarbeiderne vil derfor være en viktig motivasjonsfaktor.

3.2.2 Indre motivasjon knyttet til arbeidsorganisering

Med indre motivasjon er det oppgaveutførelsen som gir motivasjon og belønning i form av at den gir glede, engasjement, mening eller er interessant. Frederick Herzbergs kjente studier fra 60-tallet på hva som fremmer indre motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, er mye brukt i litteraturen om motivasjon. Herzbergs to-faktor teori er inndelt i motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, og en av konklusjonen på studiene var at ansattes tilfredshet i arbeidet var knyttet til oppgavens karakter, mens mistrivsel var relatert til arbeidsmiljøet og hvordan de ble behandlet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Nyere forskning viser også at det er de indre motivasjonsfaktorene knyttet til arbeidsorganisering og utviklingspotensialer for den enkelte som betyr mest for motivasjon og ytelse på arbeidsplassen. Derfor er Hackman og Oldhams anerkjente motivasjonsmodell relevant fordi arbeidsoppgaver og organisasjonsstruktur har stor betydning for hvordan fjernledelse utøves og hvordan medarbeidere i virtuelle team kommuniserer med hverandre.



Figur 3 - Hackman og Oldhams motivasjonsmodell

Teorien bygger på tre kritiske psykologiske tilstander som må være oppfylt for å fremme motivasjon; meningsfulle oppgaver, ansvar for resultatene og faktisk kunnskap om resultatene av det man gjør. Er tilstandene til stede, vil medarbeider ha høy vilje til ytelse, gode utviklingsmuligheter, oppleve høy jobbtilfredshet og prestere godt. Også høy score på arbeidsoppgavene gir muligheter for høyere motivasjon hos den enkelte. Oppgaver som krever variasjon i kunnskap, som kan ses i en meningsfull helhet, har betydning for andre, kan løses under autonomi og gir mulighet for tilbakemelding, vil bidra til økt motivasjon.

Ulike faktorer under organisasjonsstruktur kan også bidra til å øke motivasjonen, eksempelvis variasjon i oppgaver, naturlige enheter, kontakt med klienter, delegering og kanaler for tilbakemelding. I tillegg er det tre trekk knyttet til den enkelte medarbeider som kan påvirke sammenhengen mellom jobb og resultater; kunnskap og ferdigheter, utviklingsbehov og muligheter og hvor godt fornøyd man er med andre arbeidsforhold (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Modellen ble publisert på syttitallet, og mye individuelt arbeid er blitt erstattet med teamarbeid som krever tett samhandling, og manuelle arbeidsprosesser er blitt erstattet med automatiserte oppgaveløsninger. For mange arbeidsplasser medfører det at arbeidet organiseres mot strategiplanlegging, teknologisk utvikling og internkontroll. Denne type oppgaver krever samarbeid på tvers i en organisasjon, både internt og eksternt, og derfor blir helhetsforståelse av verdikjeden viktig, i tillegg til samhandling og kommunikasjon. Dette er elementer som kommer inn under organisasjonsstrukturen. Modellen til Hackman og Oldham sier ingenting om lederskap, men lederoppgavene blir å tilrettelegge for en god arbeidsorganisering og iverksette tiltak for å øke motivasjonen til medarbeiderne. Det kan være å gi medarbeiderne varierte oppgaver, etablere team som fremmer eierskap til oppgavene, tilrettelegge for bruker- og klientkontakt, delegere oppgaver og gi handlingsrom for å skape autonomi, og lage kanaler for tilbakemeldinger for læringsutbytte. I forhold til fjernledelse blir kunnskaper om digitale verktøy viktig for alle i organisasjonen, både for å kunne løse og samarbeide om arbeidsoppgavene, men også for å kunne kommunisere, informere og gi tilbakemeldinger.

3.2.3 Selvbestemmelsesteori

Ifølge selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan, som første gang ble publisert i 1985, styres vår atferd av et ønske om å få dekket tre indre psykologiske behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dersom alle tre faktorene dekkes, vil man oppleve høy grad av indre motivasjon, og som igjen gir positiv påvirkning til både produktiviteten og tilfredsheten med jobben. Dersom behovene ikke dekkes, vil indre motivasjon undergraves (Aspeli & Molstad, 2020).

Autonomi eller selvbestemmelse handler om følelsen av å ha kontroll over egen situasjon og omgivelsene, og muligheter til å velge blant ulike handlingsalternativer. I jobbsammenheng betyr det at motivasjon påvirkes av hvor stor grad de ansatte blir involvert i beslutninger og får være med på å utforme sin egen arbeidshverdag. For en medarbeider som blir fjernledet, vil følelsen av å ha autonomi og valgfrihet i forhold til arbeidshverdagen og oppgavene være sentrale elementer som påvirker motivasjonen (Aspeli & Molstad, 2020).

Behovet for kompetanse handler om mestring av arbeidsoppgavene, men også om å få utviklet seg og tilegne seg ny læring. En medarbeider som oppfordres til å benytte seg av sine kunnskaper og ferdigheter, vil motiveres til å utføre en bedre jobb. I denne sammenhengen er det viktig med positive tilbakemeldinger som igjen vil kunne øke mestringsfølelsen og den indre motivasjonen. For leder er det nødvendig å sikre en balansegang mellom kompetanse, nye utfordringer og trygghet for oppgavemestring for at medarbeideren skal oppleve utvikling og motivasjon i arbeidet (Aspeli & Molstad, 2020). Dette kan oppnås ved relasjonsbygging, åpen dialog, kjennskap til oppgavene og en lærende organisasjon med tilbakemeldinger. Utfordringen kan være at relasjonsbygging og kompetanseoverføring kan være vanskeligere ved digital kommunikasjon.

Tilhørighet handler om følelsen av å være en del av et fellesskap, et sosialt miljø, som gir støtte og trygghet. Behovet for sosiale relasjoner handler om å føle seg trygg, bli respektert og oppnå tillit i det arbeidsmiljøet man tilhører. I tillegg vil faglig tilhørighet bidra til at den indre motivasjonen øker. I arbeidslivet forbinder man ofte sosial tilhørighet med en gruppe som er fysisk plassert sammen på et arbeidssted, men det kan like gjerne være et virtuelt team som danner et fellesskap. Det er enklere å oppnå nære relasjoner og bygge tillit ved fysisk tilstedeværelse, men det kan også oppnås gjennom samhandling via digitale verktøy.

Fjernleder kan gi rom for sosiale arenaer i virtuelle team og invitere til jevnlig fysiske møter for å skape et arbeidsmiljø og en tilhørighet til gruppen.

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan skiller ikke bare mellom ytre og indre motivasjon, men den skiller også mellom selvbestemt og kontrollert motivasjon. I selvbestemt motivasjon ligger autonomi, valgfrihet og lyst til å utføre arbeidet, mens bak kontrollert motivasjon ligger forpliktelse, press og en følelse av å bli kontrollert. Involvering av medarbeiderne og forståelse for organisasjonens mål og oppgaver, kan bidra til at motivasjonen beveger seg fra kontrollert til selvbestemt (Deci & Gagne, 2005). De viser til at teorien har blitt utviklet i over 30 år og blitt validert gjennom mye empirisk forskning, i motsetning til andre behovsteorier.

3.2.4 Forventninger til funn:

På bakgrunn av de teoriene jeg har redegjort for om motivasjon, har jeg følgende forventninger til funn:

- Den indre motivasjonen knyttet til oppgavene betyr mer for medarbeidernes jobbtilfredshet enn hvilken lederstil fjernleder utøver.
- Ved fjernledelse vil en relasjonsorientert lederstil bidra til høyere motivasjon hos medarbeiderne enn en oppgaveorientert lederstil.

3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon betyr å «*endre folks atferd ved hjelp av tegn og symboler*» (Arnulf & Brønn, 2014). De viser til Mintzberg som hevder at de fleste lederrollene er kommunikasjonsroller, enten leder er frontfigur, formidler eller beslutningstaker. Eksempelvis handler transformasjonsledelse om kommunikasjonsevner, det vil si at leder lytter og tar hensyn til enkeltmedarbeideren samtidig som leder kommuniserer som rollemodell. Gode formidlingsevner er nødvendig både ved kunnskapsoverføring og meningsskapning til medarbeiderne. Derfor er språk og argumentasjon viktige lederverktøy for å formidle visjoner og verdier, løse oppgaver eller konflikter, og for å skape samhold og et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen.

Det er ulike måter å kommunisere på; enveis eller toveis, verbal eller ikke-verbal, intern eller ekstern, formell eller uformell. Aspeli og Molstad (2020) viser til studier der det kommer frem at ved formidling av et budskap kommuniserer vi 30 % gjennom språket og 70 %

gjennom kroppsspråket vårt. Ved fjernledelse og samhandling i virtuelle team mister man derfor bekreftelser eller avkreftelser som et kroppsspråk kan signalisere.

Hvordan kommunikasjon formidles er avhengig av hvilket budskap som skal presenteres. Med utgangspunkt i situasjonen er det viktig at lederen er bevisst på å velge riktig kommunikasjonsverktøy i riktig kanal for å oppnå optimal overføring av budskapet. Valg av kommunikasjonskanal er avhengig av målgruppe, målsetting, innhold, tidsaspekt og tilgjengelige kanaler, ifølge Arnulf og Brønn (2014). De hevder at *«kommunikasjon er organisasjonens nøkkel til suksess og at det danner grunnlaget for relasjonene som omdømmet bygges på»*. Derfor er det viktig at god kommunikasjon blir en målsetting for ledelsen, og ikke bare et middel for å oppnå et mål.

Den teknologiske utviklingen har ført til at informasjonsmengden fra et utall ulike medier kan synes ubegrenset, og mye handler om å sortere ut relevant budskap og fortolke dette. Et paradoks opppe i dette, er at medarbeidere kan etterlyse mer informasjon i det ene øyeblikket, og i det neste signaliseres det at de ikke har fått med seg informasjonen som er gitt, det skjer en informasjonsoverbelastning. Det å finne riktig balanse i informasjonsmengde, og skape et forståelig og troverdig budskap blir derfor en sentral lederoppgave i dagens informasjonssamfunn. Formidling av et budskap ansikt til ansikt med muligheter for tilbakemeldinger blir ansett som den beste måten å kommunisere på, men hvordan kan man få til god samhandling og kommunikasjon via digitale verktøy er noe jeg skal se nærmere på her. Først presenteres teori om ulike kommunikasjonskanaler som kan benyttes, deretter vil jeg trekke frem hva studier på kommunikasjon og samhandling i virtuelle team sier.

3.3.1 Kommunikasjonskanaler

Ulike kanaler egner seg til ulike typer budskap og formål, og valg av riktig kanal bidrar til å skape relasjoner i organisasjonen. Martinsen (2019) viser til Daft og Lengels «media-rikhets-teori» som omhandler mediets mulighet til å påvirke mottakernes beslutninger. «Rike» medier sender ut mye informasjon samtidig, mens «tynne» medier bare sender litt informasjon om gangen, noe som betyr at «rike» medier lettere vil kunne få mottakeren til å endre sin mening om noe. Bouderbala et al. (2020) viser til Avolio som beskriver Media richness som *«the ability of a technology to provide an immediate feedback, verbal and non-verbal signals and to personalize messages»*.

Ved å benytte ulike kommunikasjonskanaler kan fjernleder gi personlige tilbakemeldinger umiddelbart, både verbalt og ikke verbalt, som vil påvirke både samhandling og tillit i teamene. Hvilken lederstil som benyttes ved fjernledelse har ikke så stor betydning for effektiviteten i teamene, men derimot påvirkes tillit av lederstil og media-rikhet (Bouderbala, 2020). Jo høyere media-rikhet, jo viktigere blir det å utøve transformasjonsledelse for å skape gode relasjoner og tilhørighet i teamet. Jo lavere media-rikhet, jo bedre fungerer transaksjonsledelse på operasjonell samhörighet. Til tross for ulikhetene i lederstilene er begge viktige i en organisasjon siden de utfyller hverandre.

Kommunikasjonskanaler som har liten grad av rik informasjon er skriftlige dokumenter som brev og rapporter, mens kommunikasjon ansikt til ansikt formidler høy grad av rik informasjon. Mellom ytterpunktene finner vi ulike kombinasjoner av elektronisk kommunikasjon fra ren tekst, eksempelvis epost, til kombinasjoner av bilde, lyd og tekst, eksempelvis pc, telefon og video (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er også andre forhold enn media-rikhet som spiller inn ved valg av kanal; behov for tilbakemeldinger, behov for personlig kontakt eller konfidensialitet og etterprøvnbarhet (Aspeli & Molstad, 2020).

Virtuell kommunikasjon er å samhandle via ulike kommunikasjonsverktøy, både synkront og asynkront, og dialogen er blitt en nødvendighet i dagens digitale og globale verden. Flere studier (Bouderbala, 2020) fremhever betydningen av gode teknologiske verktøy som alle behersker og høy grad av tillit som de viktigste suksessfaktorene for å skape god kommunikasjon gjennom digitale plattformer.

Hovedkanalene i NAV er Navet som er et oppslagsverk laget i SharePoint hvor man finner nyheter, veier til fagsystemer, fagmeldinger og støttetjenester. Videre benyttes Teams hvor samhandling og fildeling for enheter, team, prosjekter og arbeidsgrupper skjer. Det tredje er Yammer som er en sosial kanal og et diskusjonsforum som egner seg til kulturbygging, kunnskapsdeling, spørsmål og svar og kunngjøringer.

3.3.2 Samhandling i virtuelle team

Virtuelle team defineres ofte som *«en gruppe mennesker som er avhengige av hverandres ressurser og evner, og som jobber mot et felles mål på tvers av geografiske lokasjoner over tid ved hjelp av informasjons- og kommunikasjonsteknologi»* (Heiene et al., 2019).

Forskning viser at kommunikasjonskanalene som teamene kommuniserer gjennom påvirker samarbeidet i det virtuelle teamet (Hambley et al., 2007). God samhandling kan bidra til relasjonsbygging, som igjen gir tilhørighet, skaper trivsel og fører til effektivitet og bedre resultater.

Flere studier, eksempelvis Belsom (2019), viser til at lederen kan påvirke operativ samhörighet og gruppetillit gjennom virtuell kommunikasjon. Derfor kan lederstil og formidlingsevne i ulike kommunikasjonskanaler ha betydning for både samarbeid og resultatoppnåelse. En fjernleder som er bevisst på hvordan vedkommende motiverer de ansatte gjennom digital kommunikasjon og samtidig har en støttende lederstil, kan skape tillit og bidra til kunnskapsdeling og tilhørighet i de virtuelle teamene (Belsom, 2019).

For å oppnå effektivitet og trivsel i virtuelle team, er transformasjonsledelse med fokus på operasjonelt samarbeid den mest hensiktsmessige måten å lede teamet på, ifølge Bouderbala et al. (2020). Ved å benytte ulike kommunikasjonskanaler som faste videomøter, fysiske møter og jobbe med teambuilding, vil dette styrke den sosiale dynamikken i gruppen og skape tilhørighet.

En leder som skal forholde seg til virtuelle team, fysisk samlokaliserte team og en kombinasjon av begge teamene, kan møte på ulike utfordringer knyttet til kommunikasjon og samhandling i teamene. Det kan oppstå ulike grupperinger eller subkulturer i teamene hvor noen er fysisk samlokalisert mens andre er spredt geografisk. Subkulturer har lettere for å oppstå der det er hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. Så lenge subkulturene i teamene ikke står i motsetningsforhold til organisasjonens kultur, er ikke subkulturer negativt med mindre det ikke oppstår konflikter mellom dem (Bang, 2011). Ulike kommunikasjonsmønstre kan føre til ulike samhandlingsnormer i et virtuelt team, noe som kan føre til at konflikter lettere oppstår (Bouderbala et al., 2020). En felles organisasjonskultur hvor alle kjenner samfunnsoppdraget, og hvilke verdier, normer og visjoner NAV har, er grunnleggende for å skape et fellesskap hvor alle jobber mot samme mål.

Digital kommunikasjon kan redusere både deltakelse og involvering av teammedlemmer, hemme bygging av tillit og redusere følelsen av et gjensidig ansvar for oppgavene som skal løses (Bouderbala et al., 2020). Et godt samarbeidsklima i virtuelle team trenger mer enn bare

teknologiske verktøy, også sosial tilstedeværelse og forståelsen av mellommenneskelige relasjoner må være til stede når man ikke arbeider på samme sted. Tillit er viktig for å skape en kollektiv identitet, og når denne mangler kan det hemme effektiv kommunikasjon i teamet.

Studien til Hambley et al. (2007) viser at kommunikasjon ansikt til ansikt gir bedre samhandling enn videokonferanse og nettpat. Teamene opplevde bedre samhold ved kommunikasjon ansikt til ansikt og ved bruk av videokonferanse enn det de opplevde ved å benytte nettpat, noe som bekrefter at media-rikhet betyr noe for samarbeidet i et team. Resultatene bekrefter at kommunikasjonsmediene påvirker teamets interaksjon og samhold. Samtidig viser undersøkelsen at lederstil ikke påvirker teamets samhandling og resultater på kort sikt hvor målet er å løse oppgaver.

3.3.3 Forventninger til funn

Basert på litteratur og studiene om digital kommunikasjon, media-rikhet og samhandling i virtuelle team, har jeg følgende forventninger til funn:

- En fjernleder som benytter en relasjonsorientert lederstil oppnår bedre samhandling, trivsel og tilhørighet i teamene.
- Kommunikasjonskanaler med rik informasjon betyr mer for fjernleder enn for medarbeiderne for å oppnå god samhandling, nære relasjoner og tillit.

4 Metode

Metodekapittelet er inndelt i fire deler, hvor jeg først redegjør for hvilket forskningsdesign jeg har valgt med bakgrunn i problemstilling, for så å knytte det til vitenskapsteoretisk perspektiv. Deretter vil jeg beskrive hvordan datainnsamlingen, intervjuene, ble gjennomført, for så å se på hvilke kvalitetskriterier som må være til stede. Til slutt vil jeg trekke frem noen forskningsetiske betraktninger.

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en skisse over hvordan man planlegger å gjennomføre en undersøkelse og hvilke retningslinjer en vil benytte, eksempelvis hvem som er aktuelle informanter og hvordan undersøkelsene skal foregå (Thagaard, 2013). Innsamling av data om virkeligheten, empiri, skjer ved bruk av ulike metoder, hvor best egnet metode er definert av problemstilling, men også hva som er mest hensiktsmessig avhengig av ressurser. Samtidig vil forskerens oppfatninger av virkeligheten bestemme metodevalget, men metodevalget kan også bestemme oppfatningen av virkeligheten (Jacobsen, 2018). Ved valg av type design som er best egnet til å belyse problemstillingen, må man også vurdere undersøkelsens gyldighet eller validitet, noe som vil bli drøftet i avsnittet om kvalitetskriterier.

Oppgavens problemstilling er om lederstil har betydning for fjernledelse, og hvordan fjernleder kan påvirke motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon. For å få konkrete svar på spørsmålet, ble tre underspørsmål utarbeidet og operasjonalisert; hvilken lederstil er best egnet ved fjernledelse, har lederstil betydning for ansattes motivasjon og hvilken betydning har lederstil for samhandling gjennom digital kommunikasjon. En slik beskrivende problemstilling krever gjerne en metode som får frem nyanser i dataene som kan bidra til å finne svar på hvordan et fenomen ser ut (Jacobsen, 2018). Jeg har derfor valgt et intensivt forskningsdesign for å gå i dybden på fenomenet. Årsaken til at jeg har valgt et intensivt undersøkelsesopplegg som går i dybden på problemstillingen, er ønsket om å få en inngående forståelse av hvordan virkeligheten oppfattes og fange opp nyanser bak svarene for å oppnå høy intern gyldighet. Jacobsen (2018) beskriver en slik studie som virkelighetsnær da den tar utgangspunkt i de som blir studert, deres forståelse av situasjonen og den konteksten de inngår i. Jeg må derfor stille meg spørsmål som; har leder og medarbeider ulike oppfatninger knyttet til lederstil når kommunikasjonen skjer digitalt?

Er det forskjell på hvordan leder og medarbeider opplever samhandling og motivasjon i virtuelle team? Er svarene påvirket av kontekst, holdninger, meninger eller relasjonelle forhold?

Jeg har valgt å benytte meg av en casestudie som er et design innenfor kvalitativ forskning, hvor man utforsker en eller flere avgrensede enheter (Thagaard, 2013). Til casestudien valgte jeg ut tre enheter i NAV som er geografisk spredt rundt i landet for å frembringe variasjon i datagrunnlaget. Ingen av enhetene har direkte publikumskontakt med brukere av NAV-tjenester, men to av enhetene besvarer telefonhenvendelser fra interne og eksterne brukere. De tre undersøkelsesenheterne representerer en organisasjon, NAV. Jeg har foretatt en embedded casestudie for å sikre tykke beskrivelser av hvilken lederstil som fungerer best ved fjernledelse, og hvordan lederstil påvirker motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon i ulike kontekster. For å få frem nyanser i oppfatninger og opplevelser, intervjuet jeg både ledere og medarbeidere i de tre enhetene.

Slike enkelt casestudier er avgrenset i tid og rom, ifølge Jacobsen (2018). Den fysiske rammen eller der hvor undersøkelsen finner sted, er organisasjonen NAV, og tidsrommet for undersøkelsen er fra mars 2020 til mars 2022 når intervjuene ble foretatt. Underveis i forskningsprosessen må man være åpen for endringer og vurdere om dataene er relevante i forhold til problemstillingen (Thagaard, 2013). Etter at jeg hadde foretatt mitt første intervju, endret jeg litt på spørsmålene, både med hensyn til relevans og forankring i teori.

Et intensivt forskningsdesign kjennetegnes også av at datainnsamlingen består av mange variabler (Jacobsen, 2018). I lys av problemstillingen, vil den uavhengige variabelen være lederstil, mens de avhengige variablene er motivasjon og kommunikasjon. Det vil igjen være mange variabler tilknyttet disse og som har påvirket resultatene i undersøkelsen, eksempelvis fjernledelse, oppgaver og struktur, kunnskap og mestring, autonomi, tilhørighet og relasjoner, samhandling og tillit. NAV er en stor og kompleks organisasjon med mange interesser, både interne og eksterne, hvor samfunnsrollen og brukerperspektivet er sentrale elementer som de ansatte må forholde seg til. Det har derfor vært vanskelig å begrense implisitte variabler under forskningen, og ikke minst fordi variablene henger sammen, noe som empirien understøttet gjennom informantenes oppfatninger og svar.

Oppfatningen av virkeligheten er nært knyttet til den kunnskapen vi har av virkeligheten, noe som avhenger av hvilket vitenskapsteoretisk perspektiv man benytter seg av, og om det er en ontologisk eller epistemologisk tilnærming.

4.1.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Oppfatninger og kunnskap om virkeligheten vil være ulikt alt etter hvilket vitenskapsteoretisk perspektiv man benytter seg av. To begreper som ofte benyttes i denne sammenhengen er ontologi og epistemologi. Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut og epistemologi er læren om kunnskap og graden av sannhet i denne (Jacobsen, 2018).

Med bakgrunn i problemstillingens antakelse om at leder kan påvirke motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon, vil oppgaven ha elementer fra en sosialkonstruktiv tilnærming som er et av tre vitenskapsteoretiske perspektiver Justesen og Mik-Meyer (2010) refererer til. Bak denne samfunnsvitenskapelige tilnærmingen ligger antakelsen om at virkeligheten er konstruert av mennesker og at den er kollektivt konstruert. Derfor vil fjernledelse bli fremstilt som sosialt konstruert gjennom interaksjonen mellom ledere og medarbeidere, og idealtypisk vil ikke perspektivet fremstå på en objektiv måte. Imidlertid vil det fremkomme enkeltelementer fra det pragmatiske perspektivet, eksempelvis kan leders opptreden i enkeltsituasjoner avleses objektivt.

Ontologisk er det en dynamisk og menneskeskapt virkelighet som skal undersøkes og hvor sosiale systemer og konstruksjoner blir sentralt (Jacobsen, 2018). Ved å studere leders atferd og samhandling i team er det fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv hvor mennesker og relasjoner er de sentrale elementene som skal undersøkes. Dersom teori eller empiri bekrefter at lederstil endres ved digital kommunikasjon, kan leder tilpasse sin atferd etter dette.

Epistemologisk blir spørsmålet mitt hvordan jeg skal skaffe meg tilstrekkelig kunnskap for å finne svar på problemstillingen min, og hvordan få tilgang til informantenes oppfattelse og meninger. Svarene som kommer fra respondentene i undersøkelsesenheter vil være forskjellige fordi konteksten er ulik med hensyn til blant annet geografisk lokasjon, leder eller medarbeiderstøsted, motivasjon og samhandlingsmønster. Det vil ikke være en forventning om at svarene skal samsvare fordi virkeligheten oppfattes ulikt fra person til person. Svarene som kommer frem i undersøkelsen og min fortolkning og subjektive forståelse av disse vil også påvirke resultatene.

Sett i lys av problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ metode og en åpen forskningsprosess gjennom en abduktiv tilnærming som metode. Det fordi «forskning kan ses på som en kontinuerlig problemløsende prosess», ifølge Jacobsen (2018). Dette er en kombinasjon av en deduktiv tilnærming, hvor man går fra teori til empiri, og en induktiv tilnærming, hvor man starter med empiri og avslutter med teori.

I løpet av forskningsprosessen på lederstiler, motivasjon og kommunikasjon, oppdaget jeg nye funn og spørsmål som jeg måtte undersøke ytterligere fordi man som forsker mangler både breddekunnskaper og helhetsforståelse om temaet. «I en pragmatisk, abduktiv tilnærming leter man etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer» (Jacobsen, 2018). Ved å veksle mellom teori og empiri vil interessante elementer som dukker opp i forskningsprosessen kunne lede til ny kunnskap eller støtte teorien.

4.2 Datainnsamling

Jeg har valgt en intensiv casestudie med tre enheter i NAV, og metoden for datainnsamling har vært en kvalitativ tilnærming i form av dybdeintervju for å få utfyllende besvarelser knyttet til lederstiler, motivasjon og kommunikasjon. Dette er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode da individuelle intervju gir åpenhet, nærhet, relevans, nyanserikdom og fleksibilitet i forskningen (Jacobsen, 2018). Slike casestudier er virkelighetsnære og tar utgangspunkt i respondenten og den konteksten de opererer i (Jacobsen, 2018). Undersøkelsen oppleves derfor som relevant, og det kan være enklere å beskrive virkeligheten slik de oppfatter den.

4.2.1 Utvalget

Utvalget i kvalitative metoder er formålsstyrt, og problemstillingen danner derfor grunnlaget for hvilke respondenter som er aktuelle å intervju (Jacobsen, 2018). Bak mine første utvalgskriterier lå ønsket om å skape bredde og variasjon i datainnsamlingen, det vil si en medarbeider og en leder på hver av de tre enhetene i NAV. Et utvalg av både medarbeidere og ledere ville også gi muligheter for å identifisere om det var forskjeller i opplevelsene knyttet til lederstiler, fjernledelse, motivasjon og kommunikasjon i de to målgruppene.

Etter en gjennomgang av organiseringen på enhetene, samt min erfaring fra NAV, bestemte jeg meg for at leder og medarbeider ikke skulle tilhøre samme seksjon. Det var flere grunner til at jeg valgte denne løsningen.

For det første forholder mange medarbeidere seg til flere ledere, enten i form av en matriseorganisering hvor de er med i et prosjekt eller et tverrfaglig team, eller at de jobber med oppgaver på tvers av seksjoner innenfor egen enhet. Under intervjuet fikk jeg bekreftet at de forholdt seg til flere ledere. For det andre vil det kunne gi rom for mer åpenhet dersom medarbeider uttaler seg om ledelsen generelt på enheten enn sin nærmeste leder.

Deretter valgte jeg ut respondenter jeg mente kunne gi meg god informasjon knyttet til problemstillingen jeg hadde valgt. Dette var personer jeg antok hadde kunnskaper om temaet og som kunne kommunisere godt. Alle respondentene hadde jeg møtt tidligere gjennom jobben, enten fysisk eller på Teams. Siden vi ikke samarbeider i våre daglige gjøremål, er det heller ikke nære relasjoner mellom oss, men samtidig er det en viss tillitsrelasjon på grunn av at vi kjenner til hverandre, og som kan bidra til en mer åpen informasjonsutveksling.

Jacobsen (2018) viser til at kildens evne, nærhet og vilje samt kontekst må vurderes mot gyldigheten i informasjonen, men kriteriene må også tas i betraktning ved utvelgelsen av de informantene jeg ønsker å intervju. Derfor var det viktig for meg å være bevisst min rolle som forsker når jeg valgte respondenter i den organisasjonen jeg selv jobber i, fordi det kan påvirke både svarene og min fortolkning av disse.

4.2.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Ved utarbeidelse av intervjuguide ble det mest hensiktsmessig, både i forhold til problemstilling og respondenter, å benytte strukturen til et åpent intervju, det vil si at jeg utarbeidet en intervjuguide med tema, fast rekkefølge og med mest åpne svar (Jacobsen, 2018).

Intervjuguiden, vedlegg 1, ble utarbeidet med bakgrunn i problemstillingen og forventninger til funn basert på faglitteratur, casestudier, teorier og egne observasjoner. For å skape en rød tråd og struktur på intervjuet, ble spørsmålene inndelt i ulike temaer; fjernarbeid, oppgaver og forventninger, kunnskap og mestring, kommunikasjon, motivasjon, autonomi, tilhørighet og relasjoner, samhandling og tillit, lederstil og lederatferd. Det kan oppfattes som mange tema og variabler, men de er nært beslektet til hverandre og problemstillingen. Jeg var derfor forberedt på at svar tilknyttet ett tema også ville være relevante i forhold til tema som kom lenger ned i intervjuguiden, noe som betydde at rekkefølgen på spørsmålene kanskje måtte omstruktureres underveis i intervjuet.

Ved hjelp av intervjuguiden ønsket jeg å få avklart respondentenes forståelse og opplevelse rundt de temaene jeg hadde valgt. For å oppnå reflekterte og upåvirkede svar, utarbeidet jeg åpne, nøytrale spørsmål slik at det var respondentens fortolkning og mening knyttet til problemstillingen som skulle komme frem.

4.2.3 Gjennomføring av intervjuene

Informasjon om forskningsprosjektet, hva jeg skulle bruke innsamlet data til og hvordan data ville bli behandlet, ble formidlet til respondentene via e-post, vedlegg 2. Det ble også lagt ved et samtykkeskjema. Alle respondentene takket ja til invitasjonen om å delta i forskningsprosjektet. I forkant av intervjuet sendte jeg ut en oversikt over temaene slik at de kunne være forberedt på hvilke områder intervjuet skulle omhandle.

Intervjuene ble gjennomført på Teams med møteinnkallelser lagt som private avtaler for å sikre full anonymitet i kalenderen. Teams har blitt benyttet som kommunikasjonskanal gjennom hele pandemien av alle i NAV. Et intervju på Teams vil derfor oppfattes som at det skjer i en naturlig kontekst. Selv om litteraturen viser til at det er fire måter å gjennomføre individuelle intervju på; ansikt til ansikt, telefon, chat og e-post (Jacobsen, 2018), har teknologien gjort det mulig å benytte seg av videosamtaler som Teams for å tilnærme seg den fysiske tilstedeværelsen ved at man ser hverandre i intervjusituasjonen. Ved å benytte Teams oppnådde jeg variasjon og bredde blant respondentene uten at det tilløp reisekostnader. Jeg hadde estimert et tidsforbruk på en time per intervju. Alle respondentene samtykket til at mobiltelefonen kunne benyttes som diktafon, og det ble tatt lydopptak av intervjuene som ble transkribert i etterkant.

Til det å være forsker i egen organisasjon knytter det seg både fordeler og ulemper. Fordelen er at man kjenner organisasjonskulturen og forståelsen av virkeligheten slik respondentene opplever den, men ulempen kan være at jeg fortolker og siler ut informasjon under intervjuet slik at jeg går glipp av nyanser i svarene (Thagaard, 2013). Før intervjuet startet innledet jeg kort om selve undersøkelsen, noe som også stod mer utførlig i informasjonsskrivet jeg hadde lagt ved i invitasjonen om forespørselen om å være med i forskningsprosjektet. Deretter startet jeg med noen generelle spørsmål før jeg penslet samtalen videre på fjernarbeid. Jeg var bevisst på å holde en lyttende posisjon med tilbakemeldinger som bekreftet at jeg forstod hva de sa. Dersom noe var uklart stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å få et utdypende svar eller en

forklaring på hva det var de mente, noe som forekom sjeldent. Jeg var også opptatt av å stille åpne og nøytrale spørsmål som ikke var ledende. Intervjuene ble avsluttet med at jeg spurte om det var noe mer de ønsket å si om de temaene vi hadde vært igjennom.

Utfordringen med intervjuene var å komme igjennom alle spørsmålene i løpet av en time. Introduksjonen ble kort siden det allerede var en relasjon mellom respondent og meg som intervjuer. Etter en bratt læringskurve i løpet av det første intervjuet som tok nærmere 1,5 time, foretok jeg noen justeringer i intervjuguiden ved å slå sammen noen spørsmål og forandre litt på rekkefølgen. Samtidig la jeg opp til et enda mer åpent intervju hvor jeg skulle bli flinkere til å hoppe mellom temaene. I praksis betydde det å følge respondentens resonnement underveis, men samtidig prøve å få svar på alle spørsmålene. De neste fem intervjuene ble gjennomført på en time uten at jeg opplevde en informasjonsnedgang. De tilbakemeldingene jeg fikk etter intervjuet gikk på at det var interessante og aktuelle tema som ble tatt opp, og halvparten ba om å få tilsendt oppgaven når jeg var ferdig.

4.2.4 Innholdsanalyse

En innholdsanalyse baserer seg på tanken om at det en person sier i et intervju, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede kategorier (Jacobsen, 2018). Under transkriberingen, som tok oppimot fem timer på hver av intervjuene, ble rådataene kategorisert og plassert under temaene i intervjuguiden. Dersom svaret overlappet et annet tema, ble teksten markert med fargekoder og ikke overført som svar til et senere spørsmål, samtidig som jeg brukte henvisninger ved overgang til nytt tema om det var nødvendig. På denne måten klarte jeg å holde oversikt over tema og svar, samtidig som «historiefortellingen» ikke ble oppstykket og delt.

Det er informantenes synspunkter og opplevelser som kommer til uttrykk i analysen, og som forsker har det vært viktig å skille mellom deltakernes meninger, teorier og faglitteratur, og mine egne erfaringer og synspunkter. For hvert tema vil informantenes synspunkter bli formidlet, og underveis vil jeg foreta en analyse av hva informantene har sagt sett i sammenheng med teori og mine betraktninger.

4.3 Kvalitetskriterier

Ved datainnsamling av empiri er det to grunnleggende krav som må ivaretas, empirien må være reliabel og den må være valid, og kravene gjelder uansett hvilken metode som benyttes (Jacobsen, 2018). I tillegg er det viktig å presisere hvilke mulige svakheter som kan være knyttet til resultatene av undersøkelsen.

4.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet betyr at undersøkelsen må være troverdig og pålitelig, og resultatene må være riktige og til å stole på (Jacobsen, 2018). Metoden som blir benyttet må være så beskrivende at en annen forsker skal kunne gå inn å gjøre samme studie og oppnå samme resultater.

Dette betyr at man som forsker må man være bevisst på intervju- og konteksteffekter som kan oppstå under undersøkelsen. På bakgrunn av at informantene og intervjuer hadde møtt hverandre tidligere, var det opparbeidet et visst tillitsforhold da vi ikke var ukjente for hverandre. Dette kan ha påvirket resultatene noe, men siden jeg opplevde svarene som ærlige vil jeg anta at relasjonen talte til fordel for en åpnere dialog. Intervjuene ble foretatt på Teams og planlagte møter gjennom digital kommunikasjon er i en naturlig kontekst for alle informantene. Samtidig hadde jeg forberedt meg godt for å unngå intervju effekter som kunne påvirke samtalen, innholdet og svarene. Ved å benytte opptak under intervjuene og deretter en ordrett transkribering av samtalene, sikret jeg at riktig informasjon ble nedskrevet før kategorisering og analyse ble foretatt.

Åpenhet er nært tilknyttet reliabilitet og innsyn (Jacobsen, 2018), og derfor har det vært viktig for meg å beskrive forskningsprosessen og de valg jeg har tatt underveis på en så transparent måte som mulig. Dersom undersøkelsen hadde vært utført i en annen tid eller kontekst, eksempelvis før pandemien eller en omorganisering, så ville svarene sannsynligvis blitt annerledes til tross for samme respondenter.

4.3.2 Validitet

Validitet sier noe om innsamlet empiri gir svar på de spørsmålene man har stilt med hensyn til gyldighet og relevans (Jacobsen, 2018). I tillegg skilles det mellom intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet viser til hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget eller det fenomenet som blir undersøkt (Jacobsen, 2018).

Studiet om lederstiler, motivasjon og kommunikasjon oppleves som virkelighetsnært av informantene siden det er deres meninger og oppfatninger om arbeidsplassen de uttrykker seg om. Det er informantenes opplevelser av temaene gjennom å være «historieforteller» som utleder til min fortolkning av dataene og de konklusjonene jeg som forsker lander på.

De spørsmålene jeg må stille meg når det gjelder intern gyldighet er om informantene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, har jeg fortolket data riktig og er funn og konklusjoner i samsvar med virkeligheten (Jacobsen, 2018). Eksempelvis er de svarene jeg får fra informantene som beskriver ledelsen sin riktige eller legger de begrensninger i sine svar avhengig av relasjonen de har seg imellom? Har de forstått spørsmålet riktig og har de kunnskapen for å kunne svare på dette? Jacobsen (2018) viser til at kildens evne, nærhet og vilje samt kontekst må vurderes mot gyldigheten i informasjonen. Jeg opplevde at alle respondentene hadde kunnskaper om temaene, var villige til å fortelle og at nærheten til meg som kollega og intervjuer ikke betydde noe for svarene. Derfor anser jeg den interne gyldigheten som høy.

Med ekstern gyldighet ser man på i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2018). Selv om en casestudie teoretisk kan generaliseres, vil resultatene fra de tre enhetene i NAV være så begrenset at funnene ikke kan overføres til å gjelde eksempelvis andre avdelinger i organisasjonen. Et utvalg på kun seks informanter er begrenset med hensyn til ekstern gyldighet siden det er den enkeltes opplevelser og synspunkter som gjenspeiler svarene, men bredden i utvalget, opplevelsen og fellesforståelsen av temaene trekker gyldigheten opp.

4.4 Forskningsetiske betraktninger

I forkant av undersøkelsen ble det sendt ut en e-post til informantene der de ble invitert til å delta i forskningsprosjektet. Vedlagt lå det et informasjonsskriv om prosjektet, hvor det også ble informert om at Norsk senter for forskningsdata (NSD) har vurdert at prosjektet ivaretar personvernet. Det var også lagt ved et samtykkeskjema, og det ble opplyst om at informantene kunne trekke seg når som helst under studiet uten negative konsekvenser for den enkelte, det vil si et informert samtykke (Thagaard, 2013). Dette presiserte jeg også før vi startet på selve intervjuet.

I det samme informasjonsskrivet opplyste jeg om at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt og at presentasjonen av data ville være anonymisert, for å hindre at noe informasjon går utover enkeltpersoner. Det har vært viktig for meg som forsker å holde identiteten til informantene skjult for å ivareta integriteten deres (Thagaard, 2013). Ved innkalling til intervju i Teams, la jeg møtet inn som privat avtale for oss begge slik at ingen kunne gå inn i kalenderen å finne opplysninger om at det forgikk et intervju. Jeg presiserte også at det var full anonymitet før vi startet med intervjuet. Under presentasjon av data har jeg anonymisert informantene ved å gi dem pseudonymer. For å få en oversikt over om det er en leder eller medarbeider som uttaler seg og samtidig skille mellom dem, har jeg valgt å kalle lederne «Lisa», «Lena» og «Lars». Medarbeiderne kaller jeg «Mona», «Mats» og «Mette», noe som også bidrar til bedre flyt i teksten.

Det ble også opplyst i informasjonsskrivet at jeg ønsket å gjøre et lydopptak av intervjuet og at dette ble transkribert og slettet i ettertid. Om ønskelig kunne de få det transkriberte intervjuet til gjennomlesing, men det var ingen som benyttet seg av denne muligheten. Før vi startet med intervjuet forklarte jeg at en app på mobilen ble brukt som diktafon, men at opptaket ble kryptert og at jeg måtte logge meg på nettskjema via Universitetet i Oslo for å kunne høre lydfilen. Alle respondentene forstod nødvendigheten av å gjøre et opptak og ingen hadde innsigelser på dette. Foran hvert intervju informerte jeg også om at det var viktig at de ikke ga opplysninger om enkeltpersoner. I fire av intervjuene ble det referert til personer, avdelinger og prosjekt, noe som lettere kan oppstå i egen organisasjon på grunn av en felles tilhørighet og forståelse av ulike fenomener. Under transkriberingen ble henvisningene utelatt da det ikke vil ha innvirkning på resultatene.

5 Presentasjon av data og analyse

I kapitlet vil jeg presentere data som har kommet frem gjennom den kvalitative undersøkelsen jeg har foretatt og samtidig drøfte resultatene mot mine antakelser til funn basert på teori.

Analysen er organisert i de tre hovedområdene, lederstil, motivasjon og kommunikasjon, som følger av problemstillingen; *«har lederstil betydning for fjernledelse, og hvordan kan lederstil påvirke motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon»?*

Innledningsvis presenteres i hvor stor grad hver enkelt informant har benyttet seg av fjernarbeidsplass i løpet av de to siste årene. I stedet for fjernarbeidsplass har jeg valgt å bruke ordet hjemmekontor mange steder i teksten, fordi det er slik informantene omtaler begrepet. Deretter vil jeg presentere data knyttet til lederstil, og drøfte resultatene mot teorien, for så å gjøre likelydende med temaene motivasjon og kommunikasjon.

5.1 Fjernarbeid

Alle informantene har tatt i bruk fjernarbeidsplasser i løpet av de siste to årene, men i noe varierende grad. Under pandemien var det i perioder pålagt hjemmekontor for alle ansatte i NAV som har hatt muligheter for dette, avhengig av den enkeltes oppgaver og de fysiske arbeidsforholdene hjemme. Etter hvert ble det åpnet opp for å kunne være mer fysisk til stede på arbeidsplassen. Det har derfor vært ulike løsninger for hvordan enhetene har praktisert arbeidshverdagen, men alle har hatt en kombinasjon av hjemmekontor og fysisk oppmøte på kontoret. Alle informantene har oppgaver som kan løses ved fjernarbeid, og ingen er avhengige av å måtte møte fysisk på arbeidsplassen.

I mars 2022 innførte NAV hybrid arbeidshverdag, og de ansatte som ønsket å benytte seg av tilbudet signerte ny tilleggskontrakt med arbeidsgiver. Det er opp til hver enkelt enhet å bestemme hvor mange dager de ansatte skal være på jobb og hvor mange dager de kan benytte hjemmekontor. Alle informantene har inngått avtale om en hybrid arbeidshverdag og ønsker å ha en fleksibel ordning for hvor arbeidet skal utføres. Det er likevel variasjon i hvor mange dager de benytter hjemmekontor i dag. Mona og Mats benytter seg av to dager hjemmekontor i løpet av uken, det vil si maks antall dager enhetene tillater. Mette er kun to dager på jobb annen hver uke, delvis på grunn av en tilvenningsprosess knyttet til tilbakekomsten til kontorene og delvis på grunn av plassmangel i de nye lokalene som er tatt i bruk.

Lars har vært fysisk til stede på arbeidsplassen gjennom hele pandemien, foruten de periodene det var pålagt hjemmekontor, og benytter i dag hjemmekontor unntaksvis. Lisa forteller at 90 % av de ansatte på enheten har en hybrid arbeidshverdag, men lederne foretrekker å være fysisk til stede på arbeidsplassen. Lena er også mye fysisk til stede på jobb for å kunne møte alle medarbeiderne som har to fleksible hjemmekontordager i uken.

Den hybride arbeidshverdagen har blitt godt mottatt, og det er spesielt medarbeiderne som gir uttrykk for det. De opplever at det er mer effektivt å være på hjemmekontor fordi de får færre avbrytelser, og de mener at arbeidsplassen kan benyttes til fysiske møter og andre sosiale treffpunkter. Et annet argument de trekker frem, er at de nå kan delta i tverrfaglige team siden de kan jobbe fra ulike steder i landet. Det å samhandle digitalt tar ned utfordringer knyttet til reisevei, gir muligheter for en karrierevei og kan være helsefremmende, noe som også undersøkelsen til Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) (2022) viser. Alle medarbeiderne jobber i virtuelle team hvor de samarbeider med personer som fysisk er plassert på en annen lokasjon, men de samarbeider også med personer på egen arbeidsplass. Lederne tilhører derimot ikke et virtuelt team, men de kan inngå i ulike nettverk som samarbeider på tvers av enhetene.

5.2 Lederstiler

På bakgrunn av de teoriene jeg har redegjort for om lederstil, fjernledelse og situasjonsbetinget ledelse, har jeg følgende forventninger til funn:

- Ved fjernledelse av kunnskapsmedarbeidere vil en relasjonsorientert lederstil være mest hensiktsmessig for å involvere, støtte og utvikle de ansatte.
- Som fjernleder blir det enda viktigere å utøve situasjonsbetinget ledelse fordi oppfølging av ulike medarbeidere krever ulik lederstil avhengig av den enkeltes modenhetsnivå.

I ledelseslitteratur og forskning finner man ofte en inndeling av ledelse i kategorier, eller gjerne kontraster, som to ytterpunkter på en skala. Jacobsen (2018) viser til at organisasjoner trenger ledere som opererer langs flere dimensjoner og som både er oppgave- og relasjonsorienterte, fordi ledelsesformene utfyller hverandre. For ledere vil det å kunne variere atferd være nødvendig for å kunne utføre effektivt lederskap (Martinsen, 2019).

Den organisatoriske konteksten ledere opererer i, vil også påvirke utøvelsen av lederskapet (Strand, 2007), men også tiden vi lever i, og om trenden i samfunnet nå er at vi går mot ledelse istedenfor styring, det motsatte av hva Røvik (2007) hevder.

Medarbeiderne forholder seg ofte til flere ledere i arbeidshverdagen; gjennom den faste organisasjonsstrukturen med en personalleder, gjennom oppgavefordelingen internt i enheten som kan føre til at fagansvaret ligger under en annen leder eller via tverrfaglige team på tvers av enheter. Mette opplever at en slik organisering kan skape utfordringer, eksempelvis når en leder henvender seg til et teammedlem istedenfor til teamleder, både fordi det kan være vanskelig å si nei for medarbeideren og det kan skape en skjev oppgavefordeling og arbeidsbelastning i det selvstyrte teamet. En slik matriselignende struktur har fordeler som spesialisering, fleksibilitet og koordinering, men den kan også ende opp med å skape krysspress, lojalitetsproblemer og frustrasjon blant medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Sett i lys av en organisatorisk kontekst hvor nettverk og sosial samhandling danner grunnlaget for oppgaveutførelsen, vil en relasjonsorientert lederstil med fokus på motivasjon, jobbtilfredshet, støtte og utvikling være å foretrekke (Kirkhaug, 2019).

Alle medarbeiderne opplever at lederne er mest oppgaveorienterte. Mona uttrykker at: *«lederne er mer oppgaveorientert, selv om jeg tror de ønsker å være mer relasjonsorientert. Vi har begge typer ledere, men det det handler litt om hvordan vi er organisert. Skal du få medarbeiderne til å bli god på selvledelse må du utøve relasjonsledelse»*. Enheten har fokus på oppgaver, restanser og frister, hvor transaksjonsledelse fungerer godt i et kortsiktig perspektiv (Martinsen, 2019). Mats ønsker at leder skal involvere seg mer og sier: *«det viktigste er å ha en leder som viser engasjement, det er ikke rakettforskning man driver med. Alt er mulig å lære seg»*. I et langsiktig perspektiv hvor motivasjon og utvikling spiller en sentral rolle, vil transformasjonsledelse fungere bedre, ifølge Martinsen (2019).

En fjernleder er avhengig av at medarbeiderne kan arbeide selvstendig, og derfor blir autonomi og selvledelse viktige elementer å utvikle hos medarbeiderne. Mette opplever at etter omorganiseringer og en ny ledelse, har det blitt for mye detaljfokus og at teamene ikke får jobbe selvstendig. Hun sier:

«Det hjelper jo lite når det er noen som sitter over oss, og ett ledd over der igjen også, og har veldig detaljfokus, og går inn og overstyrer oss. Det blir frustrerende og

kan skape litt dårlig klima i teamene. De har rett og slett ikke tiltro på at vi er vårt ansvar bevisst».

Mette mener imidlertid at NAV må ha ledere siden det er en offentlig etat og underlagt overordnede målsettinger, men detaljene bør medarbeiderne ha ansvaret for. Hun sier videre: *«Hvis vi skal lage noen notater, så skal de være med å utforme det. Jeg forstår at ledelsen skal beslutte det, men la oss utarbeide grunnlaget og komme med forslaget».* Sett i lys av Hersey og Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori, skal leder tilpasse atferden etter medarbeidernes kompetansenivå. De tre medarbeiderne er fagressurser med høyt kompetansenivå, de har vært ansatt i NAV i over 10 år, de er motiverte for oppgavene de satt til å utføre og de kjenner på et ansvar for å levere. Ifølge modellen vil en delegerende lederstil være mest hensiktsmessig, men også fjernledelse fordi medarbeiderne har autonomi og er god på selvledelse.

Medarbeiderne gir uttrykk for at de ikke opplevde endringer i lederatferden da de begynte med fjernledelse, men de tror at noen ledere opplevde den nye måten å lede på som vanskelig. Mona sier at: *«det er fantastisk med hybrid arbeidsplass og det er helsefremmende. Den største revolusjonen som har skjedd i arbeidslivet. Bidrar til lavere sykefravær og at folk kan stå lenger i arbeid».* Men Mona synes ikke lederne har håndtert det like bra, og sier:

«De er veldig på at vi må være sosiale og vi må være på jobb. Vi har hatt masse organisasjonsendringer og fått høre at vi må være endringsvillige, noe vi også har vært. Og når vi får denne løsningen som vi synes gjør godt for oss, da har ikke lederne vært like endringsvillige. Opplever ikke at de har endret seg, men at det er de som har slitt mest».

Lederne opplevde at det var utfordrende å gå over til fjernledelse fordi det ble en helt ny måte å kommunisere på. Seksjonsmøtene manglet refleksjoner og engasjement, og man gikk glipp av kroppsspråket som står for 70 % av kommunikasjonen, ifølge Lisa. Lena opplevde at terskelen for å ringe de ansatte ble høyere fordi man må ha et formål med samtalen. Lars kjente på en form for usikkerhet knyttet til hvordan han skulle utnytte de digitale mulighetene på best mulig måte, og samtidig skape tilhørighet i hverdagen.

Svarene fra lederne gjenspeiler det medarbeiderne tenker er viktig for en fjernleder å kunne. Mats sier «*at det krever mer sosiale ferdigheter, eksempelvis å ringe folk når du ikke kan treffes på kontoret. Det å prate litt rundt om andre ting kan kreve litt mer av lederne*». Mona har samme oppfatning og sier:

«Individuell oppfølging krever mer av lederne, de må ringe og spørre hvordan du har det. Noen er god på det, og da opplever man å bli sett og at man betyr noe. Det er viktig, fordi vi har alle ting i livet som gjør at man ikke alltid er like produktiv eller på topp, og da er det fint».

Oppsummert viser utsagnene at det opplevdes krevende for lederne å gå over til fjernledelse, de skulle ivareta medarbeiderne gjennom en ny måte å kommunisere på og samtidig legge til rette for produksjon på enhetene. For å utøve fjernledelse må leder beherske teknologiske verktøy (Bouderbala, 2020), noe som kan forklare usikkerheten lederne opplevde i starten. Men digital kommunikasjon krever også sosiale ferdigheter hos en personalleder for å ivareta individuell oppfølging, støtte og utvikling av den enkelte medarbeider.

Alle lederne oppfatter seg som relasjonsorienterte, noe som utsagnene under viser. Lisa sier at hun er «*definitivt en relasjonsleder og en endringsleder med myke verdier. Jeg er en tjenende leder, tjenende lederskap. Kanskje litt for mye i den retningen og skulle vært litt mer andre veien innimellom*». Lena svarer at hun har «*alltid vært opptatt av mennesker og hvordan relasjoner påvirker de. Jeg kan diskutere, komme med spørsmål, coache og få de til å tenke der de sitter med svarene. Jeg heller mot relasjonsledelse*». Hun opplever at kontroll ikke er en del av hennes jobb, det er noe regnskap skal drive med. Hennes oppgaver er mer knyttet til å være støtte i prosesser, og koordinere slik at de ansatte har det de trenger til samhandling og prioritering. Ved å gi individuell støtte, benytter Lena seg av en av de fire hovedstrategiene innenfor transformasjonsledelse for å påvirke medarbeiderne til utvikling og kreativitet, ifølge Aspeli og Molstad (2020). Lena sier videre at «*tillitsbasert ledelse er nøkkelen uansett. Vi må gi de kompetansen for at de skal kunne gjøre en god jobb*». En slik tilnærming samstemmer med det Aspeli og Molstad (2020) referer til om tillitsbasert ledelse som går ut på at leder stoler på at medarbeiderne gjør en god jobb og at lederstilen ofte defineres som motsatsen til mål- og resultatstyring. Lars er mer opptatt av bortover ledelse enn oppover ledelse, og sier:

«For meg handler det om den relasjonen man klarer å skape mellom meg som leder og de ansatte, og mellom dem, og da må du utøve i stor grad sånn tillitsbasert ledelse da. For meg som leder handler det om mennesker, relasjoner og den påvirkning relasjoner skjer mellom mennesker, fordi at hvis du skal skape resultater er du helt avhengig av at medarbeiderne føler seg trygge, føler seg kompetente og først da er det mye lettere å skape de resultatene som man skal nå sammen».

Lars mener det er viktig å tilrettelegge for ulike livsfaser og behov, og at det kan skje ved å utøve tillitsbasert ledelse. En leder som har god relasjon til medarbeiderne vil enklere kunne oppdage om noe skurrer, og ved tilrettelegging kan lederen oppnå tillit og medarbeideren kan oppleve mestring. Alle lederne er opptatte av å ha gode relasjoner til medarbeiderne, og to av lederne sier de utøver tillitsbasert ledelse som er en form for relasjonsledelse (Aspeli & Molstad, 2020). De er opptatte av tillit og å legge til rette for utvikling av medarbeiderne.

Ingen av lederne opplever at de har endret lederstil etter at de begynte å utøve fjernledelse. Lisa sier at hun *«har lært og utviklet seg [...] at man kan bruke kanalen som gjør at du får et større spenn i kommunikasjonen og som er helt naturlig. Men jeg føler [...] at jeg har blitt enda mer trygg på å gi tillit til folk»*. Hun mener at den digitale plattformen må være på plass for at man kan utøve fjernledelse på best mulig måte. De har fått mye bedre kommunikasjon med de som hadde fjernarbeidsplasser før pandemien nå etter at Teams ble tatt i bruk. Lena sier at *«fjernledelse er mer krevende enn å lede ved fysisk tilstedeværelse. Det å hele tiden lede på to plasser, det å legge til rette for begge deler. Det krever mer digital kunnskap og at du er flink til å bruke verktøyene på Teams og mestre det»*. Både Lena og Lars tror at likebehandling kan bli utfordrende, eksempelvis ved lønnsoppgjør, fordi de som er fysisk til stede på arbeidsplassen er mer synlige og dialogen tettere enn de som benytter hjemmekontor. De er samtidig opptatte av å ha en god dialog og gi trygghet til de som jobber hjemmefra. Lisa mener at ledere kan bli flinkere til å reflektere over hvordan man tar imot og gir tilbakemeldinger, fordi det er en unik mulighet for læring, og sier; *«tilbakemelding er gull og det er det som gir utvikling. Det er kanskje i den tiden vi er i nå viktig for å skape trygghet, tillit og en lærende kultur, at vi blir gode på å ta imot og gi tilbakemeldinger»*.

Lederne opplever at det kan være krevende å utøve fjernledelse fordi det skal tilrettelegges både for de som er fysisk til stede på jobb og for de som har fjernarbeidsplass.

Selv om de er blitt flinke til å bruke teknologiske verktøy, synes de at det er vanskeligere å oppnå den tette dialogen og den nære relasjonen til medarbeiderne gjennom digital kommunikasjon. Lederne er stort sett fysisk til stede på arbeidsplassen for å kunne treffe alle medarbeiderne ansikt til ansikt i løpet av uken. På denne måten bygger de relasjoner for å kunne tilrettelegge for utvikling og mestring, og samtidig gi individuell oppfølging av den enkelte. Medarbeiderne benytter seg av hjemmekontor minst to dager i uken og har en oppgaveportefølje som ikke krever den tette dialogen hver dag. Likevel er alle informantene enige om at en relasjonsorientert lederstil er å foretrekke ved fjernledelse, noe som er i tråd med mine forventninger til funn, men også til forskning (Avolio et al., 2017).

Oppfølging av den enkelte medarbeider krever ulik lederstil, ifølge Hersey og Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori. Hvordan modenhet påvirker lederstil vil bli drøftet i kapittel 5.3. om motivasjon. To av lederne uttaler at de benytter en coachende lederstil for å utfordre medarbeiderne på å finne løsningen selv og på den måten lære og utvikle seg. Uttalelsene er i samsvar med Martinsens (2019) argumentasjon om at teorien kan ses på som en coachingprosess. Selv om lederne oppfatter seg som relasjonsorienterte, benytter de også en oppgaveorientert og styrende lederatferd dersom situasjonen krever det, eksempelvis ved produksjonsstyring med frister for å levere tjenester til brukerne i NAV. Lederne må også forholde seg til en kontekst hvor politiske vedtak, pandemi eller krig påvirker arbeidshverdagen og oppgavene som skal løses. Som fjernleder blir det derfor enda viktigere å utøve situasjonsbetinget ledelse, noe som sammenfaller med min andre forventning til funn.

5.3 Motivasjon

På bakgrunn av de teoriene jeg har redegjort for om motivasjon, er mine for forventninger til funn følgende:

- Den indre motivasjonen knyttet til oppgavene betyr mer for medarbeidernes jobbtilfredshet enn hvilken lederstil fjernleder utøver.
- Ved fjernledelse vil en relasjonsorientert lederstil bidra til høyere motivasjon hos medarbeiderne enn en oppgaveorientert lederstil

5.3.1 Motivasjon knyttet til arbeidsorganisering

Indre motivasjon er nært knyttet til de arbeidsoppgavene man er satt til å utføre, ifølge Hackman og Oldhams motivasjonsmodell. Det er hensikten til at jeg tidlig i intervjuet ønsker

å avdekke hvilke tanker informantene har om sine arbeidsoppgaver og forventningene tilknyttet disse. Det er bred enighet blant informantene om at de har interessante, utfordrende og varierte arbeidsoppgaver. Mona og Mats, sier at oppgavene av og til kan være litt rutinepreget, men begge understreker at de opplever det spennende å jobbe i virtuelle team. Videre kom det frem at alle trives med oppgavene sine, og at de vet hva som er forventet av dem i jobben, eksempelvis forhold knyttet til ansvar, prioriteringer og frister.

Informantene opplever også at de har et ansvar for resultatene i enheten. Medarbeiderne føler på et ansvar til å prestere og levere innenfor eget fagfelt, og opplever ulike utfordringer knyttet til hvordan oppgavene best kan løses. Mette kjenner på ansvaret for oppgaver hun skulle løst raskere med hensyn til brukerne, men der et tungrodd system gjør det vanskelig. Videre sier hun: *«Vi skal være så effektive, vi skal ha så lav bemanning som mulig og som koster minst mulig. Vi har ikke de ressursene vi trenger og vi kan ikke bare samhandle sånn på tvers, da må det avklares på forhånd»*. Mats skulle gjerne hatt en leder som kunne mer om fagområdet hans, og sier: *«Lederne vet for lite om faget og jeg har derfor ingen å spille ball med [...]. Vanskelig for leder å kunne detaljer, men det er viktig for å kunne ha et beslutningsgrunnlag»*.

Alle informantene opplever at oppgavene er samfunnsnyttige og meningsfulle, og denne formen for prososial motivasjon, hvor det er et ønske om å hjelpe andre og bidra inn i et felleskap, finner man ofte hos offentlige ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mats utdyper det med: *«Vi blir påvirket av Stortinget og Regjeringen og hva de bestemmer, vi ser via media at det de vedtar vil gi oss mere jobb»*. Lisa sier: *«Det blir litt dobbelt opp - både å få bidra til NAVs samfunnsoppdrag og at du får bidra til menneskelig og faglig utvikling»*.

Oppsummert viser utsagnene at de tre kritiske psykologiske tilstandene for å fremme motivasjon er til stede; meningsfulle oppgaver, ansvar for resultatene og faktisk kunnskap om resultatene av det man gjør, ifølge Hackman og Oldhams modell. Medarbeiderne er motiverte til å gjøre en god jobb og opplever høy jobbtilfredshet. I tillegg er arbeidsoppgavene varierte, gir mening og har betydning for andre, noe som også bidrar til økt motivasjon.

Lederne bidrar til motivasjon ved at de tilrettelegger for at oppgavene skal løses på en god måte. Lisa sier: *«Tenker da på organisering, planlegging og gjennomføring av oppgavene. Får bedre arbeidsmiljø, trivsel og dermed høyere produksjon»*.

Hun opplever at oppgavene og forventningene har endret seg etter at hun begynte med fjernledelse, og sier videre: *«Oppgavene har endret seg. Og egentlig så har jo vi også endret oss som ledere. Det har blitt en tettere og mye mer individuell oppfølging [...]. Det at man klarer å kartlegge hva den enkelte trenger og har behov for. Alle har en helt annen digital forståelse nå».*

For lederne handler det om å ha kunnskap om medarbeidernes kompetanse og mestringsnivå for å kunne tilrettelegge arbeidet for den enkelte, noe som igjen krever en individuell oppfølging og en tettere relasjon mellom medarbeider og leder. Ved fjernledelse kan det være vanskeligere å fange opp behovet for støtte og utvikling, men også behovet for nødvendige ressurser generelt, fordi mangel på uformell prat og kroppsspråk kan redusere nærhet i relasjoner og kommunikasjon, som samsvarer med det Aspeli og Molstad (2021) sier. En annen utfordring ved fjernledelse kan være at lederne blir for distanserte til oppgavene, og kompensierer mangel på kunnskap og oversikt med kontroll. Det kan føre til reduksjon i den enkeltes autonomi og dermed motivasjonen, som samsvarer med Hackman og Oldhams teori.

De tre enhetene har gjennomført endringer i organisasjonsstrukturen i løpet av de siste årene, eksempelvis en sammenslåing av seksjoner for å kunne utnytte ressursene bedre. Samtidig etterlyser alle tre medarbeiderne en flatere organisasjonsstruktur hvor beslutninger tas der hvor kompetansen er. Mats sier: *«Det skulle ha vært en litt flatere struktur i en moderne organisasjon, det er litt mange beslutningsnivåer opp».* Mona uttaler: *«Jeg irriterer meg over byråkratiet, det er toppstyrt og beslutninger tar lang tid, det må til høyeste hold».* De opplever imidlertid at de har muligheter til å påvirke beslutninger knyttet til arbeidsoppgavene ved å drøfte saken med ledelsen. Teorien til Hackman og Oldham er at leder kan tilrettelegge for en hensiktsmessig organisasjonsstruktur for å motivere medarbeiderne ved å etablere naturlige enheter som betyr at enhetene delegerer oppgaver og ansvar til de tverrfaglige teamene slik at de får et eierskap til oppgavene sine, men også handlingsrom for å kunne ta egne beslutninger. Samtidig må leder tilrettelegge for at alle har god kompetanse på digitale verktøy, både for å samarbeide på tvers i teamene med oppgavene, men også for å kommunisere og gi tilbakemeldinger.

5.3.2 Indre motivasjon og selvbestemmelsesteori

I denne delen av analysen vil jeg se på hva som motiverer de ansatte og knytte svarene opp mot selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Medarbeiderne blir motiverte av å være i et utviklingsmiljø med muligheter for læring. Et godt arbeidsmiljø med positive kolleger er viktig for motivasjonen, men også slik Mette uttrykker det: *«at det er bruk for en, å få lovt til å være til nytte for samfunnet og for menneskene»*. Lisa sier at *«det som gir meg motivasjon er at du føler at du bidrar, og lykkes med å få folk til å føle seg trygg og ha utvikling. Og det å få gode tilbakemeldinger»*. Lederne motiverer medarbeiderne ved å skape relasjoner for å finne hvilke behov de har for mestring av oppgavene og for å tilrettelegge for utvikling og ulike livsfasebehov. Det å vise omsorg, gi støtte og tilbakemeldinger er begrep som lederne benytter når de snakker om å motivere de ansatte.

Lisa sier også: *«Motivasjonen finner du inni deg. Den største motivasjonen er å gi folk muligheten til å ha autonomi, til å se den enkelte [...]. Tror veldig på en coachende lederstil [...]. Det har noe med å mestre og bli sett»*. Informantene drives av indre motivasjon, og utsagnene til lederne viser at de er relasjonsorienterte når de skal motivere medarbeiderne. Et annet interessant moment er at fem av seks informanter ikke har opplevd endringer i motivasjonen etter at fjernarbeid ble tatt i bruk, til tross for at undersøkelser (AFI, 2022) viser at arbeidstakere mister gnisten og meningen i jobben etter en periode med hjemmekontor. Lisa mener *«at man har fått større handlingsrom og fleksibilitet i livet som ivaretar deg 24/7»*. En forklaring kan være at fjernarbeid oppleves som et gode, men også at det var muligheter til å komme på kontoret under pandemien og at de ansatte nå er delvis på arbeidsplassen.

5.3.2.1 Behovet for autonomi

Alle informantene opplever at de har muligheter til å arbeide selvstendig og at de har autonomi og handlingsrom i jobben. Mona opplever at hun disponerer dagen bedre og er mer effektiv etter at hun begynte med fjernarbeid, noe som samsvarer med AFI's rapport (2022). Selv om det er en viss frihet med fjernarbeid så er arbeidstiden den samme, og som Mats sier: *«Jeg jobber når de andre er på kontoret for det har med samhandling å gjøre»*. Mette trekker frem et godt poeng om hvordan samvittigheten påvirker arbeidsmoralen og bidrar til å holde den oppe. Flere av informantene har også fått tilbakemeldinger fra lederne om at de er gode til å jobbe selvstendig.

Mona etterlyser mer involvering av de ansatte for ellers blir det lite motiverende og engasjerende. Hun sier videre: «*De får ikke finne informasjonen selv og blir passive. Vi har sprunget etter de med informasjon og opplæring uten å vite om det en gang treffer*». Aspeli og Molstad (2021) viser også til at medarbeidernes muligheter for å bli involvert og komme med innspill påvirker motivasjonen.

Leder kan bidra til den enkeltes autonomi ved å ved å delegere oppgaver som gir medarbeider handlingsrom for hvordan de ønsker å løse de, og ikke minst ved å involvere de ansatte i beslutninger som påvirker arbeidshverdagen. Lena sier «*det er enkelt å drive selvledelse når du har oppgaver med frist*». Hun begrunner det med at mange har arbeidsoppgaver med frister som det er et veldig strengt regime på, og at de som har slike oppgaver liker å ha struktur og rutiner i hverdagen. Det å måtte forholde seg til frister i hverdagen kan oppleves trygt og forutsigbart, men det kan også være en stressfaktor i hverdagen. Det er dermed ikke sikkert at medarbeiderne opplever at de har noen form for autonomi fordi alt handler om å levere innen frister. Aspeli og Molstad (2021) viser til studier der medarbeidernes valgmuligheter knyttet til oppgaver og fjernledelsessituasjon har stor betydning for autonomi og motivasjon.

For Lisa handler autonomi om «*den coachende samtalen mellom leder og medarbeider*», men også om tjenende lederskap, tillit og respekt, integritet og åpenhet, frihet under ansvar, men også den vanskelige samtalen om nødvendig. Lars tror at de fleste medarbeiderne forventer og ønsker selvbestemmelse i måten de utfører arbeidsoppgavene på, og sier videre at «*det er viktig at ledere tilrettelegger for at medarbeiderne kan utøve autonomi. Så tror jeg også at medarbeiderne har behov for å oppleve at de har kompetanse og mestringsfølelse*».

I forlengelsen av det Aspeli og Molstad (2021) sier om autonomi og valgfrihet, kan det bety at en relasjonsorientert lederstil som er tillitsbasert er mest hensiktsmessig fordi kontroll og styring vil påvirke medarbeidernes autonomi negativt.

5.3.2.2 Behovet for kompetanse og mestring

Informantene opplever at de får utviklet seg i jobben og at de mestrer oppgavene sine. Alle medarbeiderne er med i tverrfaglige team som bidrar til kunnskapsoverføring og læring. For Mats gir det motivasjon å lære om andre prosesser og samhandle med personer på andre enheter.

Mona trekker frem kunnskapsnivået i NAV og sier: «*Vi har jo en stor organisasjon med utrolig mange flinke folk, så hvis man ikke mestrer noe så er det alltid noen man kan spørre om hjelp*».

Alle opplever at de får varierende støtte og tilbakemeldinger fra ledere og kollegaer. Mats opplever at det er enklere å få tilbakemeldinger fra de man jobber tettest med, noe som ofte er kollegaer. Mona sier: «*Tror det er forskjell på folk i forhold til hva du trenger av tilbakemeldinger, men samtidig så tror jeg at alle mennesker har et behov for å bli sett og føle at det vi gjør er meningsfullt*». Lisa opplever at hun har et stort handlingsrom som leder og sier: «*det som varmer mest er tilbakemeldingene fra mine medarbeidere*». Det å få tilbakemelding fra ledere, kollegaer, brukere eller samarbeidspartnere om den jobben man gjør, betyr mye for den enkeltes motivasjon, noe som samsvarer med teorien til Hackman og Oldham.

Informantene er enige om at alle er blitt flinke til å finne gode løsninger på digitale plattformer. Enhetene benytter Teams ved kunnskapsoverføring når de ikke er fysisk samlet, og de opplever at det gir nærhet til oppgaveløsningen når man sitter ved skjermen. Det er enklere å rekke opp handa eller legge ut en chattemelding, noe som gir en tettere dialog og trygghet. På denne måten blir medarbeiderne mer involvert på enhetene, men også inkludert i et samarbeid med andre enheter, ifølge Mona; «*Verden har åpnet seg. I og med at alle i NAV har sittet på hjemmekontor, så har vi fått et helt annet samarbeid med andre enheter i NAV, og spesielt til de som sitter i Oslo. Vi er blitt mer inkludert på en helt annen måte*». Selv om flere er blitt mer selvstendige nå, så opplever hun at ikke alle like flinke til å jobbe selvstendig ennå. Lisa sier: «*Vi ser jo at skulder til skulder på jobben skaper en helt annen arbeids glede og motivasjon [...] vi er avhengige av det sosiale felleskapet som er kjempeviktig*».

Lena sier at «*det kan være litt vanskelig å følge opp de nyansatte på hjemmekontor og vite hvordan de har det, fordi du fanger ikke opp uttrykk og kan gå glipp av ting. Så du må egentlig kjenne folk godt*».

På spørsmålet om hvordan leder motiverer til kompetanseheving, er det enighet blant lederne om at tilrettelegging for utvikling i et trygt arbeidsmiljø er viktig, noe sitatene under gjenspeiler. Lisa sier: «*Vi har jo medarbeidersamtaler og tre utviklingssamtaler i året.*

Men tror at den viktigste egenskapen for å få til en lærende kultur er at det er trygt og at folk ønsker ei utvikling». Lena utdyper det med: «Vi har pushet mange som ikke så for seg at de skulle være med i noe prosjekt eller team, men som plutselig sitter der. Kompetansehevingen fra leders side har vært å legge til rette for at folk skal føle seg trygge til å delta».

Enheten til Lars er konkurranseutsatt, og det kan være vanskelig å holde på de dyktigste medarbeiderne på grunn av at andre tilsvarende offentlige etater tilbyr mer lønn, og han sier: «når vi bygger kompetanse hos medarbeiderne så blir de veldig attraktive for andre». De opplever derfor høy turnover til tross for at de scorer høyt på trivsel i ansattundersøkelser. Lars er opptatt av relasjonsbasert ledelsesutøving og er avhengig av at det er god kommunikasjon knyttet til det behovet og de forventningene den enkelte har. Lars fortsetter med: «Det er et utrolig stort spenn i laget mitt knyttet til erfaring og kompetanse. Da må jeg [...] sette sammen slik at de ulike kompetansene får mest mulig merverdi». Lars opplever at de medarbeiderne som har god erfaring og leverer gode resultater, ikke trenger så mye oppfølging som de med lavere kompetanse og som samtidig er mindre motiverte, og det oppleves «enklere å utøve tillitsbasert ledelse med nesten full frihet da». De siste utsagnene sammenfaller med Hersey og Blanchards situasjonsbetinget ledelsesteori, og viser nødvendigheten av å benytte ulik ledestil avhengig av medarbeidernes kompetansenivå og vilje til å utføre oppgavene for å oppnå motivasjon.

Ved å knytte Hersey og Blanchards teori mot fjernledelse, vil en instruerende lederstil fungere best dersom medarbeider som har lav modenhet. For leder kan det være utfordrende å styre, kontrollere arbeidet og følge opp medarbeideren når de ikke er fysisk plassert sammen. For medarbeider som ikke har kolleger rundt seg kan det oppleves vanskelig å tilegne seg kunnskaper på egen hånd og motivasjonen uteblir. Når viljen til å yte blir sterkere, vil det bli enklere å tillære seg nødvendig kompetanse, og fjernleder bør benytte en overtalende lederstil med fokus på mer veiledning og utvikling av medarbeideren. Opplæring kan godt foregå digitalt, men den nære «skulder til skulder» dialogen hvor man kan spørre underveis, vil man miste. Hvor mye dette betyr for den enkelte vil være individ- og oppgaveavhengig. En medarbeider som har god kompetanse, men er lite motivert for arbeidet vil ha behov for en leder som er deltakende og jobber for å skape engasjement og involvering. For fjernleder blir det viktig å bygge gode relasjoner, noe som kan være utfordrende dersom man sjeldent møtes fysisk, men er relasjonen opparbeidet før man starter med fjernledelse, trenger den mest

vedlikehold. En delegerende lederstil fungerer best dersom medarbeiderne har høy modenhet, de vil heller ha behov for autonomi og kunne utøve selvledelse i arbeidshverdagen.

I tillegg legger lederne vekt på trygghet til å lære, positive tilbakemeldinger og å finne riktig balanse mellom kompetanseheving og mestring for å motivere medarbeiderne, noe som sammenfaller med selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Tilbakemeldingene fra informantene er at kompetanseoverføring via Teams fungerer godt, gir nærhet i opplærings situasjonen, tettere dialog og trygghet blant medarbeiderne. Det kan tyde på at en fjernleder som har gode relasjoner til sine medarbeidere, har samme utgangspunkt som en nærleder til å oppnå kunnskapsutvikling og mestring hos de ansatte.

Min første forventning til funn er at den indre motivasjonen knyttet til oppgavene betyr mer for medarbeidernes jobbtillfredshet enn hvilken lederstil fjernleder utøver. Informantene trives med oppgavene; de er varierte, gir utfordringer innenfor mestringsnivå og de bidrar til utvikling av kompetanse. Videre opplever de autonomi, at de har et ansvar for å levere og at de gjør en meningsfull og samfunnsnyttig jobb. Denne formen for indre og prososial motivasjon påvirkes lite av fjernledelse eller hvilken lederstil som utøves, men derimot av selve arbeidsoppgaven. Leder kan imidlertid tilrettelegge for en god organisasjonsstruktur.

Min andre forventning til funn er at ved fjernledelse vil en relasjonsorientert lederstil bidra til høyere motivasjon hos medarbeiderne enn en oppgaveorientert lederstil. Informantene, og spesielt lederne, var spesielt opptatte av hvor viktig det var å tilrettelegge for utvikling og kompetanseheving for å skape motivasjon hos medarbeiderne. For å vite behov, ønsker og kunnskapsnivå til den enkelte, må leder kjenne medarbeiderne, og for å bli kjent må leder utøve relasjonsorientert ledelse.

5.4 Kommunikasjon

Innledningsvis presenteres mine forventninger til funn:

- En fjernleder som benytter en relasjonsorientert lederstil oppnår bedre samhandling, trivsel og tilhørighet i teamene.
- Kommunikasjonskanaler med rik informasjon betyr mer for fjernleder enn for medarbeiderne for å oppnå god samhandling, nære relasjoner og tillit.

Alle informantene har benyttet Teams som kommunikasjonskanal siden de startet med fjernarbeid i mars 2020. Teams var et relativt nytt kommunikasjonsverktøy for informantene og læringskurven var bratt. Alle er imidlertid enige om at Teams fungerer godt som digitalt kommunikasjonsverktøy og er den plattformen som blir mest brukt. I tillegg til Teams benyttes e-post, og i mindre grad Zoom, Slack og Yammer. Alle informantene bruker Teams til møter, informasjonsdeling og chat. De er medlem i mange ulike teams-kanaler, gjerne inndelt i interne eller tverrfaglige arbeidsgrupper, og de har team knyttet til organisasjonsstrukturen for informasjonsdeling, læringsutvikling og faginformasjon. Mette og Mats opplever at det er utfordrende med så mange kommunikasjonskanaler og spesielt med alle kanalene i Teams som de er medlem i. Det kan være vanskelig å holde oversikten over hvor informasjonen kom i fra; en teams-kanal, chattegruppe eller kanskje var det på epost. Mona synes chattekanalene er en *«veldig fin måte å kommunisere på, fordi den er uformell og de fleste føler seg trygge der siden det er relativt små grupper. Der kan de stille spørsmål og gi beskjeder»*. Telefonen er nesten ikke i bruk nå. Lena opplever at det er et skille på hvem som er mest aktive på Teams, de yngre er flinkere til å benytte seg av alle mulighetene som finnes der.

Informantene opplever at de mestrer bruken av digitale verktøy i kommunikasjon med andre, selv om det var utfordringer i starten av pandemien med hjemmekontor og alt var nytt. Flere av informantene forteller at de har utarbeidet «kjøreregler» på hvordan de deltar på digitale møter og hva som skal publiseres hvor på Teams. På informasjonsmøter og allmøter, hvor det er mer enveis kommunikasjon, fungerer Teams godt, men også i små arbeidsgruppemøter oppleves Teams effektivt, noe som også er en fordel dersom man sitter spredt i landet, noe som samsvarer med andre studier (AFI, 2022). Alle informantene er enige om at seksjonsmøter bør gjennomføres med fysisk tilstedeværelse siden det er vanskeligere å få til en god dialog med mange på Teams. Lars sier at:

«Den nærheten og måten å kunne tolke hverandre på. Hvis man sier en ting digitalt, så kan det forstås helt annerledes enn hvis det sies fysisk, fordi du distribuerer budskapet på en helt annen måte når du sitter digitalt, kroppsspråket forsvinner helt. [...] Jeg har det med at det skal være høyt under taket og det skal være uhøytidelig, men det er ikke så lett digitalt som når du er fysisk sammen».

Gjennom digitale kommunikasjonskanaler forsvinner både den uformelle praten og kroppsspråket man opplever i fysiske møter, noe som kan bidra til kommunikasjonsutfordringer som feiltolkninger eller misforståelser, men også til mindre kreativitet og interaksjoner (AFI, 2022). Lars har reflektert over hvordan man best kan kommunisere via digitale plattformer, og han tror at han har endret seg på det området, og sier: *«jeg må være litt tydeligere i budskapet digitalt, fordi du fanger ikke opp alt når man samhandler digitalt. Dialogen på Teams er egentlig enveis»*.

I starten opplevde Lars at det var krevende å sitte på teams-møter hele dagen, og sier at han *«ble mer demotivert, jeg ble kjempesliten av å sitte på Teams»*. Flere av medarbeiderne hans ble det de kalte «digital trøtt». De tilrettela for at arbeidsdagen ikke bare bestod av teams-møter for å skape en form for forutsigbarhet med struktur på faste møter og avsatt tid til å jobbe uforstyrret. Lars sier at han *«trives best med å jobbe sammen med folk og opplever at det gir mer energi og motivasjon ved å jobbe i et miljø der du treffer folk»*. Lena opplever også at det kan være utfordringer med digital kommunikasjon, og sier: *«du blir nødvendigvis ikke å bli mer sliten av å sitte på Teams-møter hele dagen, men det er heller det å hoppe fra tema til tema uten et lite avbrekk for å omstille hodet. Det er mange som har begynt å legge inn 55 minutter i istedenfor en time på møtene»*. Ved å tilrettelegge for møtestruktur og møtetidspunkter på Teams, har lederne tatt ned utfordringene de opplevde med digitale møter. Informantene synes at det fungerer godt med fjernarbeid og har balanse mellom fritid og jobb i dag.

5.4.1 Tilhørighet og relasjon

Informantene er enige om at alle har et behov for tilhørighet til et fellesskap for å trives på jobben, oppleve trygghet og bli respektert i arbeidsmiljøet. God samhandling bidrar til relasjonsbygging, som igjen gir tilhørighet, skaper trivsel og motiverer til bedre prestasjoner (Hambley et al., 2007). For en nyansatt med fjernarbeidsplass kan det ta tid å opparbeide seg den samme gruppetilhørigheten som man oppnår gjennom fysisk tilstedeværelse. Det er gjennom relasjoner man bygger tillit, noe som er enklere ansikt til ansikt, ifølge Hambley et al. (2007).

Lars forteller at under pandemien med pålagt hjemmekontor, iverksatte de tiltak som turer og møtepunkter på Teams, for å skape motivasjon og trivsel.

Han sier at «*det er viktig å skape et fellesskap, og gjennom det får du delt kompetanse, utvikling og samspill mellom medarbeiderne*». Bouderbala et al. (2020) mener at fjernleder kan benytte en relasjonsorientert lederstil gjennom ulike kommunikasjonskanaler, slik Lars gjorde, for å styrke den sosiale dynamikken i gruppen og samtidig skape tilhørighet.

Lena er opptatt av at vi ikke bare må tenke på hva man selv ønsker, men hva som er best for fellesskapet. Det kan være godt med hjemmekontor for å få arbeidet uten avbrytelser, men ved fysisk tilstedeværelse åpnes det opp for en nær dialog og til læring.

For fjernleder blir det viktig å forstå betydningen av tilhørighet og å skape relasjoner blant medarbeiderne. Gode relasjoner kan også oppnås gjennom samhandling via ulike digitale kommunikasjonskanaler og ved at fjernleder oppfordrer til å ha sosiale møtepunkter på for eksempel Teams. Det kan være digitale kaffepauser, quiz eller teambuilding som uformelle gruppeoppgaver om ulike tema. Dessuten kan jevnlig fysiske møter, spesielt i en oppstartsfasen av et virtuelt team, bidra til et sterkere samhold og tilhørighet til gruppen. En fjernleder som tar i bruk ulike kommunikasjonskanaler for å motivere de ansatte og samtidig har en relasjonsorientert lederstil, kan skape tillit og bidra til kunnskapsdeling og tilhørighet (Belsom, 2019).

5.4.2 Samhandling og tillit

Både media-rikhet og lederstil påvirker samhandling og tillit i teamene (Bouderbala, 2020). Ved å benytte ulike kommunikasjonskanaler kan fjernleder gi raske tilbakemeldinger for å skape bedre samhandling i teamet og oppnå tillit hos medarbeiderne. Jo høyere media-rikhet, jo viktigere blir det å utøve transformasjonsledelse for å skape gode relasjoner og tilhørighet i teamet. Jo lavere media-rikdom, jo bedre fungerer transaksjonsledelse på operasjonell samholdighet (Bouderbala, 2020).

Informantene opplever at det er tillit i teamet og i seksjonen, de er trygge på hverandre siden de kjenner hverandre. Mona tror at medarbeiderne har tillit til hverandre, men at ikke alle lederne har samme tillit, det er mer personavhengig, og sier: «*Den lederen jeg hadde før hadde klokke på at de gjorde jobben sin, men den jeg har nå ønsker å ha mer kontroll*». Det selvstyrte teamet til Mette opplevde utfordringer i etableringsfasen. Teammedlemmene ønsket å bruke tid for å bygge relasjoner og tillit, men også for å finne den samhandlingsformen som fungerte best.

Hun opplevde at ledelsen hadde en annen forståelse og andre forventninger enn teamet. Ledelsen hadde fokus på oppgaveløsning og detaljer, noe som ikke bidro til å bygge tillit. Utsagnet illustrerer at for et team kan en relasjonsorientert lederstil fungere bedre enn en oppgaveorientert leder. Sosial tilstedeværelse og forståelsen av mellommenneskelige relasjoner må være til stede når man kommuniserer gjennom digitale verktøy. Tillit er viktig for å skape en kollektiv identitet, og når denne mangler kan det hemme effektiv kommunikasjon i teamet (Bouderbala et al., 2020).

Informantene opplever at det er forskjell på å samarbeide ved fysisk tilstedeværelse og det å jobbe i virtuelle team. Teams-møter i små arbeidsgrupper oppleves mer strukturert og effektivt, men møtene mangler den toveis kommunikasjonen og den uformelle praten du får i fysiske møter. Informantene er enige om at seksjonsmøter bør gjennomføres med fysisk tilstedeværelse fordi man best bygger relasjoner og tillit da. Mats opplever at det lettere kan oppstå små gnisninger når man kommuniserer på telefonen og ikke får oppklart uklarheter. Han mener det er verre å fange opp ting som blick og kroppsspråk når man ikke møtes fysisk, og ting kan misforstås. Studier (Hambley et al., 2007) viser også at ved kommunikasjon ansikt til ansikt skapes relasjoner som fører til bedre samhandling enn ved digital kommunikasjon.

For lederne kan det oppleves enklere å gi mer tillit til medarbeiderne som er gode på selvledelse og autonomi. Lisa sier at leder kan støtte de med lav grad av autonomi ved *«oppmerksomhet, ros og tilbakemeldinger på det de er gode på, så voks de [...] og det gir de motivasjon*. Digital kommunikasjon kan redusere både deltakelse og involvering av teammedlemmene, redusere tillit og gjensidig forpliktelse for oppgavene (Bouderbala et al., 2020). For fjernleder handler det om å involvere medarbeiderne, men også det å gi et større handlingsrom og ansvar for å oppnå en gjensidig forpliktelse for oppgavene. Utfordringen blir å skape tillit når medarbeideren har lav modenhet, jamfør Hersey og Blanchard ledelsesteori, hvor en instruerende lederstil er å foretrekke i slike situasjoner. Ved å motivere og støtte medarbeideren gjennom en overtalende lederstil kan leder bygge tillit, og etter hvert som modenheten blir høyere gå over til en mer relasjonsorientert lederstil (Belsom, 2019).

Min første forventning er at en fjernleder som benytter en relasjonsorientert lederstil oppnår bedre samhandling, trivsel og tilhørighet i teamene. Informantene mener tilhørighet er viktig for trivsel og trygghet på jobben. På bakgrunn av svarene fra intervjuene og teori, vil en relasjonsorientert lederstil gi bedre samhandling og tilhørighet i teamene.

Min andre forventning til funn er at kommunikasjonskanaler med rik informasjon betyr mer for fjernleder enn for medarbeiderne for å oppnå god samhandling, nære relasjoner og tillit. Ved å knytte motivasjonsanalysen til analysen om kommunikasjon, kan det virke som at lederne har et større behov for å kommunisere ansikt til ansikt for å skape nære relasjoner og tillit til medarbeiderne. Det kan skyldes at lederne er relasjonsorienterte og opptatte av å støtte, utvikle og tilrettelegge for medarbeiderne, hvor behovene til den enkelte er enklere å oppdage ved fysisk tilstedeværelse. For medarbeiderne betyr ikke kroppsspråket og nærheten like mye siden de har konkrete arbeidsoppgaver hvor kommunikasjonsverktøy og god samhandling blir viktigere.

6 Avslutning og veien videre

I siste kapittel vil jeg foreta en oppsummering og se på resultatene av studiet i lys av problemstillingen. Deretter vil jeg nevne noen sentrale implikasjoner knyttet til studien og samfunnsutviklingen, før jeg avslutter med forslag til videre forskning.

6.1 Oppsummering

Innledningsvis i oppgaven ble problemstillingen presentert som «*Skybasert ledelse – en Skybert i skyen? Har lederstil betydning for fjernledelse, og hvordan påvirker lederstil motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon*»?

Problemstillingen begynner med «*Skybasert ledelse – en Skybert i skyen*»? Bak formuleringen ligger en antydning om at fjernleder kan bli til en Skybert, en usynlig leder som «sitter oppe i skyen», uten den nære relasjonen til sine medarbeidere. Hensikten med studien var å avdekke om behovet for lederskap, knyttet til motivasjon og kommunikasjon, er det samme etter at fjernarbeid er blitt «normalen», og om lederstil har betydning for fjernledelse.

Problemstillingen inneholder mange elementer, og er derfor inndelt i tre hovedtemaer; ledestiler, motivasjon og kommunikasjon, som jeg har knyttet mot fjernledelse. I oppsummeringen tar jeg utgangspunkt i de tre underspørsmålene som ble utledet av problemstillingen.

På spørsmålet om hvilken lederstil som er «best egnet» ved fjernledelse, er informantene enige om at en relasjonsorientert lederstil er å foretrekke. Lederne begrunner det med at gode relasjoner er nødvendig for å vite hvordan de kan støtte, utvikle og tilrettelegge for den enkelte medarbeider. Gjennom den individuelle oppfølgingen benytter de ulike lederstiler avhengig av modenhetsnivå hos medarbeideren. De opplever imidlertid at det er mer krevende å oppnå den nære dialogen ved utøvelse av fjernledelse, fordi de går glipp av kroppsspråket som uttrykker nær 70 % av kommunikasjonen. Medarbeiderne opplever ikke det samme behovet for nærhet til å skape relasjoner, de er kunnskapsmedarbeidere som har en forventning om at de blir involvert, og at lederne gir de tillit og handlingsrom til å utføre oppgavene. Selv om informantene foretrekker en relasjonsorientert lederstil, benytter lederne også en oppgaveorientert lederstil. Lederne må forholde seg til en kontekst hvor eksempelvis frister, politiske vedtak, pandemi eller krig påvirker arbeidshverdagen og oppgavene som skal

løses. Som fjernleder blir det derfor enda viktigere å utøve situasjonsbetinget ledelse hvor de veksler mellom lederstil.

På spørsmålet om lederstil har betydning for ansattes motivasjon er svaret todelt. Dersom man knytter motivasjon til arbeidsoppgaver, betyr medarbeidernes opplevelse av jobbtilfredshet mer enn hvilken lederstil som utøves. Informantene trives med oppgavene som er varierte, gir utfordringer innenfor mestringsnivå og de bidrar til utvikling. Videre opplever de autonomi, forpliktelser til å levere og at de gjør en meningsfull og samfunnsnyttig jobb. Denne formen for indre og prososial motivasjon påvirkes i liten grad av hvilken lederstil som utøves, men derimot av selve arbeidsoppgaven. Leder kan imidlertid påvirke motivasjonen gjennom å tilrettelegge for en god organisasjonsstruktur. Ved å knytte motivasjon til fjernledelse, opplever informantene at en relasjonsorientert lederstil, med fokus på autonomi, kompetanseheving og tilhørighet, bidrar til høyere trivsel og motivasjon.

På spørsmålet om hvilken betydning lederstil har for samhandling gjennom digital kommunikasjon, er det en felles oppfatning om at en relasjonsorientert lederstil gir bedre samhandling, tilhørighet og tillit i teamene i et langsiktig perspektiv. Årsaken skyldes at gode relasjoner danner grunnlag for et trygt og inkluderende samarbeidsklima som kan åpne opp for utvikling og kreativitet. Lederstil er ikke avgjørende for samhandling i team, men det er derimot de kommunikasjonskanalene som benyttes. Lederne foretrekker å bygge relasjoner gjennom kommunikasjon ansikt til ansikt, mens medarbeiderne synes at digital kommunikasjon gjennom Teams fungerer godt i de fleste situasjoner. For medarbeiderne er det viktigere å ha gode digitale kommunikasjonskanaler for å samarbeide og løse oppgavene.

Oppsummert viser studien og relevant teori at det fortsatt er behov for en form for ledelse for å sette mål, planlegge og koordinere virksomheten, og at ved fjernledelse blir det enda viktigere å skape relasjoner for å kunne tilrettelegge for utvikling og motivasjon hos den enkelte medarbeider. Fremtidens ledere må kunne se helhetsbildet i usikre omgivelser og variere atferd avhengig av kontekst, de må være innovative og god på teknologi, være en pådriver for tverrsektoriell samhandling, og samtidig oppnå legitimitet og tillit ved faglig utvikling og involvering av medarbeiderne.

6.2 Implikasjoner

Problemstillingen er bred og involverer mange variabler, noe som har gjort det utfordrende å skrive masteroppgaven. Jeg kunne med fordel foretatt flere begrensninger, men har samtidig ønsket å få frem hvordan lederstil, motivasjon og kommunikasjon påvirker hverandre. En mer spisset problemstilling ville kanskje ført til et tydeligere resultat, men da har jeg heller ikke fått frem avhengigheten og effekten mellom temaene.

Jeg vil trekke frem to forhold som kan påvirke resultatene om lederstil og fjernledelse i oppgaven. Det første er den organisatoriske konteksten lederne opererer i. De tre enhetene i NAV har tatt i bruk hybride arbeidsplasser som de fleste medarbeidere benytter seg av. En slik kombinasjon kan skape nyanser i svarene, alt etter om informantene forbinder spørsmålet til tiden de var pålagt hjemmekontor eller til nåsituasjonen. Det har også vært vanskelig å sammenligne data med relevant teori fordi det mangler studier om lederstil knyttet til hybride arbeidsplasser.

Det andre momentet jeg vil trekke frem er at lederskap også påvirkes av utviklingstrenden i samfunnet og den tiden vi lever i. Dagens kunnskapsmedarbeidere har forventninger om å bli involvert i beslutningsprosesser, ha handlingsrom og utvikle seg på jobben. Det betyr at styring gjennom systemer og regler ikke har samme effekt som tidligere, og at ledelse gjennom relasjoner og tillit er nødvendig for å ivareta de ulike medarbeiderne når organisasjonsstruktur og oppgaver blir uoversiktlige og komplekse.

6.3 Forslag til videre forskning

Studien ble gjennomført i perioden da Norge åpnet opp etter to år med ulike restriksjoner, og hvor ulike løsninger for fjernarbeidsplasser har blitt benyttet. Det ville vært interessant å gjøre en lignende studie etter at vi har vært i en normalsituasjon en stund slik at konsekvensene av bruken av hybride arbeidsplasser er blitt mer tydelig.

Lederne i dag skal utøve lederskap til medarbeidere som har fjernarbeidsplasser, de som er fysisk på arbeidsplassen og de som har en kombinasjon av begge løsningene. Det krever mer av lederne å måtte forholde seg til ulike kontekster i løpet av arbeidsdagen. Det finnes lite forskning på lederatferd knyttet til hybride arbeidsplasser, og derfor er det en interessant problemstilling. Effektene av tillitsreformen som skal innføres i statlige virksomheter vil også være et egnet fremtidig forskningsprosjekt om ledelse.

Referanseliste

Arbeidsforskninginstituttet (AFI). (2022). *Hjemme-borte-uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. AFI-rapport 2022:04.

OsloMet. Hentet fra: <https://hdl.handle.net/11250/2992422>

ODA Open Digital Archive: Hjemme–Borte–Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser (oslomet.no)

Arnulf J.K. & Brønn P.S. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Aspeli, A.K.G. & Molstad, M.H. (2020). *Fjernledelse. Fred, frihet og ensomhet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Assmann, R. (2008). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Avolio B.J., Kahai S., Sosik J.J. (2017). E-Leadership. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work (s. 285-314). Hentet fra: E-Leadership - The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work - Wiley Online Library (uit.no)

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Belsom, G.A. (2019). The Impact of a Virtual Leader's Communication Style on Virtual Team Performance. *ProQuest Dissertations Publishing*. (Doktorgradsavhandling/Trident University International). Hentet fra: <https://www-proquest-com.mime.uit.no/docview/2243048549?pq-origsite=primo>

Bouderbala A., Nasraoui H, Sedrine S.B. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Emerald Insight*. Hentet fra: <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>

Byrkjeflot, H. (2008). *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*. Rapport til Kommunenes Sentralforbund. Hentet fra: Microsoft Word - KS-Notat Byrkjeflot.doc

Christensen T., Egeberg M., Læg Reid P., Roness P.G., Røvik K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32 (5): 554–571. Hentet fra: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

DasGupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. Regent University (Avhandling). *Leadership Journeys*, Vol. 4 Iss. 1, s. 1- 36. Hentet fra: [Literature Review: e-Leadership | Regent University](#)

Deci, E.I. & Gagne, M. (2005). *Self-Determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362. DOI: 10.1002.

Hambley LA., Kline T.J.B., O`Neil I T.A. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes. *ScienceDirect*. 103(1). 1-20. Hentet fra: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.004>

Heiene M., Olsen S.G., Schei V., Sverdrup T.E. (2019). *Magma*. 7. 48-60. Hentet fra: <https://www.magma.no/virtuell-samhandling-nar-kaffepausen-blir-elektronisk>

Hillestad, T. (2008). Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering: Veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 163-192). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

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

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

Justesen L. & Mik-Meyer N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzels forlag.

Kaufmann G. & Kaufmann A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: person og funksjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Liu C., Roman A., Van Wart M., Wang X. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*. 85(1). 80-87. Hentet fra: <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Martinsen Ø.L. (Red.). (2019). *Perspektiver på ledelse* (5.utg.). Oslo: Gyldendal.

Røvik, K.A. (2007.) *Trender og Translasjoner – Ideer som formet det 21. århundrets organisasjoner*. (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Antall år ansatt i enheten	Mellom 5-10 år eller over 10 år? (valgte personer skal kjenne enheten godt)
Arbeidssted	
Stilling	Medarbeider eller mellomleder (med personalansvar)
Fjernarbeid	<ol style="list-style-type: none"> 1. I hvor stor grad har du benyttet hjemmekontor i løpet av de siste to årene? 2. Har du hatt pålagt hjemmekontor eller har det vært eget ønske? 3. Hva nå ved innføringen av hybrid arbeidshverdag? 4. Jobber du i et virtuelt team i dag?
Oppgaver/forventninger	<ol style="list-style-type: none"> 5. Er oppgavene du utfører a) strukturerte og rutinepreget, b) interessante, utfordrende og varierte eller c) en blanding av a og b? 6. Ser du på oppgavene dine som samfunnsnyttige og meningsfulle? 7. Trives du med oppgavene du utfører? 8. Vet du hva som forventes av deg i jobben (ansvar/prioriteringer/frister), og synes du at forventningene endret seg ved fjernarbeid? 9. Opplever du at du har ansvar for resultatene (å levere) i enheten? 10. Synes du at organisasjonsstrukturen er hensiktsmessig i forhold til oppgavene som skal løses?
Kunnskap/mestring	<ol style="list-style-type: none"> 11. Får du brukt din kompetanse i jobben? 12. Har du mulighet for utvikling i jobben? 13. Opplever du mestring av oppgaver og utfordringer i jobben din? 14. Får du støtte og tilbakemeldinger fra leder/kollegaer? 15. Opplevde du at kunnskapsdelingen endret seg etter at vi tok i bruk fjernarbeidsplasser? 16. Leder: Hvordan motiverer du til kompetanseheving?
Kommunikasjon Kanaler	<ol style="list-style-type: none"> 17. Hvilke kommunikasjonskanaler benytter du? 18. Føler du at du mestrer bruken av digitale verktøy i kommunikasjonen? 19. Hvilke kommunikasjonskanaler opplever du er mest hensiktsmessig?

	<ul style="list-style-type: none"> - i forhold til arbeidskollegaer - i forhold til leder <p>20. Hvilke fordeler og ulemper opplever du ved digital kommunikasjon?</p>
<p>Motivasjon</p> <p>Indre/ytre/prososial</p>	<p>21. Hva motiverer deg på jobb?</p> <p>22. Medarbeider: På hvilken måte motiverer leder/arbeidskollegaene deg? Leder: Hvordan motiverer du dine medarbeidere?</p> <p>23. Opplever du mulighet for å påvirke beslutninger som skal tas?</p> <ul style="list-style-type: none"> - i forhold til arbeidsoppgaver - organisasjonsmessige endringer <p>24. Har motivasjonen din endret seg i perioden med hjemmekontor?</p>
<p>Autonomi/ selvbestemmelse</p>	<p>25. Opplever du muligheter til å arbeide selvstendig og ha handlingsrom i jobben din?</p> <p>26. Medarbeider: Hva legger du i selvledelse, og synes du at du behersker det? Leder: Hvordan bidrar du til den enkeltes autonomi?</p> <p>27. Har måten du disponerer dagen din på i dag endret seg i forhold til for to år siden?</p>
<p>Tilhørighet/relasjon</p>	<p>28. Føler du at du er en del av en gruppe eller et fellesskap på jobben?</p> <p>29. Har gruppetilhørigheten endret seg ved bruk av hjemmekontor?</p> <p>30. Opplever du at relasjonen til leder/medarbeidere har endret seg i løpet av de siste to årene?</p> <p>31. Opplever du at arbeidsmiljøet har endret seg?</p> <p>32. Leder: Hvordan bidrar du til medarbeidernes tilhørighet?</p>
<p>Samhandling/tillit</p>	<p>33. Hvilken grad av tillit (høy/middels/lav) synes du kjennetegner ditt team/din seksjon?</p> <p>34. Har tillit og samhandling i ditt team/din seksjon endret seg i løpet av tiden på hjemmekontor?</p> <p>35. Hvordan opplever du å samarbeide ved fysisk til stede værelse kontra å jobbe i virtuelle team? Forskjeller?</p>
<p>Lederstil/lederatferd</p>	<p>Spørsmål til medarbeider:</p> <p>36. Forholder du deg til flere ledere i arbeidshverdagen?</p> <p>37. Opplever du at lederne i din enhet er oppgaveorientert eller relasjonsorientert?</p> <p>38. Opplevde du endringer i lederstil/atferd ved innføringen av fjernledelse?</p> <p>39. Hvilke faktorer og forutsetninger tror du bør være til stede for at leder skal kunne utøve fjernledelse på best mulig måte?</p> <p>40. Er det noe din(e) leder(e) kan bli flinkere til?</p>

	<p>Spørsmål til leder:</p> <p>41. Hvordan opplevde du å begynne med fjernledelse for to år siden? utfordringer?</p> <p>42. Hva mener du kjennetegner deg som leder – utøver du transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse – oppgaveorientert eller relasjonsorientert ledelse?</p> <p>43. Har du endret lederstil/lederatferd etter at du begynte med fjernledelse?</p> <p>44. Hvilke faktorer og forutsetninger tror du bør være til stede for at du skal kunne utøve fjernledelse på best mulig måte?</p> <p>45. Er det noe du som leder kan bli flinkere til? (satt av mer tid til, områder du ønsker å forbedre)</p>
	<p>Er det noe mer du ønsker å si om de temaene vi har vært igjennom? Noe som er relevant eller glemt? Uklarheter? Gjennomlesing?</p>
	<p>Tusen takk for at du stilte opp.</p>

Vedlegg 2 - Informasjonsskriv om forskningsprosjektet

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan kan fjernleder oppnå motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon i virtuelle team?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan fjernleder kan oppnå motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon i virtuelle team. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Undersøkelsen er en del av mastergradsstudiet "Erfaringsbasert Master of Public Administration (MPA)", ved UiT Norges arktiske universitet i Tromsø. Masteroppgaven er på 30 studiepoeng, og skal etter planen leveres 15. mai 2022. Formålet med undersøkelsen er å se på hvordan fjernleder kan oppnå motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon i virtuelle team. Samtidig vil jeg undersøke om det har skjedd endringer i lederatferd ved overgang fra nærledelse til fjernledelse under pandemien, og da spesielt rettet mot områdene kommunikasjon og motivasjon.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT, Norges arktiske universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Årsaken til at du blir spurt om å delta, er fordi du er ansatt i NAV, enten i Økonomilinja eller i Økonomi og styringsavdelingen. Jeg planlegger å intervju en leder og en medarbeider fra henholdsvis NAV Økonomi stønad, NAV Økonomitjenester og Økonomi og styringsavdelingen. De fleste ansatte i enhetene har blitt fjernledet under pandemien, og du er derfor en aktuell respondent med hensyn til problemstillingen min. Det er seks ansatte som får denne forespørselen fra meg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Undersøkelsen vil bli gjennomført som individuelle intervjuer (kvalitativ metode) på Teams, og det vil bli tatt lydopptak. Intervjuene vil bli transkribert og slettet i etterkant. Lengden på intervjuene vil være mellom 30 og 60 minutter. Om ønskelig vil du kunne få det transkriberte intervjuet til gjennomlesning.

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 jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er bare jeg og min veileder som har tilgang til opplysningene som blir gitt i intervjuet. Navnet ditt, som kun vil finnes på samtykkeerklæringen, blir erstattet med en kode som vil bli lagret på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Du vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Opplysninger om kjønn, alder, stilling eller seksjon/avdeling vil det ikke bli opplyst om, da de ikke har betydning for formålet til denne undersøkelsen. Din leder vil heller ikke kunne gjenkjennes.

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. De transkriberte intervjuene og samtykkeerklæringen blir slettet/makulert etter at sensuren er falt. Lydopptakene sletter jeg etter at de er transkribert ferdig i etterkant av intervjuene.

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 UiT Norges arktiske universitet 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:

- UiT Norges arktiske universitet ved student Bente K. Moe, mobil: 47 25 86 78, epost: bente.karin.moe@gmail.com eller veileder Frank Holen, mobil: 91 86 02 99, epost: frank.holen@uit.no
- Vårt personvernombud ved UiT: Joakim Bakkevold, mobil: 97 69 15 78, epost: personvernombud@uit.no

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

Bente K. Moe

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «hvordan kan fjernleder oppnå motivasjon og samhandling gjennom digital kommunikasjon i virtuelle team?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

