

VF203 – Bacheloroppgave

Fjernledelse og Hjemmekontor

AV:

8029 & 8090

Antall ord: 12108

28.04.21

VÅR 2021

Livsstilsendring og folkehelse

Høgskolen Kristiania – Institutt for helsefag

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger

SAMMENDRAG

Bakgrunn

Formålet ved studien har vært å se på hvordan ledere oppfatter omstillingen til fjernledelse og på hvilken måte det har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet under pandemien. I tillegg til hvilke virkemidler og tiltak som er satt i gang med fokus på ansattes helse, og på hvilken måte dette kan brukes i en «normal» arbeidshverdag etter pandemien.

Problemstilling

Oppgavens formål tar utgangspunkt i skiftet fra normal arbeidsdag til fjernledelse på hjemmekontor under koronapandemien, hvor vi ser på hvilken virkning dette skiftet har hatt for arbeidsmiljø, helse, motivasjon, og kommunikasjon både faglig og sosialt.

Problemstillingen blir derfor som følgende: «På hvilken måte har skiftet fra normal arbeidsdag til fjernledelse på hjemmekontor under koronapandemien, etter en leders oppfatning, påvirket arbeidsmiljø, helse, motivasjon, og kommunikasjon både faglig og sosialt?».

Metode

I oppgaven falt valget på å bruke kvalitativ metode for å belyse problemstillingen. Videre forholdt vi oss til et semistrukturert intervju, som ble brukt til å intervjuer fem ulike ledere ved forskjellige virksomheter og bedrifter.

Resultat

De viktigste temaene for resultatene ble delt inn i fem deler for å svare på problemstillingen: Lederstil og omstilling til fjernledelse, hvordan tilrettelegge for helsefremmende arbeid og tiltak, autonomi, kompetanse og tilhørighet samt virkning av fjernledelse på motivasjon og egeninnsats, og virkning av fjernledelse på kommunikasjon

Konklusjon

Lederne bruker gode virkemidler og tiltak for å tilrettelegge for et godt psykososialt arbeidsmiljø på hjemmekontor, likevel kan funnene tyde på at det er individuelt hvorvidt fjernarbeid oppleves som positivt eller negativt.

FORORD

Det har vært en spennende og lærerik vei gjennom studiet og til slutt denne oppgaven, som nå snart er over. Vi vil gjerne takke alle kjente og kjære som har støttet og hjulpet oss gjennom oppgaven.

Først vil vi takke Lars Erik Braaum, vår veileder som har kommet med gode innspill gjennom hele skriveprosessen og som har vært oppmuntrende i at vi skal lykkes. Takk for din tålmodighet og tilgjengelighet til alle døgnets tider.

Takk til kjære og venner som har vært der for oss og heiet oss frem. Takk for at dere har hatt tro på oss og stil opp når vi har trengt det, som når frustrasjonen har gått utover dere på grunn av lange søvnløse netter.

Takk til Martin som har gitt oss teknisk support, når våre tekniske kunnskaper ikke har strukket til.

Vi vil også takke alle informantene som har stilt opp til intervju og som ga oss informasjon til å skrive denne oppgaven. Det hadde ikke vært mulig å skrive denne oppgaven uten dere.

Vi vil til slutt takk hverandre for et fantastisk samarbeid.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord.....	3
1. Innledning.....	5
1.1. Bakgrunn	5
1.2. Problemstilling.....	5
2. Teori	6
2.1. Helsebegrepet i arbeidslivkontekst	6
2.1.1. Helsefremmende arbeid og tiltak	6
2.1.2. Psykososialt arbeidsmiljø på hjemmekontor.....	8
2.1.3. sosiale relasjoner på arbeidsplassen	9
2.2. Motivasjon og egeninnsats	10
2.2.1. De tre basale behov – autonomi, kompetanse og tilhørighet.....	11
2.2.2. Kommunikasjon	12
2.2.3. Tilbakemeldinger	14
2.3. Fjernarbeid og Fjernledelse	14
2.4. Kurt Lewin's Ledelsesteori	16
4. Metode	16
4.2. Kvalitativ intervju.....	17
4.3. Utvalg.....	18
4.4. Gjennomføring av intervju.....	19
4.5. Transkribering, koding og analyse av data.....	20
4.6. Gyldighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet	22
4.7. Etikk	23
5. Resultater og diskusjon	24
5.1. Lederstil og omstilling til fjernledelse.....	24
5.2. Hvordan tilrettelegge for helsefremmende arbeid og tiltak	27
5.3. Autonomi, kompetanse og tilhørighet	31
5.4. Innvirkning av fjernledelse på motivasjon og egeninnsats	33
5.5. Innvirkning av fjernledelse på kommunikasjon.....	35
6. Oppsummering og konklusjon	37
Referanseliste	39
Vedlegg 1 - Intervjuguide	
Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	

1. INNLEDNING

1.1. BAKGRUNN

I mars 2020 ble det satt i gang smittevernstiltak på grunn av koronaviruset som rammet globalt. Det førte til at mange ledere og arbeidsgivere måtte endre på arbeidsdagen fra å være på arbeidsplassen til å ha hjemmekontor. Den nye måten å arbeide på kjennetegnes av lange dager foran datamaskinen og telefoner, med møter på Teams eller Skype. Ved skifte til hjemmekontor, har mange ledere måtte tenke nytt for å ivareta sine medarbeidere.

Da vi leste flere oppslagsverk og avisartikler som spår at hjemmekontor blir det nye normale, ble vi inspirert til å undersøke fjernledelse og det psykososiale arbeidsmiljøet nærmere. Vi så på det som en åpning til å utvikle vår fagkunnskap om et annet emne, enn det som er tillært gjennom studie i livsstilsendring og folkehelse. På denne måten kan vi få bredere kunnskap om folkehelse og livskvalitet i sammenheng med arbeidslivet. Den erfaringen, kunnskapen og opplevelsene vi kommer til å sitte igjen med, vil kjennes verdifullt når vi selv skal ut i arbeid.

1.2. PROBLEMSTILLING

Vi måtte gå flere runder før vi fant det endelige tema for oppgaven. Da folk flest ble sittende hjemme mellom husets fire vegger som følge av smitteverntiltakene, kom vi fram til at det ville vært spennende å dykke dypere i temaet om hjemmekontor og fjernledelse. Vi valgte å fokusere på lederne i stedet for ansatte, da det er lederne som kan sette i gang eventuelle tiltak. Vi kom derfor opp med denne problemstillingen:

«På hvilken måte har skiftet fra normal arbeidsdag til fjernledelse på hjemmekontor under koronapandemien, etter en leders oppfatning, påvirket arbeidsmiljø, helse, motivasjon, og kommunikasjon både faglig og sosialt?».

2. TEORI

Dette kapitlet presenterer det teoretiske grunnlaget som kapitlet om resultater og drøfting, bygger på. Det teoretiske utgangspunktet vil først ta utgangspunkt om helsebegrepet i sammenheng med arbeidslivet, som så har underkapitler om helsefremmende arbeid og tiltak, det psykososiale arbeidsmiljøet og sosiale relasjoner på arbeidsplassen. Deretter teori om motivasjon og egeninnsats, som så har underkapitler om begrepene autonomi, kompetanse og tilhørighet, kommunikasjon og tilbakemeldinger. Avslutningsvis vil det være teori om fjernarbeid, fjernledelse og Kurt Lewins ledelsesteori.

2.1. HELSEBEGREPET I ARBEIDSLIVKONTEKST

Opp gjennom årene har helsebegrepet blitt definert på uttalelige måter. Tidligere var helse definert som fravær av sykdom (1). Ottawa – charteret dokumentet, legger føring for hva som ligger i begrepet helse. Her legges det et positivt syn på at helse er en ressurs som kombinerer det personlige, sosiale og fysiske. Verdens Helse Organisasjon (WHO) definerer i dag helse som «En tilstand av fullstendig fysisk, mentalt og sosialt velvære, og ikke bare fraværet av sykdom» (2)

Da vår oppgave handler om arbeidsmiljø og helse, ønsker vi å forholde oss til helsebegrepet til å gjelde på arbeidsarenaen. Huber sitt forslag av helsebegrepet, fokuserer på mennesket som en helhet (3). Det som står i fokus, er individets evne til å mestre og tåle påkjenning ved motstand, men samtidig opprettholde integritet og tilfredshet. Huber sin definisjon av helse er «The ability to adapt and to self manage».

2.1.1. HELSEFREMMEDE ARBEID OG TILTAK

Verdens helseorganisasjon (WHO) gav denne definisjonen av begrepet helsefremmende arbeid i Ottawa-charter (1986): “*Den prosessen som gjør folk i stand til å få økt kontroll over de faktorer som påvirker helsen*” (4). Det er fundamentalt å kunne være delaktig, ha ansvar, føle mestring og kontroll hos individer, grupper og organisasjoner for å styrke deres verdier (5). Det kan også sees i sammenheng med det Aarø sier om at helsefremmende arbeid dreier

seg om å sette i gang tiltak som øker muligheten til bedre helse, overskudd og trivsel (6).

Man skiller gjerne mellom helsefremmende arbeid og helsefremmende arbeidsplasser. Det sistnevnte begrepet dreier seg om å legge til rette for at arbeidet blir regulert etter arbeidstakers alder, arbeidsevne, livssituasjon og andre faktorer, som legger til rette for at helsen til den enkelte blir ivaretatt (7). I arbeidstilsynet står det at en helsefremmende arbeidsplass er der hvor organisering av arbeid, arbeidsmiljøet og en samværskultur gir god helse og hvor det er rom for utvikling, for alle i virksomheten.

Hva helsefremmende arbeidsplasser innebærer, kommer frem i Lillestrømerklæringen. I erklæringen ble det tydelig hva begrepet innebærer for Norske arbeidsplasser (5). Dokumentet spesifiserer at helsefremmende arbeidsplasser inntreer når det tas høyde for den enkeltes behov, potensial og ressurser, samt når det utvikles deltakerstyrte prosesser. Dette fremkommer også i arbeidsmiljøloven §4-2, som sier at det skal gis rom for faglig og personlig utvikling som arbeidstaker, organisering og hensyn til arbeidstaker, mulighet for innflytelse, ansvar og selvbestemmelse, mulighet for varierte oppgaver og for å se sammenhengen mellom arbeidsoppgavene og ved endringer i arbeidsoppgaver skal arbeidstakeren ha tilegnet tilstrekkelig informasjon og opplæring for å kunne være i stand til å gjøre arbeidet (8).

Helsefremmende arbeid er komplekse strategier og kan sees i sammenheng ved alle nivåer og sektorer i samfunnet, fra personlig levesett til politisk nivå (9). I Carteret fremmes arbeidsplasser som et viktig sted for helsefremmende tiltak. Tiltakene i arbeidslivet handler om å begrense risiko for utvikling av arbeidsskader og sykdom, som blant annet rygg, muskel og skjelettplager, samt tiltak for å øke trivsel på arbeidsarenaen og tiltak for å hindre fysiske og psykososiale belastninger.

2.1.2. PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ PÅ HJEMMEKONTOR

Som det vises til i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem (10) §1, gjelder hjemmekontorforskriften når arbeid gjøres i arbeidstakers hjem. Loven frafaller hvis hjemmekontor er kortvarig eller tilfeldig. Hvis ordningen derimot ikke er kortvarig eller tilfeldig og fremstår som en fast ordning, vil denne loven benyttes på hjemmekontor.

Samtidig finnes arbeidsmiljøloven, som er med på å styre og kontrollere arbeidslivet og den er gjeldende uavhengig av hvor arbeidstakeren velger å gjøre arbeidet (8). Som det fremkommer av arbeidsmiljøloven (8). §§4-1, 4-2 og 4-3 om psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø, skal arbeidsplasser og organisasjonen fokusere på faktorer som kan påvirke individets velferd og deres psykiske og fysiske helse. Arbeidsmiljøet skal kunne utvikles, ivaretas og bli bedre, selv når samfunnet er i endring.

Einarsen og Skogstad sin definisjon av det psykososiale arbeidsmiljøet lyder slik:

«Det psykososiale arbeidsmiljøet antas i utgangspunktet å bestå av ressurser med potensielle positive effekter for både individ og organisasjon så vel som krav med potensielle negative effekter» (9, s. 16).

Selv om folk flest er enig i at psykososialt arbeidsmiljø er viktig, finnes det flere ulike definisjoner og meninger om begrepet. For å avgrense til en definisjon har vi valgt å ta utgangspunkt i Skogstad sin beskrivelse fra «Det gode arbeidsmiljø», som sitert ovenfor.

Skogstad skiller mellom psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsplassen (9). De psykologiske faktorene handler om egenskapene som individet har og hvilken betydning det har for deres opplevelse, fortolkninger og mestring av arbeidsrelaterte forhold, mens de sosiale faktorene handler om samspeillet i mellommenneskelige relasjoner og hvordan det påvirker oss. Videre er det å bemerke at de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene ikke kun avgrenses til sosial samhandling. Flere faktorer som også inkluderes er arbeidsmengde, egenkontroll og medbestemmelse. Alle disse faktorene er med på å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet.

Psykososialt arbeidsmiljø kan videre knyttes til tre typer forhold på arbeidsplassen (9). Det ene er at vi kan være opptatt av ytre påvirkning, de kjennetegn som er ved omgivelsene og arbeidsbetingelsene. Eksempler på det kan være arbeidstid, ansvarsforhold, arbeidsoppgaver selvbestemmelse eller omorganisering. Det andre er de mentale prosessene som har innflytelse på de individuelle oppfatninger og som har betydning for helse, trivsel og yteevne. Her fokuseres det på hvordan de ytre påvirkningene blir oppfattet og så bearbeidet. Den tredje typen av forhold som fokuseres på er hvilke følgetilstander, resultat og utfall samspillet får, som konsekvens av de ytre påvirkningene og de individuelle kjennetegnene.

Man kan skille mellom konsekvensene i tre ulike mål, den psykologiske, fysiske og den atferdsmessige på individnivå og organisasjonsnivå (9). På individnivået er man opptatt av trivsel, utbrenthet, jobbengasjement, psykosomatiske symptomer og ytelser. På organisasjonsnivå er en derimot opptatt av tilhørighet, sykefravær, gjennomtrekk og effektivitet.

De psykososiale faktorene vil da Skogstad definere som *«De faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut fra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelser»* (9, s.18).

2.1.3. SOSIALE RELASJONER PÅ ARBEIDSPLASSEN

Som leder av fjernarbeidere er det viktig å skape og utvikle tillit og relasjoner (11). Relasjoner betyr at det er en forbindelse mellom to eller flere individer. En virksomhet med godt samhold påvirker positivt på livskvalitet og mestringstro. Jo bedre relasjoner, desto bedre samhold. Dersom relasjonene mellom de ansatte seg imellom og leder ikke er gode, vil det virke negativt på mestringstroen og selvbildet. God relasjon mellom kollegaer og leder er essensielt for å nå mål og for et fullgodt samspill.

Relasjoner utvikles ikke kun over kaffepraten eller i lunsjpausen på kontoret (11). Det er like viktig å bli kjent med hele mennesket ved at samtalene også innebærer annet enn jobbrelaterte temaer. Det å bry seg om hele individet utenom å kun fokusere på det faglige, er viktig. Læring, utvikling, tillit og respekt fremmes dersom gode relasjoner ligger til grunn. Å skape

disse relasjonene dreier seg ikke om at lederen absolutt må ta et dypdykk i det private livet til den ansatte. Det handler mer om at lederen må vite hvordan man kan være støttende og veilede når behovet er der. Det kan lederen gjøre ved å analysere medarbeidernes motivasjonsfaktorer, deres behov for støtte og hva som gir energi i en gitt situasjon.

Samtidig skal det også nevnes at det er utfordrende å opprettholde kulturen og følelsen av tilhørighet innad i virksomheten, uansett om man har rollen som fjernleder eller medarbeider (12). Forskjellig former for møter, sosiale tiltak, aktiviteter og idrettslag har stor betydning for samholdet, både for å ivareta og å utvikle det. Det spiller en stor rolle hvordan man legger til rette for å holde kulturen og opplevelsen av sosial tilhørighet gående.

De sosiale relasjonene kan også skapes uten å måtte treffes fysisk og kan fint utvikles gjennom digitale kommunikasjonskanaler (11). Molstad og Aspeli kommer med tre råd for å utvikle relasjoner og tillit ved fjernkommunikasjon. Vi velger å oppsummere dette i korte trekk:

- Vis at du bryr deg om medarbeideren ved å være interessert, nysgjerrig og oppmerksom, også utenom det som er faglig relatert.
- Man må by på seg selv og vise sårbarhet, samt formidle drømmer og ambisjoner. For at relasjonen skal forbli profesjonell, må ikke roller og ansvar bli utnyttet. På den måten kan tillit og relasjoner vedvare.
- For å få frem det beste i medarbeider må man lytte for å forstå dem. Man bør stille spørsmål som åpner opp for refleksjoner.

2.2. MOTIVASJON OG EGENINNSATS

Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som driver oss til å nå et mål (13). Mennesker kan likevel ha forskjellig grad av motivasjon, etter mål og hensikt. Noen kan ha høy motivasjon og høyt arbeidstempo, mens i samme jobb kan en annen ha lav motivasjon og lavere tempo. Det kan for eksempel være at den ene synes jobben er spennende mens den andre synes jobben er kjedelig. Motivasjon på en arbeidsplass er veldig viktig, da det har mye å si for hvor stor egeninnsats de ansatte har. Desto større motivasjon, desto større engasjement

og egeninnsats vil den ansatte legge i arbeidet. Tidligere forskning har sett at målene i jobben skal være passe utfordrerne for optimal motivasjon, men nyere teorier viser at jo høyere forventinger om å nå store mål også øker motivasjonen (14). Vi kan dele motivasjon inn i to grupper, ytre og indre motivasjon. Ledere kan påvirke begge med rette redskaper.

Ytre motivasjon er den berømte guleroten, hvor det er en belønning i enden. Det kan være bonuser, høyere lønn eller status (13). Disse faktorene kalles ytre faktorer fordi belønningen foregår på utsiden av selve jobbutførelsen. Det er mange arbeidsplasser som har bonussystemer. Når en ansatt for eksempel har solgt et gitt antall varer, får den ansatte en bonus i tillegg til lønnen. Dette kan for noen være en stor motivasjon til å få solgt mye, men klarer ikke den ansatte å oppnå dette kan det føre til nederlag og mindre motivasjon.

Indre motivasjon derimot er den motivasjonen som foregår i jobbutførelsen (13). Det kan for eksempel være at du elsker jobben din og føler deg verdsatt, og det motiverer deg til å gjøre en god jobb. Behovet for kompetanse og behovet for selvbestemmelse er viktig for indre motivasjon, da dette er selve drivkraften. Her kan en leder hjelpe med å finne den ansattes potensiale og ferdigheter for å utføre et arbeid, samt la den ansatte styre arbeidet selv i større grad. På lang sikt er dette den beste formen for motivasjon.

Mestring og mestringstro er også viktig for motivasjon og egeninnsats (12). Mestring handler om evne til å håndtere utfordringer, påkjennelser og situasjoner i livet, mens mestringstro er troen vi har på oss selv for å lykkes. Hvis en utfordring er for stor til at en person kan håndtere det, kan det oppleves en ikke-mestring og nederlag, som kan få konsekvenser som å miste motivasjonen eller økt sykefravær. 40% av sykefravær har en sammenheng med ikke-mestring i forbindelse med arbeidet. Det må være en god balanse mellom krav og ressurser. Det er derfor viktig at leder passer på å ikke gi oppgaver som er for utfordrende enn at den ansatte kan håndtere det, men heller ikke for lette oppgaver så det blir kjedelig.

2.2.1. DE TRE BASALE BEHOV – AUTONOMI, KOMPETANSE OG TILHØRIGHET

Hetland og Hetland definerer tre basale behov som mennesker har; Autonomi, kompetanse og tilhørighet (9). Stadig mer forskning støtter opp under hvor viktig det er å få dekket disse behovene på arbeidsplassen for trivsel, helse og engasjement på arbeidsplassen. Blir ikke disse behovene dekket kan det føre til negative konsekvenser for helsen.

Autonomi betyr at vi kan styre selv, og ikke blir påvirket av ytre krefter som bestemmer hva vi skal gjøre og hva vi skal tenke (9). Fri vilje gjør at vi kan utføre jobben på den måten vi selv ønsker det og når vi ønsker det. Frihet kan oppmuntre til kreativitet og en følelse av egen suksess, og ikke bare lederens suksess når vi lykkes i jobben. Blir det for mye kontroll kan det føre til stress og vi kan miste motivasjonen for arbeidet. Som fjernleder må man da gi slipp på behovet for kontroll, slik at de ansatte får følelsen av ansvar, arbeidsro og tillit (12).

Fjernledelse vil være krevende dersom det er viktigere for lederen å ha kontroll.

Kompetanse er behovet for å oppleve mestring, utvikling og at vi bidrar positivt i miljøet vi er i (9). Mestrer vi en utfordring kan det gi motivasjon, entusiasme og utvikling. Om en oppgave blir for stor og vi feiler, kan vi føle oss utilstrekkelige. Kompetanse kan vi få på mange forskjellige måter som å lykkes med en utfordring, samtaler og veiledning fra kollegaer eller kurs og opplæring. Arbeidsplassen har som ansvar å sørge for at tilstrekkelig opplæring blir gitt, slik at ansatte skal være rustet til å takle utfordringene som kommer.

Tilhørighet er viktig, da mennesker er svært sosiale og trenger sosial tilknytning (9).

Mennesker er ikke skapt for å være alene. Om vi føler oss ensomme og ikke hører til noe sted, kan det få alvorlige konsekvenser for helsen. Det er viktig med et godt arbeidsmiljø og at vi kan snakke med kollegaer og leder og få støtte i arbeidet. Mobbing, dårlig lederskap, alenearbeid og nå for tiden mye hjemmekontor kan få oss til å føle at vi ikke har noen tilhørighet på arbeidsplassen. For å oppnå mestring og mål, er følelsen av tilhørighet viktig (11).

2.2.2. KOMMUNIKASJON

Kommunikasjon defineres som «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» (13). Det er både overføring av informasjon og mening. Veldig enkelt kan vi si at kommunikasjon går fra en sender gjennom en kanal til en mottaker. Det kan for eksempel være en leder (sender) som sender en e-post (kanal) til en ansatt (mottaker) som da tolker og sender et svar tilbake på e-post (tilbakemelding)

Det er mange måter å kommunisere på. Vi kan skille mellom verbal og ikke-verbal. Verbal kommunikasjon er det vi sier, måten vi formulerer og ordene vi bruker (9). Ikke-verbal kommunikasjon er alt utenom det vi sier, altså kroppsspråk, og er den største delen av

kommunikasjonen. Øyekontakt, kroppsstilling, smil, et hevet øyenbryn, fysisk avstand, mimikk, «talende bevegelser» er eksempler på ikke-verbal må å uttrykke seg på. Å himle med øynene kan for eksempel være en indikasjon på at en person er uenig eller oppgitt over noe en annen person har sagt uten å direkte si det. Ikke-verbal kommunikasjon kan også være hvordan vi kler oss og hvordan og hvordan vi ordner håret. Kler vi oss pent sender vi signaler om at vi er ordentlig person i stedet for en person som dukker opp i joggebukse og blir oppfattet som en slask.

Vi kan også skille mellom muntlig og skriftlig kommunikasjon. Muntlig kommunikasjon er når det foregår ansikt til ansikt, verbalt og ikke-verbalt (15). Skriftlig kommunikasjon foregår for eksempel over e-post og melding. I muntlig kommunikasjon vil vi som nevnt også ha med tonefall og kroppsspråk, noe som uteblir i skriftlig kommunikasjon. Det som kan være fordelaktig med skriftlig kommunikasjon, er at mottageren kan analysere og tenke mer over svaret enn ved muntlig. Kommunikasjon ansikt til ansikt er vurdert til å være den beste måten å kommunisere på, da både det verbale og ikke-verbale språket er til stede.

På grunn av situasjonen med covid-19 har mange blitt tvunget til å ha hjemmekontor. Det betyr at måten vi kommuniserer på har måtte endre seg, da vi ikke lenger er på samme kontor og kan snakke sammen ansikt til ansikt. I dagens digitale samfunn, foregår det meste over e-post, Teams og andre digitale plattformer (9). På verdensbasis blir dette tatt mer og mer i bruk, da man kan sitte i møte med en person på andre siden av kloden uten å måtte fysisk reise dit. Dette sparer bedriften både for tid og penger.

Digital kommunikasjon kan føre med seg problemer som misforståelser og manglende informasjon (13). Når vi sitter på Teams-møter blir vi ofte stivere og det er vanskeligere å lese de kroppsspråket enn om vi sitter ovenfor hverandre. Dette kan oppleves mer intenst. En annen utfordring er informasjonsoverbelastning hvor mottakeren får mer informasjon enn det mottakeren kan håndtere, at mottageren bombarderes med e-mail de ikke rekker å lese og svare på (13). Det er ikke alt som bør formidles på e-post, som for eksempel personlige saker. Sosial kontakt er et behov som ikke alltid blir dekt om all kommunikasjon foregår elektronisk, og man ikke har kollegaer rundt seg. Emosjonell kommunikasjon er også en utfordring digitalt, da det kan være vanskelig å formidle følelser uten ikke-verbal kommunikasjon.

2.2.3. TILBAKEMELDINGER

Tilbakemeldinger på arbeidsplassen er svært viktig, men de må være konstruktive (9). Om tilbakemeldingene bare er negative og kritiske kan virke mot sin hensikt og føre til mindre motivasjon og følelse av å ha feilet. En god tilbakemelding bør være positiv og heller ha forslag til forbedringer enn kritikk.

I fjernledelse må ledere kommunisere på en annen måte (12). På kontoret kan lederen gi tilbakemeldinger og korrigere der og da, mens i fjernledelse må kommunikasjonen planlegges og tydeliggjøres i større grad. En leder kan gi tilbakemeldinger på tre måter: jevnlig fellesmøter, planleggings- og utviklingssamtaler eller medarbeidersamtaler, kommunikasjon via telefon eller e-post. Hvilke digitale kanaler som benyttes, bør velges ut ifra formål for det som skal formidles til den ansatte. Riktig kanal bør velges ut fra formålet med samtalen, for eksempel følelsesladde saker bør gjøres over telefon eller teams, istedenfor e-post, som er mindre personlig.

2.3. FJERNARBEID OG FJERNLEDELSE

Fjernarbeid

Det var først på 1970-tallet at fjernarbeid ble et kjent fenomen (16). Ideen baserte seg på at ansatte ikke skulle behøve å reise til arbeidslokalalet, men isteden skulle arbeidsoppgavene flyttes til dem. Det er teknologiutviklingen og endringer i økonomien som gjorde dette mulig. Likevel er det først og fremst på grunn av korona pandemien, at fjernarbeid ble en ufrivillig ny arbeidshverdag for mange ansatte og ledere. Dermed kan man se på det som at det ikke er teknologien som hindrer en i å utføre fjernarbeid, men at pandemien har fremskyndet denne måten å arbeide på.

Begrepet fjernarbeid har som nevnt vært kjent i lang tid og har siden vært i utvikling. Studier og forskning har undersøkt ulike fjernarbeidsformer, variasjonene i begrepet og hva som ligger i begrepet avstand (17). Begrepet fjernarbeid brukes ulikt, men i vår oppgave velger vi å ta utgangspunkt i Bakke sin definisjon om at fjernarbeid er «arbeid som utføres på

geografisk avstand fra arbeidsgiver» (12). Det innebærer at arbeidstaker ikke trenger å reise til en arbeidsplass for å utføre arbeidsoppgavene og at man heller kan arbeide fra der man er.

Bakke deler fjernarbeid i tre ulike grupper som hjemmebasert-og mobilt fjernarbeid og fjernarbeidssenter (12). Hjemmebasert fjernarbeid er når ansatte har hjemmet sitt som arbeidsplass og får lønn for det arbeidet de gjør. Det er denne formen for fjernarbeid som har økt betraktelig under pandemien og er det vi kaller for hjemmekontor. Mobilt fjernarbeid er når arbeidsoppgavene krever at man jobber fra flere geografiske steder, som for eksempel som selger, som flyvertinne eller tømrer og generelt yrker som krever mye reising og kundekontakt. Den siste formen han nevner om fjernarbeidssenter, handler om at mange ansatte fra ulike virksomheter og organisasjoner jobber på et felles kontor. Selv om det finnes flere måter å drive fjernarbeid på, vil det alltid være mulig å utføre fjernarbeid i alle tre gruppene. I vårt arbeid har vi kun fokusert på det som kalles for hjemmebasert fjernarbeid, altså hjemmekontor.

Alle mennesker kan være fjernarbeider, uansett yrke og virksomhet (12). Likevel kan det tenkes at fjernarbeid ikke er egnet for alle, da det krever mye motivasjon og at man er selvgående. Som Bakke nevner og som nå også er en god allmenn kunnskap, er at fjernarbeid på hjemmekontor kan påvirke livssituasjonen og samspillet mellom arbeid og fritid. Så selv om arbeidsoppgavene lar seg gjøres på hjemmekontor eller på andre siden av kloden og på avstand fra leder, så bør det kun praktiseres dersom den ansatte selv ønsker det.

Fjernledelse

Som i likhet med fjernarbeid, har det også blitt fokusert på begrepet fjernledelse i mangt av forskning. Etter formuleringen av fjernarbeid, kan vi nå fokusere på hva det vil si å være en fjernleder. Vi ønsker da å bruke Heggehammer sin definisjon av begrepet, der det skrives at «fjernledelse er ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på annet geografisk sted enn leder selv...» (18). Videre kan man velge å se på fjernledelse som en måte å lede på og som handler om mer enn bare lederen (11). Man kan dermed tenke at fjernarbeid handler om mye mer enn bare å være en teori eller lederstil og heller at det er en lederform.

Fjernledelse handler også om mer enn kun forholdet mellom leder og fjernarbeider, men også om forholdet med kollegaer og ansatte dem imellom. De kravene som stilles til fjernleder avhenger av antall ansatte og deres arbeidsmengde ved fjernarbeid. Mengden ansatte på hjemmekontor eller annet fjernarbeid, vil kunne påvirke forhold i organisasjonen som informasjon, samarbeid og kulturen. Hvor mye tid hver ansatt bruker til fjernarbeid, kan påvirke faktorer som kommunikasjon og motivasjon. Lederen må kunne håndtere både og.

2.4. KURT LEWIN'S LEDELSESTEORI

Det finnes mange teorier om lederstiler. Vi har valgt å se på Kurt Lewins ledelsesteori (19). Han mener det er 3 forskjellige lederstiler. Autoritær, demokratisk og likegyldighet.

- Autoritær lederstil kan sammenlignes med et diktatorstyre hvor lederen tar alle avgjørelser selv, uten å inkludere sine ansatte. Det blir gitt ordre som det forventes at de ansatte følger. Her er det mål og resultater og ikke medmenneskelighet, som dominerer.
- Demokratisk lederstil inkluderer de ansatte i diskusjoner og avgjørelser som skal bli tatt. Lederen lytter, er oppmuntrende og delegerer. De ansatte har mye større frihet til å løse oppgaver som de selv ønsker. Lederen er engasjert og deltagende i målsetningene.
- Lassiez-faire eller likegyldighet er en lederstil hvor lederen gir fra seg alt av ansvar til de ansatte, uten å delta i noen av avgjørelsene. Lederen har lite eller ingen interesse for å delta i oppgavene og svarer kun på direkte spørsmål.

4. Metode

Definisjonen av metode er “veien til målet” og handler om de redskapene man har til å svare på den faglige problemstillingen (20). Det som fremskaffes av informasjon, kalles for empiri. Vi skal videre redegjøre for de hovedretningene om kvantitativ og kvalitativ metode og hvorfor vi valgte den metoden vi gjorde, samt styrker ved metoden som var viktig for problemstillingen vår og utfordringer vi måtte tenke på når vi benyttet den.

For å kunne velge best egnet metode er det viktig å finne ut hvordan type data man ønsker å hente inn for å belyse problemstillingen (21). Da er det nødvendig å kjenne til de to ulike tilnæringsmetodene, kvantitativ-og kvalitativ metode. Ved bruk av kvantitative metoder ønsker man å innhente som kan tallfestes og hvor man går mer i bredden for å innhente data om mange enheter (22). De kvalitative metodene lar seg ikke tallfeste, men isteden samles dataen inn som tekst. Målet er å få hentet så mye informasjon som mulig, fra færre enheter. Her vil man kunne få frem beskrivelser om deres erfaringer og livsverden (20).

Vår hovedproblemstilling er *"På hvilken måte har skiftet fra normal arbeidsdag til fjernledelse på hjemmekontor under koronapandemien, etter en leders oppfatning, påvirket arbeidsmiljø, helse, motivasjon, og kommunikasjon både faglig og sosialt?"*. Da problemstillingen ble satt, kom vi frem til at kvalitativ forskningsmetode gir størst relevans for å belyse og svare på problemstillingen. Grunnen til det er behovet for innsikt i ledernes egne erfaringer, tanker, holdninger og kunnskap knyttet til omstillingen, som følge av pandemien. På den måten vil vi ha bedre forutsetning for å få et større bilde. Ved bruk av kvantitativt intervju, ville vi ikke fått frem samme betydning, da resultatene ville vært tallfestet. I tillegg ville vi ikke fått frem det særegne og de personlige utfyllende svarene, som ved kvalitativ metode. Likevel kan man oppleve utfordringer ved kvalitativ metode, dersom man ikke stiller konkrete eller at det stilles gjentakende spørsmål som ikke vil resultere til fullgode besvarelser. Dette blir nærmere konkretisert i neste tema.

Da vi valgte tema høsten 2020, var det lite forsket på hjemmekontor, helse og psykososialt arbeidsmiljø som følge av pandemien. Vi valgte derfor kvalitativ metode for å hente inn større data, fra færre enheter. Denne metoden vil gi både deg som leser og oss selv, et bredere bilde.

4.2. KVALITATIV INTERVJU

Kvalitativt intervju er dybdeintervjuer som skal få frem en persons erfaring eller kunnskap om et tema (20). Svarene vi får vil være subjektive, men kan også bli påvirket av omgivelsene som andres mening og synspunkter. Hensikten med forskningsintervju er å skape kunnskap, og det blir gjort mellom intervjuer og den intervjuede. Vi valgte å gjennomføre et semistrukturert individuelt intervju, én og én. Da ser vi kroppsspråk og hørt tonefallet til intervjuobjektet når personen svarer på spørsmålet. Gruppeintervjuer eller

surveyundersøkelser kan også gjennomføres, men det var ikke hensiktsmessig for vår studie. Det er fordi vi mister muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål om noe interessant blir sakt og vi har muligheten til å forklare om de ikke forsto spørsmålet. Vi benyttet også formelt intervju hvor spørsmålene var utarbeidet på forhånd og ikke ble tatt på sparket som de gjør i uformelle intervjuer.

Det er mange fallgruver i et kvalitativt intervju (20). For eksempel lukkede spørsmål som ja og nei spørsmål. Dette gir lite informasjon. Det andre kan være ledende spørsmål hvor vi legger svaret i spørsmålet, der det brukes påstander i spørsmålet og flere spørsmål om gangen som kan ende med å bare få svar på et av dem. Dersom det skjer, vil det være større sannsynlighet for å ikke få den nødvendige informasjonen. Derfor forsøkes det å unngå disse fallgruvene, da det kan begrense informasjonen vi mottar eller intervjuobjektet kan bli krenket eller fornærmet og da avslutte intervjuet eller trekke seg i ettertid.

4.3. UTVALG

På grunn av personvern kan vi ikke si hvem som var med i intervjuet, men vi hadde som mål å få et så bredt utvalg som mulig. Vi kontaktet derfor ledere fra forskjellige bransjer for å se om utfordringene er løst forskjellige eller om det er likheter mellom dem. Vi gjorde derfor et strategisk utvalg, som kan gi oss et bredere spekter av informasjon og erfaringer (23). Det var fem som hadde mulighet og ønske om å stille opp til intervju, hvor alle var fra ulike bransjer. Vi prøvde å kontakte bedrifter som allerede brukte fjernledelse før covid-19 pandemien, da vi tenkte det kunne være nyttig å få deres erfaringer. Det lyktes oss ikke å finne.

Kriteriene vi satt, var at de intervjuede måtte ha erfaring som leder før pandemien og under. På den måten kunne vi sammenligne deres opplevelser og erfaringer – om før og etter, samt anledning til å svare på problemstillingen vår. Derimot var det ingen krav om utdanning eller erfaring med fjernledelse før Covid-19 pandemien og da det ble pålagt hjemmekontor for de ansatte. Det stiltes krav til at arbeidstakere og leder selv, måtte ta til bruk av hjemmekontor som konsekvens av tiltakene. I tillegg måtte stillingen deres innebære å lede over ansatte, i en bedrift i Norge. Videre falt det naturlig for oss å velge de respondenter som hadde kontorer i eller rundt Oslo, da dette geografiske nedslagsfeltet var utsatt for de strengeste restriksjonene som følge av smitteverntiltakene. Alle bedriftene hadde ansatte på hjemmekontor, men hos en

av dem var de ansatte avhengig av utstyr de ikke kunne ta med hjem, og måtte derfor ha tilgang til arbeidslokalene. Vi forsøkte vårt beste å komme i kontakt med både kvinner og menn, men utfallet endte med flertall av menn som respondenter. På grunn av anonymitet, ønsker vi ikke å nevne antall. I oppgaven ønsket vi å se på problemstillingen fra en leders perspektiv og ikke de ansatte, i denne omgang.

4.4. GJENNOMFØRING AV INTERVJU

På grunn av strenge smittevernstiltak som følge av pandemien, ble intervjuene gjennomført digitalt. Dette var nytt for oss og for å kvalitetssikre intervjuet, gjorde vi som anbefalt å gjennomføre et pilotintervju. I første omgang hadde vi ikke tenkt til det, da vi hadde knapt med tid før det første ordentlige intervjuet skulle utføres. At vi hadde et pilotintervju, gav oss muligheten til å undersøke estimert tid og om spørsmålene var gode nok. Det endte med at vi omformulerte flere spørsmål og gav oss bedre forutsetninger for å gjennomføre endelig intervjuer. Samtidig fikk vi testet det tekniske og sett at alt er på sinn plass (24).

I vår oppgave var det nødvendig å intervju noen som har hatt eller har erfaring og kunnskap om vårt forskningsspørsmål. Dermed sendte vi ut en e-post til aktuelle kandidater og alle var positive til å stille opp. Vi tilsende dermed vedlegg 1 om informasjon og samtykkeerklæring og tilbød oss å gjennomføre intervjuet på et tidspunkt som passer dem, men innen en viss tid slik at vi kan komme i mål med oppgaven. På grunn av smitteverntiltakene som følge av pandemien, gjorde vi oss nødt til å ha intervjuene digitalt. Vi tenkte ikke på dette som noe negativt, da alle parter satt i sitt naturlige element på arbeidsplassen eller i eget hjem.

De første minuttene av et intervju er avgjørende for å skape god kontakt og tillit (22). Før intervjustart var det viktig for oss å informere om formålet med intervjuet og oppgaven vår og at vi verdsetter viljen til å delta. Videre henviste vi til informasjon og samtykkeerklæringen for å få en bekreftelse på at det var lest og for å få en godkjenning på å fortsette samtalen videre. Deretter forklarte vi at de vil være anonyme og hva som vil skje med dataen vi samler inn, underveis og etter endt studie. Ikke minst ville vi tydeliggjøre at det er frivillig og at de når som helst kunne trekke seg, samt velge å ikke svare på spørsmålene. Avslutningsvis fulgte vi opp med å spørre om det er noe mer respondentene ønsket å legge til, slik som Kvale og

Brinkmann anbefaler. På denne måten kunne vi få mer informasjon som var uteblitt. På forhånd hadde vi utarbeidet et semistrukturert intervju, basert på en intervjuguide (vedlegg 2) (22). Med intervjuguide så menes det hvor vidt temaene og spørsmålene er strukturert eller ustrukturert. I et semistrukturert intervju vil guiden baseres på tematiske bolker og spørsmål som vil gi data man er ute etter, for å svare på problemstillingen. Ved at vi lagde en semistrukturert guide på forhånd, sørget for at vi kunne stille samme spørsmål til hver og en respondent og at alle de tematiske bolkene ville dekkes. Det ble forklart hva vi ønsket å få frem dersom et spørsmål var uklart og motsatt vei, dersom det som ble sagt av respondenten var utydelig for oss. Ved første intervju oppdaget vi at noen begreper ikke var kjente og derfor valgte vi ved de neste intervjuene å forklare betydningen når spørsmålene stiltes.

Poenget med intervjuene var å kunne samle inn informasjon som kan belyse problemstillingen vår og det finnes mange ulike verktøy for å besvare og analysere materialet (22).

Svarregistreringen foregikk ved bruk av lyd-og videoopptak. Som Dalland skriver, vil man måtte stille seg spørsmål om det er etisk forsvarlig. Ved bruk av videoopptak kunne vi i noen grad få et bilde av kroppsspråket deres, men dette vil drøftes nærmere i temaet om etikk. Samtidig bestemte vi oss for å registrere svarene ved bruk av lydopptak, som sikkerhet hvis det skulle skje tekniske problemer med videoopptaket.

Under intervjuene fordelte vi ansvaret slik at en var lyttende og kunne observere, samt komme med spørsmål underveis. Den andre konsentrerte seg om å fokusere på den intervjuede og for å ikke utelate spørsmålene utarbeidet i intervjuguiden. Dette gjorde vi en rullering på, da vi tenkte denne fordelingen av ansvar ville gi oss mest utbytte, da det kunne være en risiko for å kjenne seg nervøs og for at vi ikke skulle utelate eventuelle oppfølgingsspørsmål av betydning for oppgaven.

4.5. TRANSKRIBERING, KODING OG ANALYSE AV DATA

Transkripsjon dreier seg om at en samtale mellom to individer blir omgjort fra tale til skriftlig form (22). Vi ser oss enige med at når man overfører fra talespråk til skriftspråk så mister man det essensielle ved kroppsspråk og stemmebruk. Det finnes flere former for å registrere intervjuer, for å senere kunne dokumentere og analysere. Valgmulighetene er blant annet

video-og lydopptak, notatskriving eller å bruke hukommelsen. På grunn av situasjonen valgte vi å bruke videoopptak for å dokumentere intervjuene. Å bruke videoopptak gav oss anledning til å analysere kroppsspråket og tonefallet, selv om det er mer ressurskrevende.

Det å oversette et intervju til skriftlig kan være tidskrevende og kommer an på skrivehastigheten og lengden på intervjuene, og ikke minst hvor mye detaljer og nøysomhet man legger inn i arbeidet (22). I vår oppgave intervjuet vi fem respondenter og der alle intervjuene varte mellom 40- 60 minutter. Transkriberingen fordelte vi så nøyaktig som mulig, avhengig av lengde på intervjuene. Den ene transkriberte tre intervjuer og den andre to. Etter å ha regnet på det, kom vi frem til at vi brukte ca. 15 timer totalt. Dette ble gjort samme dag eller dagen etterpå for å ha minne i ferskt behold. I første omgang tenkte vi at det ville ta lenger til å transkribere fordi vi måtte spole frem og tilbake på opptakene, slik at ingen ord ble utelukket. På den andre siden er vi vandt med å bruke data og å skrive uten å måtte se på hvert tastaturtrykk. Dermed var det ikke så tidskrevende som vi først hadde forestilt oss.

I det neste trinnet foretok vi analysen ved å tematisere intervjuene nøye. Måten vi har gått frem på er inspirert av det Kvale og Brinkmann kaller for meningsfortetning (22). Dermed gikk vi nærmere inn på hver av informantens utsagn som gav oss anledning til å se de sentrale temaene. Rent praktisk hadde vi fra før en kategorisering av temaer vi ønsket å belyse i intervjuguiden og ved nærmere undersøkelse klypte og limte vi dataen opp mot disse temaene. Ved nærmere undersøkelse så vi på om det var flere temaer som ble tatt opp, enn det vi hadde i intervjuguiden. Det fant vi ikke antydninger til. Vi opplevde at flere svar kunne belyse flere temaer og markerte derfor disse svarene, slik at vi kunne ta hensyn til det. Vi fargekodet så alle sitatene vi ønsket å bruke etter hvilke tema det tilhørte. For eksempel ble det grønn farge på sitater om sosiale relasjoner. Da vi så skulle vurdere svarene, gav vi de like svarene en større tyngde og satt de svarene som kom ofte øverst og de som ble nevnt minst, kom til slutt. På denne måten ble det tydeligere for oss å sammenligne og opprettholde en god struktur i oppgaveoppbyggingen.

4.6. GYLDIGHET, PÅLITELIGHET, OVERFØRBARHET OG BEKREFTBARHET

Innen kvantitativ metode snakkes det vanligvis om validitet og reliabilitet, mens i kvalitativ forskning brukes begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overenstemmelse (23). Validitet og validitet kan også være relevant ved kvalitative studier, men det er mest relevant å vurdere kvaliteten ved kvalitative studier. Validitet er det samme som gyldighet, at testen måler det den skal måle (20). Validitet kan skilles mellom intern og ekstern validitet (23). Intern er om data som innsamles og hvordan de er analysert, men ekstern er om resultatene kan overføres til andre situasjoner.

Pålitelighet eller reliabilitet handler om dataene som blir brukt i undersøkelsen, om hvordan den ble samlet inn, hvordan den bearbeides og hvordan den brukes (23). I kvantitativ metode brukes det en test-retest-reliabilitet, men siden en vi ikke kan duplisere en annens kvalitative forskning vil det være lite hensiktsmessig. Det er fordi det er andre observasjoner som gjøres enn ved kvantitativ forskning, som for eksempel stemning i rommet. Nå det gjelder intervjutranskripsjoner, kan det være litt vanskeligere med pålitelighet. Om to forskjellige transkriberer samme intervjuet, kan transkripsjonen bli forskjellig fordi det kan være en forskjell i den skriftlige konstruksjonen. I intervjuene vi gjennomførte ble det gjort videoopptak som ble transkribert kort tid etter intervjuet, noe som er med på å styrke påliteligheten. Dette fordi opptak gjør transkriberingen mer pålitelig da vi kan høre opptaket flere ganger, sammenlignet med å bare ta notater underveis i intervjuet.

Troverdighet er mye det samme som intern validitet, altså om det er sammenheng mellom det som skal undersøkes og dataene som er blitt samlet inn (23). Ved å vise til hvordan informasjonen har blitt hentet inn og analysert, kan vi styrke troverdigheten. Dette fordi vi kan bevise at dataen ble forskningen ble gjennomført på en troverdig måte. Vi kan for eksempel henvise til intervjuguiden som ble benyttet under intervjuet. Alle som ble intervjuet fikk også muligheten til å få tilsendt transkripsjonen for å bekrefte at vi hadde transkribert dem korrekt. Dette for å kvalitetssikre dataene og styrke troverdigheten.

Overførbarhet eller ekstern validitet sier noe om resultatene kan overføres fra en studie til et annet fenomen (23). Generalisering kan bli brukt som et synonym til overførbarhet, men brukes mest om kvantitative undersøkelser. I vår studie vil kunnskapen være overførbart til

andre ledere og virksomheter som driver fjernarbeid, og ikke kun avgrenset til å gjelde informantene.

Bekreftbarhet handler om objektivitet i forhold til tolkningen av resultatene (23). At ikke forskerens personlige meninger og syn skal påvirke resultatene. Bekreftbarhet skal sikre at forskerens subjektive meninger ikke forstyrrer resultatet. Det er mange måter det an gjøres på. Det er blant annet at forskeren beskriver en begrunnelse for alle beslutninger og at forskeren selv er selvkritisk. Det kan også støttes opp av informasjon i annen faglitteratur. Spesielt begreper kan være utfordrerne da vi kan ha forskjellig tolkning, noe som gjør at begrepsavklaring er viktig.

4.7. ETIKK

I intervjuene er det viktig at vi ikke overskrider etiske og moralske retningslinjer (20). Dette for å ikke bryte regler og ta vare på intervjuobjektene. På grunn av covid-19 var det ikke forsvarlig å møte intervjuobjektene person til person. For å følge smittevernlovene ble intervjuene gjort via Zoom i stedet for ansikt til ansikt. Vi valgte å ha videointervju da intervju på telefon ville gjort det vanskelig å se kroppsspråket, det kan man ved videosamtale. Fysisk oppmøte hadde vært det beste, men ikke mulig i denne perioden. Videoen ble tatt opp for analyse i etterkant av intervjuet. For å ivareta personvern sendte vi ut et informasjonsskriv som informerte om anonymitet, formålet med oppgaven og at det var ønskelig å gjøre videoopptak og eller lydopptak. Dette måtte intervjuobjektet signere på. Vi minnet også på opptaker rett før intervjuet startet. Det ble tatt lydopptak i tilfelle det skje noe med videofilen og at den ikke ville fungere. Dette ble også informert om.

Opptakene ble så transkribert, og intervjuene ble merket i koder i stedet for navn. Verken navn på lederne eller navn på bedriften blir med i oppgaven. Siden intervjuet ble gjort anonymt var det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til NSD. Under transkriberingen og analyseringen er målet å sitere korrekt og ikke tolke for mye, da budskapet kan bli noe annet enn opprinnelig tenkt. Video og lydopptak ble slettet med en gang det ikke var bruk for materialet lenger.

5. RESULTATER OG DISKUSJON

Denne delen av oppgaven, baserer seg på tolkning, presentasjon og drøfting av de funnene som er gjort underveis og sett i sammenheng med teorigrunnet. For å få et helhetlig bilde av funnene, startet vi med å analysere og drøfte i forhold til om lederne endret lederstil ved omstilling til fjernledelse og om omstillingen til fjernledelse har ført til at de ser annerledes på det å skulle lede. Deretter skal fokuset rettes mot det psykososiale arbeidsmiljøet og hvordan ledere bidrar til å redusere psykososiale utfordringer ved bruk av hjemmekontor. For å fremheve viktige funn, har vi brukt sitater fra informantenes utsagn og på den måten skapes det en større virkelighetsoppfatning. Hovedkategoriene har vi delt i fem: *lederstil og omstilling til fjernledelse, Helsefremmende arbeid og tiltak på hjemmekontor, Om Autonomi, kompetanse og tilhørighet, omstillingen av fjernledelse på motivasjon og egeninnsats, virkningen av fjernledelse på kommunikasjon.*

5.1. LEDERSTIL OG OMSTILLING TIL FJERNLEDELSE

Måten å lede på er forskjellig fra leder til leder. For å forstå virkningen av omstilling til fjernledelse og hvordan det har påvirket det psykososiale arbeidsmiljøet, har vi først rettet fokuset på lederstiler. På den måten kan det bli undersøkt om det er en sammenheng med informantens lederstil og Lewins teori (19).

Da vi spurte respondentene om hva de mener er en god leder, fikk vi et inntrykk av at det handlet om en som er opptatt av mennesket som en helhet og ikke bare som et mål til å gjennomføre arbeidsoppgaver. Dette er dermed motstridene til det Lewin forklarer om autoritær lederstil, som handler mer om en egosentrisk leder som fokuserer på resultater og er lite menneskeorientert (19). Det å være til stede å vise retning og en balanse mellom krav og muligheter, samt å være støttende, poengteres som essensielt ved godt lederskap. Informant 4 har nærmere 20 år med ledererfaring og beskriver hva det betyr å være en god leder slik:

«En god leder er en som skaper et godt arbeidsmiljø. En som er rettfærdig og sosialt støttende, og bemyndigende, som viser empati og tillit. Folk skal få oppgaver som er spennende og morsomme. At de har ressursene til å klare oppgavene de har og nå de

rammene. God balanse mellom krav og muligheter. Ansatte må bli sett og sørge for at det er belønningssystemer som går utover penger. Rettferdighet står tungt».

Informant 2 har fem år med ledererfaring og forklarer hva en god leder på en annen måte, og tar utgangspunkt i seg selv som leder.

«Jeg tror en god leder må være tydelig, samtidig som man må være lyttende. Jeg liker at det er mye ansvar på dem som jobber for meg, så jeg driver ikke med detaljstyring. Når man har så tydelige roller, så vet alle hva jobben går ut på. Man kan være der som støtte og veilede når de ansatte trenger det. Jeg vil jo gjerne være der for mine ansatte, men ikke ta over.»

Det at lederne inkluderer de ansatte og er opptatt av å være støttende, vise tillit og er lyttende, kan sees i samsvar med den demokratiske lederstilen (19). Som informant 2 nevner har de ansatte mye frihet, men blir veiledet ved behov. En medmenneskelig, engasjert og deltagende leder i følge Lewin en demokratisk lederstil. Dette er også kjennetegn å finne igjen hos informantene.

Videre opplevdes det som at flertallet ble usikre når de skulle beskrive seg selv som leder. Utrykk som gikk igjen hos de fleste informantene var «Jeg tror» eller «Jeg håper». Det var derimot kun en informant 4 som ikke brukte de nevnte uttrykkene og som vi opplevde som selvsikker til eget lederskap.

«Jeg er opptatt av mye på det strategiske nivået, også er jeg selvfølgelig opptatt av arbeidsmiljøforhold. Glad i mennesker, samhandle og skape trivsel, men jeg er også krevende. Jeg er ambisiøs og setter høye mål. Vi skal opp og frem.»

Når vi så gikk inn på erfaringen deres ved å skulle fjernlede, så var det kun en av lederne som hadde noe erfaring med å lede på denne måten fra før. Samtidig ble det sagt at erfaringen først og fremst er knyttet til pandemien. Med unntak av dette, fikk resten av de fire informantene sin første erfaring som fjernleder i mars 2020, da det ble påkrevd hjemmekontor som følge av pandemien. Av den grunn velger vi å forholde oss til at alle sitter med like lang erfaring, men med ulike tanker om det å skulle fjernlede. Når vi da tok et dypdykk i deres tanker og holdninger til det å skulle fjernlede, gikk svarene på automatikk om hva som opplevdes

utfordrende og som positivt. Det var enkelt å sette fingeren på at fire av fem opplevde det som utfordrerne å skulle tilpasse seg fjernlederrollen over natten.

«Jeg syns at forskjellen er veldig stor» (Informant 2)

«Det har ikke vært store forskjellen og jeg kjenner det har gått ganske greit. Jeg har ikke opplevd noe sånn stor endring i det egentlig» (Informant 1)

De to sitatene er svært motstridene, men det er viktig å poengtere at fire av de fem så på det som utfordrende å skulle fjernlede i pandemien. Selv om informant 1 ikke kunne kjenne på en stor endring, ble det likevel nevnt at det kjentes ressurskrevende å skulle håndtere enkle gjøremål på telefon eller e-post. Istedenfor å be den ansatte gjøre det, så ble de små oppgavene tatt hånd om selv.

Utfordringene som lederne satt med av erfaring, handlet om de faktorer som gjelder kommunikasjon, tilgjengelighet og balanse av kontroll. I denne delen skal det kun vises til drøfting og analyse av de to sistnevnte, da kommunikasjon er et eget tema i oppgaven.

Vår oppfatning er at alle lederne ønsker å være til stede, tilgjengelig og støttende for de ansatte på hjemmekontor. Problemet lå i at tiden ikke strekker til og at den kaffekoppen man vanligvis har på kontoret, er den tiden lederen vanligvis bruker til å sette av tid til de ansatte. Derimot var det kun to av informantene som tok opp dette som en utfordring.

«Personlig er det det å finne den balansen å ikke være så tett på at man blir oppfattende som kontrollerende eller vise så lite at du nesten oppleves som helt borte. Jeg gir frihet under ansvar fordi jeg hverken har kapasitet til eller har lyst til å følge opp eller tildele oppgaver hver eneste dag. Det å være på i en passe dose er tidskrevende og jeg er nok mer fraværende enn det jeg liker å tenke på. (Informant 4).

«De ansatte opplever at de ser meg mye oftere når jeg er på kontoret. På hjemmekontor ser de bare en stappfull kalender og en leder som ikke tar telefon så ofte». (Informant 5).

Det andre handler om viktigheten av nærhet og at det er vanskelig å se hvordan den ansatte faktisk har det. Informant 2 forklarer situasjonen på denne måten:

«Det er vanskelig å skulle ha de vanskelige samtalene og det synes jeg er enklere om man sitter i samme rom. Man klarer ikke å se gjennom skjermen hvordan folk har det og da blir det vanskeligere å kjenne på å tilnærme seg de ansatte utfra dem sitt behov»

Informant 3 viser også til utfordringer med å fange opp hvordan den ansatte har det, men forklarer det ved at barrieren for å booke et møte og spørre om *«Kan du sette av en halvtime i morgen, fordi jeg må snakke med deg om noe»*, blir undervurdert.

På grunn av pandemien og de strenge smitteverntiltakene som har vært, kan det sees på som at det har vært ekstra viktig å fokusere på å være støttende og raus, og ikke minst fokus på hvordan individet faktisk har det. Utfordringen ligger i det å ikke kunne treffes fysisk og prate sammen på vei til kaffemaskinen, om alt fra det personlige plan og til mer arbeidsrelaterte problemstillinger. Den halvtimen man har til lunsjpause på et kontor, kan dermed tenkes å være ekstremt viktig for å fange opp små og store problemstillinger og ikke minst som en arena for god kommunikasjon og følelsen av nærhet. Det mister man på hjemmekontor.

Ut ifra disse funn, er det vanskelig å skulle kategorisere de intervjuede i de to andre lederstilene til Lewins, som autoritær eller som en likegyldig leder (19). Selv om den ene informanten nevnte at det var mer fokus på det strategiske og mål, har det samtidig kommet frem en klar formening om at det handler om mer enn bare lederen for å skape et godt klima. Bakke forklarer at fjernledelse handler om mer enn bare lederen og det tolker vi som at også handler om de ansatte (12). Det er også slik vi oppfatter at lederne prøver å legge til rette for, at det handler om mer enn bare dem selv og at de ansatte er viktige. Vi ser på bakgrunn av dette, en likhet ved demokratisk lederstil hos de intervjuede og at det ikke har vært store endringer i måten å lede på etter omstillingen til hjemmekontor.

5.2. HVORDAN TILRETTELEGGE FOR HELSEFREMMEDE ARBEID OG TILTAK

Under dette temaet, trekkes psykososialt arbeidsmiljø frem som et relevant begrep. Det handler om alle de forhold som kan påvirke en ansatts psykiske og fysiske helse (9). Alle

informantene sa at det psykososiale arbeidsmiljøet er veldig viktig for dem å opprettholde og utvikle, også som fjernleder.

«Det handler om hvordan folk har det. Vi jobber mye etter å lytte til de ansatte og lager ikke mål ene og alene. Det er viktig for meg at folk skal få være seg selv og at det er høyt under taket for å si ifra. Vi gjør også mye sosialt sammen, som jeg tror gjør at folk ønsker å være hos oss»

De psykologiske faktorene handler om opplevelse, egentolkninger og mestring, mens de sosiale faktorene dreier seg om hvordan samspillet påvirker disse faktorene (9). Dette kom tydelig frem da vi intervjuet informantene.

De største utfordringene i forhold til å skape et godt samhold på hjemmekontor, var det å skulle opprettholde kulturen og tilhørigheten over skjermen. Lederne ga uttrykk for at det var vanskelig å tilpasse de ansatte individuelt, fordi det er større barrierer for å skulle åpne seg personlig. Samtidig opplevde vi at flertallet tilrettela for at det skulle være rom for å lytte, både på det personlige plan, men også om arbeidsrelatert. Informant 4 mener man ikke skal være for tett på, men det kan også handle om at denne informanten ikke følte at tiden strakk til. Dette er motstridene til det Informant 2 opplevde, da denne lederen ga uttrykk for at de ansatte ville ha en leder som var tettere på og oftere føre samtaler. Det kan tenkes at det burde være en balansegang, men hvor den grensen går er nok ganske individuelt.

Flere tydeliggjør også behovet om å komme tilbake til normalen og skulle møte de ansatte fysisk, fordi kulturen ikke kan skapes over to skjermer. Informant 2 siterer det på denne måten:

«Ikke har det vært sommerfest eller julebord og vi pleier å være på tur en gang i året. Det er så mye som ikke har skjedd. Vi prøver å gjøre tilrettelegge dette digitalt, men det blir jo ikke det samme»

Når det gjelder virkningen av fjernledelse på sosiale relasjoner, gjorde vi flere interessante funn som videre skal vises til. Molstad og aspeli sier at når man er leder fjernarbeidere, så er

det viktig med gode relasjoner, da dette påvirker livskvalitet og mestringstro (11). Hvis relasjonene ikke er gode, vil det virke negativt på samholdet. De gode relasjonene mellom kollegaer og leder er essensielt for å nå mål og et fullgodt samspill.

Det første vi ble oppmerksomme på er hvordan ledere er opptatt av å skape sosiale møteplasser og gode relasjoner, selv om det er krevende å tilrettelegge for, skape og utvikle det, når man er på hjemmekontor. En av informantene sa at det sosiale er et grunnleggende behov og at det for mange kan være krevende å sitte så mye alene hjemme.

«Det er mye enklere å skulle skape den relasjonen når man møter fysisk, men vi på kontoret har prøvd å ha noen aktiviteter digitalt. Det er mange måter å ta vare på disse gode relasjonene og det oppfordrer vi alle til». (informant 3).

For å ivareta og utvikle den sosiale tilhørigheten så sier Bakke at ulike tiltak som møter, sosiale tiltak, aktiviteter og idrettslag har stor betydning for samholdet (12). Viktigheten av dette kan også bekreftes av det respondentene har gitt uttrykk for. Alle respondentene fortalte hvilke tiltak de har satt i gang for å forsøke å ivareta det sosiale. Informant 1 siterer det på denne måten:

«Vi har faste kaffemøter hver dag. Vi gjennomfører alt vi har gjennomført før, men ikke lunsjen. Vi har ukentlig vinlotteri som vi gjør digitalt og vi har bedriftsidrettslag som involverer alle og nå har vi hatt de trimgruppene digitalt. Det må heller ikke være en agenda for å prate sammen, det er viktig».

Selv om flere av informantene forsøker å sette tiltak for å skape et godt samhold og kultur, kan det se ut som at flere av informantene kjenner på å ikke nå opp til forventningene, om å opprettholde og utvikle gode relasjoner. Slik forklarer informant 4 det:

«Vi har lagt mye vekt på fjernledelse og lagt opp enda mer på sosiale arenaer, men det brukes ikke godt nok fordi tiden ikke strekker til» (informant 4).

Informant 5 støtter det informant 4 sier her, men opplever det litt annerledes:

«Vi klarer å levere ok på det faglige, men ikke så bra på det sosiale» (informant 5).

En allmenn kunnskap er at arbeidsplasser er et viktig sted for helsefremmende tiltak. Dette fremmes også i Ottawa Carteret (9). Vi tolker det som at lederne er opptatt av å sette i gang tiltak som vil føre til økt trivsel, blant annet gjennom quiz, morgenkaffe, digitale treningstimer mm. Utfordringen handler derimot om deres egen individuelle oppfatning om det å ikke skulle strekke til og at det generelt ikke er sunt for noen å skulle forholde seg til hjemmekontor over lenger tid uten å møte kollegaer, slik som under pandemien.

Det siste vi skal analysere og drøfte, **handler om tiltak for å begrense risiko for skader og sykdom på hjemmekontor**. Dette går også inn under arbeidsmiljøloven og det psykososiale arbeidsmiljøet. Da vi spurte lederne om sykefraværet hos de ansatte, ga de uttrykk for at sykefraværet har vært lavt og at årsakene som ligger til grunn er mindre syk, og at det er mindre stress spesielt for barnefamilier, som har stram tidsplan. Imidlertid forsøkes det å tilrettelegges for bedre helse, for de ansatte på hjemmekontor. Informant 3 forteller om tiltak som er satt i gang og som har blitt erfart som positiv fra de ansattes side:

«Vi hadde en skritteller konkurranse, for å sørge for at folk ikke bare blir sittende med datamaskinen på fanget. Vi har hatt mange konkrete tiltak som går på det å være fysisk aktiv. Vi har et tilbud til alle ansatte som gjelder en 45 minutters prat med psykologer hvis de ønsker det, så vi har også tiltak knyttet til den mentale biten».

Videre forteller flertallet at de har tilrettelagt for ergonomisk støtte. Noen av lederne har gitt de ansatte skjermer, stoler og hodetelefoner, da dette stort sett har vært behovet. Informant 3 forteller også har de har gitt en tilbudspakke for kontorløsning, fordi det det også sees fordeler ved at de ansatte kan ha mer hjemmekontor også etter pandemien. Informant 2 forteller også at det gis tilbud om fysioterapeut og kiropraktor, som en del av forsikringsordningen.

Informant 4 skiller seg mest ut når det gjelder tiltak og siterer at det ikke er satt i gang noen tiltak for å begrense risiko for skader og sykdom. Når vi da analyserte alle sitater fra denne lederen, så vi likevel at det var oppfordret til fysisk aktivitet på eget initiativ og at de ansatte får kontortilpasning med stoler og bord. Det kan derimot drøftes videre hvorvidt hvem som har de beste tiltakene og ikke, og hva som er optimalt over lenger tid. Dette har vi valgt å ikke gå nærmere inn på, da vårt inntrykk er at alle lederne forsøker å tilrettelegge på hver sin måte, etter beste evne og på bakgrunn av tilbakemeldinger fra de ansatte om hvilke behov de har.

Helsefremmende arbeid dreier seg om alt fra personlig leveste og til politisk nivå (9). Ved å ha gode tiltak kan lederen redusere risikoen for at de ansatte utvikler sykdom og skader. Ved at flertallet har ergonomiske tiltak, kan bidra til å redusere sykefraværet og forhindre rygg, muskel og skjelettplager. Ikke minst økt trivsel og hindre fysiske og psykososiale belastninger.

5.3. AUTONOMI, KOMPETANSE OG TILHØRIGHET

Hetland og Hetland sier at mennesker har tre basale behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet (9). Det er viktig at disse er dekt for at den ansatte skal kunne trives på jobb. Men i fjernledelse kan det bli utfordrende for både leder og ansatte, da leder blir tvunget til å gi mer slipp og de ansatte må i større grad bli autonome. Samtidig blir også arbeidsplassen splittet da alle må sitte i hvert sitt hjem, som gjør at vi ikke ser kollegaene og ansatte i like stor grad som på kontoret.

Aspeli og Molstad sier at det vil være krevende å ha rollen som fjernleder, hvis lederen har kontrollbehov ovenfor de ansatte (11). Våre respondenter er ledere i ulike typer virksomheter og organisasjoner, men det ble ikke gjort funn på at det var en avgjørende faktor, for om lederne hadde kontrollbehov eller ikke. Flertallet av de intervjuede sa at de stort sett gir handlingsrom for å la de ansatte lede seg selv på hjemmekontor og at dette lå til grunn også før omstillingen til hjemmekontor. Både informant 1 og 5 siterer friheten til de ansatte slik:

«Det er stort sett veldig mye autonomi. De har jo sine ansvarsområder og gjennomføringen er et individuelt ansvar». (informant 1)

«Det går under frihet under ansvar. Jeg har aldri vært delegerende i forhold til hva og når de skal gjøre oppgavene. Den overgangen trur jeg ikke ble så veldig stor i forhold til hjemmekontor. Vi har egentlig lite styringssystemer også på kontoret. Vi har flexitid, så man kan være ganske fleksibel både inn og ut. Man kan styre selv hva man vil jobbe med den mandagen». (Informant 5)

For at de ansatte skal få en følelse av ansvar, arbeidsro og tillit må en fjernleder gi slipp på kontroll ovenfor de ansatte (11). Selv om vi ikke har intervjuet de ansatte, kan det tenkes at flertallet av deres ansatte har følelsen av ansvar og tillit. Årsaken til at vi tolker det slik er for

det første, at alle lederne ga utrykk for at de hadde troen på at de ansatte er egnet til å kunne styre sin egen arbeidsdag. I tillegg fikk vi et inntrykk av at de ikke ønsket å være delegerende til hva og når de skal gjøre arbeidsoppgavene, og derfor opptatt av ansattes selvstyre. Dersom dette ligger til grunn, vil ikke lederne oppleve det som utfordrende å skulle fjernlede, som Molstad og Aspeli påpeker (11). En informant understreket likevel viktigheten av de ansatte følger rammeverket og gjør arbeidsoppgavene, selv om det er noe annerledes på hjemmekontor.

Vårt funn faller på at selv om lederne ikke har behov for kontroll, kan derimot utfordringene ligge hos fjernarbeideren selv. Det dreier seg i større grad om den ansatte er egnet til å lede seg selv eller om det er behov for å bli mer delegert av leder, i forhold til arbeidsoppgavene som skal gjøres. Videre kan det forstås som at lederne forsøker å tilpasse egenansvar etter behov. Informant 5 siterer det på denne måten:

«.. Men i de tilfellene hvor det ikke går av seg selv, må man være enda mer på, enn når man møtes over kaffemaskinen. Det er forskjell på folk og noen takler det veldig fint og da trenger man ikke å være så på, mens andre trenger tettere oppfølging».

Tilhørighet er viktig for trivsel, da mennesker har et behov for å høre til i et miljø (9). Men når alle blir satt på hjemmekontor blir miljøet splittet. Mange av informantene fortalte hvor viktig det var med miljø og kultur på arbeidsplassen for å mer trivsel og trygghet. Informant 2 sier at de som er nyansatte eller har flyttet til Oslo ikke får bygget et sosialt nettverk på jobben, som man ville gjort på kontoret. Informant 1 mener også miljø er viktig, spesielt i starten.

«Når man begynner i en ny jobb så vil man jo gjerne være en del av et miljø og bli kjent med folk og hvordan gjør man ting»

Som informant 1 sa, vil nyansatte trenge støtte og hjelp fra kollegaer for å lære hvordan man gjør ting. Her har informant 3 kommet med en god løsning som gjør overgangen for nyansatte bedre, altså en fadder.

«Når du begynner hos oss rett fra skolen, fra å være student, så får du en fadder. Det er en fadder som følger deg opp faglig, administrativt og ikke minst sosialt»

Autonomi, kompetanse og tilhørighet hører sammen. Om en ansatt føler en tilhørighet og føler at hen har nok kompetanse, vil den ansatte kunne oppnå mer selvstendighet og trygghet, som gjør at autonomien styrkes. Mangel på tilhørighet kan påvirke selvstendigheten på en negativ måte, da den ansatte kan føle seg utenfor. Men kompetanseheving som opplæring og kurs, kan bøte på mangelen på tilhørighet fordi det gir en større trygghet. Informant 5 sier at det å utvikle en person, dytte dem videre og hjelpe dem med å finne veien. Dette vil kunne fremme autonomi, da den ansatte kan få en følelse av kompetanse og mestring i jobben.

5.4. INNVIRKNING AV FJERNLEDELSE PÅ MOTIVASJON OG EGENINNSATS

Motivasjon og egeninnsats har en stor innvirkning på hvor godt vi trives i jobben (12). I jobbsammenheng er det leder som skal tilrettelegge for at den ansatte opprettholder motivasjonen. Derimot når alle ansatte er satt på hjemmekontor, hvor de sitter uten kollegaer og lederen i umiddelbar nærhet, kan det være utfordrende å holde motivasjonen på plass. Det er for ledernes interesse at de ansatte er motivert, da dette også øker egeninnsatsen og produksjon (15).

Vi spurte respondentene hvordan de motiverer sine ansatte nå som alle er på hjemmekontor. De fleste nevnte at det å sette store mål, legge til rette for at målene blir gjennomført og hjelpe de ansatte med å utvikle seg selv og bli trygg. Informant 4 siterer det slik:

«Ved å klare å legge til rette for at arbeidet blir gjennomført. Og at de får den annerkjennelsen de fortjener når ting går bra. Og det bidrar til enda mer tillitt og mer utvikling.»

Informant 1 uttrykker seg på denne måten:

«Det er gjennom at vi har ganske store mål, som betyr mye for mange. Man bør syns at oppgavene er meningsfullt i seg selv.» informant 1

Dette støtter opp under forskningen om at høye mål og forventinger øker motivasjonen (14). Men kravene kan ikke gå utover de resursene og verktøyet den ansatte har for å utføre

arbeidet. Vi kan med dette si at informantene har god kunnskap om hvordan de skal holde sine ansatte motivert, og vi har fått inntrykk om at de bruker de samme verktøyene for å øke motivasjon som høye mål og tilgjengelige ressurser.

Imidlertid kan hjemmekontor være utfordrende for enkelte. Noen ansatte har et større behov for oppfølging enn andre, som kan vise til noen av de utfordringene en leder møter i arbeidet med motivasjon når ansatte sitter på hjemmekontor. Respondentene oppgir flere teknikker når den ansatte mister motivasjonen. Blant annet fortelles det at de holder et bedre øye med den ansatte eller gir dem redskaper, som opplæring, for å håndtere utfordringene. Informantene viser dermed at de er villige til å møte den ansatte der den er, og hjelpe den ansatte i å komme i riktig spor igjen. Informant 4 og 2 oppsummerer tydelig hva flertallet også ga uttrykk for:

«Blir man på etterskudd og at ting ikke fungerer da setter vi opp en ordentlig plan. Også får vi gjøre det noen uker. «tigth, loose, tigth», at man er veldig på en kort periode, også frihet under ansvar, også evaluere, også veldig på igjen for å se om ting fungerer. Det tror jeg er en fin tilnærming, men det er forskjell på folk. Noen takler det kjempefint, da trenger man ikke være så på, mens andre treger tettere oppfølging»

Informant 2 forklarte det på denne måten:

«Og når dem sier at de ønsker mer opplæring, så gjør vi det og det gjør vi også på hjemmekontoret, sånn at dem har mulighet til å utvikle seg.»

Ytre og indre motivasjon er selve drivkraften i en handling (13). Noen trenger å se en belønning i enden, mens andre blir motivert av selve jobben de gjør. Her opplevde vi at alle lederne var enige om at annerkjennelse i en eller annen form, er veldig viktig som informant 4 yttrykker.

«Alle trenger en klapp på skulderen og det å bli sett.»

Det ble gitt uttrykk for at det er viktig å løfte frem det som lederen syntes var bra, også over den digitale skjermen. Eksempelvis kom det fram at en av virksomhetene har allmøte en gang hver måned. Der viser de frem noen av de ansatte som har vært månedens lysglimt. Det kunne være alt fra arbeidsoppgaver som var gjort bra eller at man har bidratt til å glede og hjelpe andre kollegaer. Informant 4 mente det skulle være lavterskel for å få denne annerkjennelsen.

5.5. INNVIRKNING AV FJERNLEDELSE PÅ KOMMUNIKASJON

Måten vi kommuniserer på har måtte endre seg etter det ble hjemmekontor. I stedet for å utveksle noen ord i forbifarten, må man nå booke møter over digitale plattformer. Dette kan by på mange utfordringer. Vi spurte våre informanter om hvordan kommunikasjonen har vært etter omstillingen, vi fikk blandede tilbakemeldinger, både positivt og negativt. Noe har blitt mer effektivt mens annet har blitt mindre effektivt.

Først skal vi se på det positive. Vi spurte informantene om hva som har vært positivt med å skulle kommunisere på en annen måte enn tidligere. Mange svarer at de endelig kom seg over på de kanalene, som de har prøvd å flytte over til lenge. Informant 4 sier at det har vært et etterlengtet spark i baken. De sier også at noen former for kommunikasjon har blitt mer effektivt enn tidligere. Det kan derfor tolkes som at det er flere ting som gjøres mer effektivt og som bedriftene kan få glede av, selv når hverdagen går tilbake til mer normalt. Det kan også sees i lys av at verden i dag, har blitt mer digital og at det stilles andre forventninger til kommunikasjon på verdensbasis (9). Informant 1 påpeker det positive ved kommunikasjon slik:

«At folk flest har lært seg å bruke teams og møtes digitalt. Helt konkrete saker kan tas kjapt digitalt, istedenfor å møtes fysisk i et møterom for å diskutere det. Så det er jo super effektivt».

Informant 4 påpeker også tidsbesparelse, men på en litt annerledes måte:

«Og presse en del av folka våre på samhandlingsplattformer som ikke alle har hatt lyst til å bruke tidligere. Feks dokumentdeling som arbeidsform, det er mange som har holdt på mail, spesielt den eldre garde. Nå blir de presset over på andre plattformen som sparer tid».

Samtidig som lederne gir uttrykk for at det skaper effektivitet i form av tid, ser de også at enkle beskjeder til de ansatte tar lenger tid. Derfor ser de også de negative sidene ved kommunikasjon, som dreier seg om at absolutt alt ikke er like effektivt. Informant 1 sier at det er mer ressurskrevende å skulle håndtere små beskjeder på tlf eller e-post, mens informant 4 sier man må avtale et møte for noe som før tok tre min ved kaffemaskinen. De snakker også mye om det sosiale vi går glipp av når man sitter i hvert sitt hjem og ikke sammen på et

kontor. Noe annet som blir nevnt er kroppsspråket, som lett forsvinner i det digitale. Det kan være en utfordring da mye av den generelle kommunikasjonen foregår non-verbalt (9). Dette kan gi større rom for misforståelser. Informant 3 påpeker så viktigheten av å møtes fysisk på kontoret:

«Man mister kroppsspråket og du mister de fine småpratene som man får når man møtes fysisk».

Kommunikasjon kan være utfordrende, men informantene hadde mange løsninger. Alle hadde allerede vektlagt kanaler for kommunikasjon, som for eksempel felles chat, flere møter og mer oppfølging av ansatte. Noen av lederne oppga at det var opprettet kanaler for samhandling ved arbeidsoppgaver. Informant 2 viser til kanaler som har fungert bra for dem:

«Vi har tekniske chatter for ulike temaer. Vi har sånne chatte kanaler som alle er en del av også kan spørsmålene stilles der på vegne av kunden og det betyr at alle kan se det. Hvis det er gjentakende spørsmål, så kan de søke i en kanal slik at vips så kommer svaret opp».

Informant 2 påpeker tiltak som gjelder personlig kommunikasjon:

«Jeg tror nok i fjernledelse sånn som vi sitter nå, så tror jeg det blir enda viktigere å ha hyppigere standsmøter, altså en til en møter for å snakke med de ansatte som sitter hjemme».

Det ble gitt inntrykk av at kanalene fungerte veldig bra for mange, selv om ikke alle ansatte ønsket å delta på alt av tiltak som var tilrettelagt. En av informantene hadde ikke kommet helt i gang med en felleschat, men det ble sagt at det skulle opprettes i løpet av kort tid.

6. Oppsummering og konklusjon

Skiftet fra normal arbeidsdag til fjernledelse har ikke ført til endring i måten å lede på, men det har blitt sett på som utfordrende og ressurskrevende å skulle lede over skjermen. Lederne føler spesielt at tiden ikke strekker til, fordi småpratene ved kaffemaskinen forsvinner. Frihet under ansvar og kompetanse er grunnleggende for at den ansatte skal trives på jobb. De hadde også gode verktøy for å holde motivasjonen oppe. Dette øker egeninnsatsen og produktiviteten. Andre utfordringer omfatter kommunikasjon, tilgjengelighet, sosiale relasjoner, samt balansen om kontrollbehov.

Lederne ser også viktigheten av å opprettholde og utvikle et miljø og en kultur som bygger bro for et godt arbeidsmiljø på hjemmekontor. Dette ligger til grunn for å skape tilhørighet. Det var derimot vanskelig å tilrettelegge for å møte de ansattes behov. Men for å opprettholde det sosiale samholdet og bidra til økt trivsel er det også blitt satt i gang flere digitale og uformelle plattformer. Andre tiltak som handler om den enkeltes behov, dreier seg om ergonomisk støtte. Flere av informantene har gitt tilbud om en kontorpakke, fordi de vil få bruk for det etter pandemien. På den måten kan lederne redusere helseplager hos de ansatte.

Selv om lederne ser flere utfordringer, ser de også mange muligheter. De vil beholde noe hjemmekontor fremover, fordi de ser spesielt at barnefamilier med stram tidsplan får det mye bedre. Når arbeidsdagen går mer tilbake til normalen, ønsket også flertallet å videreføre Teams møter fordi det oppleves som mer effektivt, enn å møtes fysisk. Utfordringen med digital kommunikasjon er mangelfullt kroppsspråk og at det åpnes for mer misforståelser, som enten dreier seg om arbeidsoppgaver eller på et personlig nivå. Det er derfor viktig å velge riktig kanal for formålet.

Med tanke på koronarestriksjonene har vi måtte intervjuer over digitale plattformer. Det optimale hadde vært å møte informantene fysisk, da kroppsspråk også er viktig ved analyse. Svarene vi fikk fra informantene har stort sett vært det samme. Hvis det hadde vært nok tid til å inkludere flere ledere eller hatt et større utvalg, ville vi muligens sett mer varierte svar. Det kan også tenkes at det er positivt at vi snakket med ledere fra helt forskjellige bedrifter og virksomheter, som vi håpet ville gi oss et bredere spekter av svar. Hvis vi hadde intervjuet de

ansatte, ville de ansattes opplevelse muligens vært annerledes enn svarene lederne kom med. Dersom utvalget består av både ledere og ansatte, kan en mulig fremgangsmåte være å forske videre på utviklingen av virkemidler og tiltak.

Referanseliste

1. Torp S. Hva er helsefremmende arbeidsplasser, og hvordan skapes det? *Socialmedicinsk Tidsskrift* 2013;90(6):768-779. *Socialmedicinsk Tidsskrift*. 1. januar 2013;90:768–79.
2. omsorgsdepartementet H. Verdens helseorganisasjon [Internett]. Regjeringen.no. regjeringen.no; 2014 [sitert 26. april 2021]. Tilgjengelig på: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/innsikt/internasjonalt-helsesamarbeid/innsikt/verdens-helseorganisasjon-who/id435126/>
3. Huber M, Knottnerus JA, Green L, van der Horst H, Jadad AR, Kromhout D, mfl. How should we define health? *BMJ*. 26. juli 2011;343:d4163.
4. Nutbeam D. The WHO health promotion glossary. *Health promotion* (Oxford, England). 1. juni 1986;1:113–27.
5. Idébanken. Helsefremmende arbeidsplasser [Internett]. Idébanken. [sitert 26. mars 2021]. Tilgjengelig på: <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/helsefremmende-arbeidsplasser>
6. Aarø LE. Helsefremmende tiltak i arbeidslivet. Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget; 2011. 475 s.
7. Helsefremmande arbeidsplassar [Internett]. [sitert 27. mars 2021]. Tilgjengelig på: <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/helsefremmande-arbeidsplassar/>
8. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) - Lovdata [Internett]. [sitert 26. mars 2021]. Tilgjengelig på: https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_5
9. Skogstad A, Einarsen S, redaktører. Det Gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer. 2. utg. Bergen: Fagbokforl; 2011. 475 s.
10. Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem - Lovdata [Internett]. [sitert 26. april 2021]. Tilgjengelig på: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715?q=forskrift%20om%20arbeid%20som%20utf%C3%B8res>
11. Molstad MH, Aspelik AKG. Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet? 1. utg. Oslo: Gyldendal akademisk; 2020. 174 s.
12. Bakke JW, Olsen TS, Fjernarbeid/telependling (prosjekt), Nasjonale informasjonsnettverk (program). Håndbok i fjernarbeid [Internett]. Norbok. Oslo: Arbeidsmiljøforl.; 1998 [sitert 5. april 2021]. 118 s. Tilgjengelig på: https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2009030900168
13. Geir, Astrid. Psykologi i organisasjon og ledelse. 5. utg. Bergen: Fagbokforl; 2015. 531 s.

14. Kjell Brynjulf. Team. Bergen: Fagbokforl; 2013. 331 s.
15. John, Ray, Fiona. Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow: Pearson; 2010. XXIX, 814.
16. Allen T, Golden T, Shockley K. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. Psychological Science in the Public Interest. 1. oktober 2015;16:40–68.
17. Daniels K, Lamond D, Standen P. Teleworking: Frameworks for Organizational Research. Journal of Management Studies [Internett]. 2001 [sitert 5. april 2021];38(8):1151–85. Tilgjengelig på: <http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00276>
18. Hegghammer T. Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand? :51.
19. Lewin K, Lippitt R, White RK. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. The Journal of Social Psychology [Internett]. 1. juli 2010 [sitert 20. april 2021]; Tilgjengelig på: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00224545.1939.9713366>
20. Kvale S, Brinkmann S. Det kvalitative forskningsintervju. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk; 2015. 381 s.
21. Halvorsen K. Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 5. utgave. Oslo: Cappelens Akademisk; 2008. 316 s.
22. Olav. Metode og oppgaveskriving. 6. utg. Oslo: Gyldendal akademisk; 2017. 267 s.
23. Asbjørn, Line, Per Arne. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utg. Oslo: Abstrakt; 2016.
24. Grønmo S. utvalg. I: Store norske leksikon [Internett]. 2021 [sitert 9. april 2021]. Tilgjengelig på: <http://snl.no/utvalg>

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Informasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Hils og presentere oss selv og takke for deltakelse • Spørre om de bekrefter samtykkeskjema og minne på å få tilsendt samtykke/ om de vil gjøre det muntlig • Fortelle om hensikten med intervjuet, hvordan det vil foregå og tidsbruk. • Fortelle om anonymitet og retten til å ikke svare på spørsmål og retten til å kunne trekke seg underveis og etter. • Fortelle hvordan datamaterialet skal brukes og om transkriberingen. • Spørre om tillatelse til å bruke lydopptaker og eventuelt videoopptak
Introduksjon	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken stilling og arbeidsoppgaver • Hvor lang erfaring – som fjernleder og nærleder.
Lederrollen	<ul style="list-style-type: none"> • Hva mener du er en god leder? • Kan du beskrive deg selv som leder? • Hvordan tror du de ansatte ville beskrevet deg? • Opplevelse av forskjellen i å skulle fjernlede og nærlede? • Måtte du endre på måten å lede på? - hvis ja, hva og hvorfor? • Hvilke ferdigheter mener du er viktig som leder i nærledelse kontra fjernledelse?
Motivasjon, egeninnsats, autonomi, kommunikasjon.	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomi på hjemmekontor • Arbeidsoppgaver på hjemmekontor • Motivasjon av de ansatte på hjemmekontor • Utfordringer med kommunikasjon i fjernledelse kontra nærledelse
Arbeidsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> • Betydningen av arbeidsmiljø for lederen • Hvordan bidrar de til å skape det • Utfordringer ved hjemmekontor • Relasjoner • Sykefravær

	<ul style="list-style-type: none">• Tiltak lederne har satt i gang som har blitt opplevd som positivt for helsen.
Avslutning	<ul style="list-style-type: none">• Hva fungerer og ikke av tiltak• Tanker om viktigheten av å møtes fysisk• Hva vil du ta med videre etter pandemien• Legge til noe som du syns er viktig å få med?

Vedlegg 2 – informasjonsskriv og taushetserklæring

Invitasjon om deltakelse i bacheloroppgave.

«Omstilling til hjemmekontor som følge av covid-19»

Formål:

Vi er to studenter som skriver vår avsluttende bacheloroppgave i Livsstilsendring og folkehelse ved Høgskolen Kristiania. Med oppgaven vil vi finne ut hvilke opplevelser og erfaringer du som leder sitter med i omstillingen til fjernledelse som følge av koronapandemien.

Med det vil vi gjerne komme i kontakt med deg som er leder og som har en aktiv rolle i omstillingsprosessen ved bruk av hjemmekontor som følge av Covid-19.

Hvordan vil deltakelsen foregå?

På grunn av smitteverntiltakene og pågående pandemi vil vi gjerne intervju deg via Teams. Intervjuet på Teams håper vi at helst kan bli tatt opp, slik at vi kan se på datamaterialet i etterkant av intervjuet. Da blir det enklere for oss å kvalitetssikre. Hvis dette ikke er ønskelig, vil det kun gjøres lydopptak av intervjuet.

Hva skjer etter intervjuet?

De svarene vi får fra deg vil bli behandlet anonymt i oppgaven vår og kan ikke spores tilbake til deg som person eller til din bedrift. Det vil kun være vi som har tilgang til lyd/filmopptaket av intervjuet. Etter innlevering av oppgaven i slutten av April, vil datamaterialet slettes.

Dine rettigheter

Når transkribering av svarene er gjennomført, vil de slettes. Vi vil også gjerne sende deg bacheloroppgaven når den er ferdigskrevet, hvis ønskelig. I tillegg kan du når som helst trekke samtykkeerklæringen.

Samtykke til deltakelse

Jeg er innforstått med informasjonen som er gitt:

Signert av informant