



**Høgskolen  
i Innlandet**

**Institutt for organisasjon, ledelse og styring, Rena.**

**Stian Tønnessen og Joakim Finbak Pedersen**

## **«HØRER DU MEG NÅ?»**

**Covid-19 og påtvunget avstandsledelse i kommunal sektor**

**En praksisorientert masteroppgave om avstandsledelse før og etter pandemien**

**2021**

**Master i offentlig ledelse og styring**

# Forord

Litt over tre år med pendling fra Larvik for den ene, og Skarnes for den andre, er over og masterutdanningen er gjennomført. Bokstavelig talt har det vært en turbulent reise og innholdsrike år på godt og vondt – definitivt mest godt. Nye bekjentskap og vennskap har preget årene ved Høgskolen i Innlandet på Rena. Fantastiske opplever, sosiale begivenheter, faglige diskusjoner og høyt begavede forelesere er det vi sitter igjen med. Det lot seg gjøre å studere ved siden av krevende lederjobber for oss begge selv om det tidvis tæret på. Alle som har studert har kjent på frustrasjon, håpløshet, egen uvitenhet og skepsis, men også gleden av gode karakterer, fine tilbakemeldinger, mestring og opplevelse av å ha lykkes med noe personlig stort. Dette oppsummerer en liten brøkdel av avkastningen som studiet har gitt oss. Vi ønsker å takke venner, gamle som nye, for mye latter og glede, på puben, hotellet, i kantinen, undervisningssalene og studieturene til både Sverige og Danmark. Vi ønsker å takke foreleserne ved MPA studiet på Rena. Månen til dyktige og inspirerende folk skal man lete lenge etter. Vi ønsker å takke de som tok seg tid til gjennomlesing og tilbakemeldinger; Inger, Oliver og Frank. En helt spesiell takk går til vår veileder Erik Fjell. At du gadd, tok deg tid, og leverte som en maskin med kloke ord, gode tilbakemeldinger og en herlig sans for humor setter vi veldig stor pris på.

*Avstandslederen kan ikke se, hva den ikke kan se.*

*Uten nærhet til egne medarbeidere vet en ikke, hva en ikke vet.*

*Og når lederne ikke vet hva som skjer, så har de ikke mulighet til å gjøre noe med det.*

*-Niklas Luhmann*

*(oversatt og bearbeidet av Y. Antonsen & R. Skare)*

Larvik og Skarnes. Oktober 2021.

Stian Tønnessen & Joakim Finbak Pedersen

# Sammendrag

Ledelse er for de fleste et relativt kjent begrep, men konteksten endret seg som følge av Covid-19, og førte mange organisasjoner og ansatte over i ulike former for hjemmekontor. Denne masteravhandlingen presenterer teorier om begrepet avstandsledelse slik det ble beskrevet før pandemien, og hvordan pandemien endret praksis og lederstil som en følge. Begrepet avstandsledelse i vår kontekst er lite forsket på, og vi søker med denne avhandlingen å øke forståelse for opplevd praksis av ledelse før, under og etter pandemien. I avhandlingen har vi benyttet kvalitativt forskningsintervju, og felles for utvalget på åtte respondenter er personalansvar og innplassering på mellomledernivå i kommunal sektor. Oppgaven presenterer teorier om mellomlederens ulike roller og kompleksiteten i oppgaver som tilfaller en mellomleder, samt teori om norsk lederstil og hvorvidt denne har holdt stand til tross for pandemi. Avhandlingens funn viser at respondentene i stor grad forfekter tillit- og relasjonsledelse, men tyr til mer styring og kontroll ved situasjonsbetinget behov og kontekst. Videre tyder funn på at avstandsledelse i mindre grad enn antatt svekker etablert relasjon mellom leder og ansatt slik andre teorier påstår. Studien bør gi grunnlag for videre undersøkelser om påstanden gjelder våre funn eller kan regnes som en generalitet.

# Abstract

Management is a relatively familiar concept to most people, but the context changed as a result of Covid-19 and transferred many organizations and employees to various forms of home office. This master's dissertation presents theories about the concept of management at a distance as it was described before the pandemic, and how the pandemic changed practice and leadership style as a result. The concept of management at a distance in our context has little research, and we seek with this dissertation to increase understanding of perceived practice of management before, during and after the pandemic. In this dissertation, we have used qualitative research interviews, and common to our sample of eight respondents is personnel responsibility and placement at middle management level in the municipal sector. The thesis presents theories about the middle manager's different roles, and the complexity of tasks that fall to a middle manager, as well as theory about the Norwegian leadership style and whether it has survived despite the pandemic. The findings of the dissertation show that the respondents largely advocate trust- and relationship-based management, but resort to more traditional management and control in the event of situational needs and context. Furthermore, findings indicate that distance management to a lesser extent than expected weakens the established relationship between manager and employee as other theories claim. The study should provide a basis for further investigations into whether the claim concerns our findings or can be considered a generality.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 Covid-19.....	6
1.2 Valg av tema.....	7
1.3 Problemstilling .....	8
1.3.1 Forsknings spørsmål .....	8
1.3.2 Avgrensning.....	9
1.4 Begrepsavklaring.....	10
1.5 Oppgavens oppbygging .....	10
<b>2 Teori</b> .....	<b>11</b>
2.1 Den kommunale mellomlederen .....	11
2.1.1 Mellomlederens plass i organisasjonen .....	12
2.1.2 Personallederen.....	17
2.1.3 Spesielle utfordringer knyttet til mellomledelse i kommunal sektor.....	20
2.2 Avstandsledelse - dimensjoner og typologier. ....	22
2.2.1 Virtuell kommunikasjon og relasjonsbygging over avstand .....	26
2.2.2 Selvledelse .....	29
<b>3 Metode</b> .....	<b>31</b>
3.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode? .....	31
3.2 Kvalitativt forskningsintervju .....	35
3.3 Datainnsamling.....	37
3.3.1 Presentasjon av respondenter og våre kriterier.....	38

3.3.2	Prosess og gjennomføring av intervjuene.....	38
3.3.3	Transkribering og behandling av data .....	40
3.4	Analysebeskrivelse.....	41
3.5	Nye beskrivelser.....	41
3.6	Koding.....	42
3.7	Validitet og reliabilitet .....	44
3.8	Etiske vurderinger og vår forskerrolle.....	47
<b>4</b>	<b>Presentasjon av funn.....</b>	<b>49</b>
4.1	Om begrepet avstandsledelse .....	50
4.2	Opplever mellomledere at sine ansattes autonomi har endret seg under pandemien? ..	51
4.3	Har kommunikasjonen endret seg, og i så fall på hvilken måte? .....	53
4.4	Hvordan har bruk av avstandsledelse påvirket tillit og relasjon mellom mellomleder og ansatt?.....	56
4.5	Opprettholdt mellomledere samme lederstil ved bruk av avstandsledelse?.....	60
<b>5</b>	<b>Videre analyse og drøfting .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>Figuroversikt .....</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>86</b>
9.1	Informasjonsskriv.....	86
9.2	Intervjuguide .....	90
9.3	Godkjennelse fra NSD .....	92

# 1 Innledning

Offentlig sektor er i stadig endring, men sjelden rigget for så brå overganger som vi opplevde 12. mars 2020. Hjemmekontor ble av mange fortsatt ansett som et gode og begreper som avstandsledelse og webinar var ikke innlemmet i hverdagsvokabularet hos de fleste. Den brå overgangen ble for mange starten på en hjemmetilværelse de færreste kunne sett for seg og en ny hverdag både i jobbsammenheng så vel som privat. Nærhet ble erstattet med avstand og distanse, trygghet ble erstattet med frykt og usikkerhet og sosiale sammenkomster ble erstattet av Teams og Zoom. Nyhetsbildet bar, og tidvis bærer, et dystert bilde av tilværelsen selv om mange nå anser hjemmekontor som en vanlig del av den nye og fremtidige arbeidshverdagen. Hjemmekontor som ble ansett som et gode på en fredag har blitt erstattet av et, for mange, nødvendig onde for et sikrere samfunn. Norge er i endring – radikal endring.

Dette bærer oss inn i temaet om ledelse på avstand. Vi har gjennom studiet Master i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet blitt kjent med mange aspekter for ledelse. Vi har vært innom alt fra offentlig ledelse, strategisk ledelse, operativ ledelse og til og med kriseledelse. Likevel var det lite som kunne forberede oss på digital fjernundervisning når vi i starten av 2020 begynte å høre om en influensalignende sykdom som fant sted i Kina. Vi var på vei til undervisning på Rena 12. mars 2020 da vi fikk beskjed om å snu. All undervisning på campus ble med umiddelbar virkning stanset. Hvordan resten av semesteret skulle foregå var det på det tidspunktet ingen som visste.

## 1.1 Covid-19

Covid-19 oppgis i oppgaven som årsaken til påtvungen avstandsledelse, men selve pandemien vil ikke være hovedtema. Det tas med i innledning for en tidsangivelse og faktor som bakteppe og ramme til selve oppgaven. Pandemien krevde at ledelsesoppgaver ble løst på en annen måte, og ledelse på avstand ble sentralt. Et scenario med nedstengning av Norge ville kreve radikale endringer – noe de færreste organisasjoner var klare for. Når de første rapportene om et nytt virus dukket opp i nyhetsbildet i desember 2019 var det få eller ingen som ante følgene som kom til å prege verden de neste 1,5-2 årene. WHO (2019) rapporterte de første tilfellene fra Wuhan allerede 31. desember 2019. Innen kort tid spredte viruset seg til

store deler av verden. Norge fikk sitt første bekreftede smittetilfelle 26. februar 2020 (Kolberg et al., 2020). Pr. 25.09.21 kl. 16.00 har Norge gått over til normal hverdag med økt beredskap (Statsministerens kontor, 2021). Det vil med andre si at vi pr. definisjon er tilbake til normalen og pandemien regnes som over – med forbehold.

## 1.2 Valg av tema

Vi opplevde pandemien som henholdsvis ansatt i kommunal sektor og senere mellomleder innenfor helsesektoren, og mellomleder i kulturskolen, og har derfor ulikt forhold til avstandsledelse. Det vi har til felles om pandemien er slik en respondent elegant kalte det «*en felles fiende*» (R6). Som tidligere nevnt er vi studenter ved Høgskolen Innlandet ved fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap. I løpet av studiet fattet vi interesse for ledelse av deltidsansatte man sjeldnere har kontakt med. Enten på grunn av arbeidstid slik helsesektoren er kjent for, eller i kulturskolen hvor de ansatte arbeider på andre steder enn der lederen har kontor. Utgangspunktet for masteravhandlingen var å undersøke hvordan man leder ansatte man sjelden ser ansikt til ansikt og allikevel opprettholde høy kvalitet på leveransen av kommunale tjenester. Det ville vært et spennende tema å forfølge, men så åpenbarte det seg en annen svært aktuell tematikk – påtvungen avstandsledelse. Noe av årsaken til at valget av tema endret seg var hvordan pandemien påvirket oss i stor grad i vår egen hverdag, men også stort sett alle i offentlig sektor. Masteravhandlingen vil tilby, om kanskje ikke ny kunnskap om avstandsledelse, så i hvert fall ny og unik innsikt i hvordan det opplevdes når virksomheten ledelse endres radikalt.

Vi har valgt å kalle avhandlingen en praksisorientert oppgave ettersom vi selv opplever at kunnskap skapes i sosiale settinger. Kvale & Brinkmann (2015, s. 76) bekrefter vår opplevelse når de skriver at «forskningsintervjuet er en byggeplass for kunnskap». De opplevelsene som blir gjengitt av respondentene ga oss gode refleksjoner over egen opplevelse av det å være mellomleder i kommunal sektor under pandemien. Målet med oppgaven er å høste erfaringer, både positive og negative, for å belyse hva ledere både står og stod i. Vi håper avhandlingen kan bidra til innsikt i teori om avstandsledelse i tillegg til at avhandlingen skal bidra med erfaringer fra praksis som forhåpentligvis er til nytte for flere enn bare oss.



### **1.3 Problemstilling**

Med utgangspunkt i vår egen arbeidshverdag, en verden preget av pandemi og valg av tema falt det seg naturlig for oss å undersøke avstandsledelse nærmere. Vi ønsket å undersøke hva teori sa om avstandsledelse før begrepet ble allemannseie, samtidig som vi ønsket å undersøke hvordan ledere opplevde avstandsledelse i praksis. Vi endte med følgende problemstilling:

**«Hva sa teori om avstandsledelse før pandemien, og hvordan har mellomledere i kommunal sektor opplevd det i praksis?»**

#### **1.3.1 Forskningsspørsmål**

Under arbeidet med avhandlingen måtte vi justere innfallsvinkelen ettersom problemstillingen var vid. Teori som var tilgjengelig før pandemien blir presentert inngående i teorikapitlet, men vi valgte formuleringen fordi vi selv var relativt ukjent med begrepet avstandsledelse før pandemien. Vi ønsket større forståelse og kunnskap, og om teorien holdt mål og tok høyde for en tilsvarende endring som pandemien førte med seg.

Med ordet «praksis» mener vi mellomlederens arbeidshverdag. En typisk arbeidshverdag er tvilsomt lik for mellomledere. Vi har begrenset oppgavens omfang med forskningsspørsmål som definerer vår mening av «praksis». Vi valgte følgende spørsmål som vi svarer på i avhandlingen:

***Opplever mellomledere at sine ansattes autonomi har endret seg under pandemien?***

Autonomi (selvstendighet) og selvledelse er ofte forbundet med hverandre. Vi ønsket å undersøke hvorvidt pandemien hadde endret hvordan ansatte bedriver selvledelse som følge av en eventuell endret arbeidshverdag og eventuelt endring i arbeidsoppgaver.

***Har kommunikasjonen endret seg, og i så fall på hvilken måte?***

Kommunikasjon foregår på flere måter som for eksempel ansikt-til-ansikt, men også både telefon og digitale plattformer. Vi ønsket å undersøke om formen hadde endret seg, og videre om hyppighet av dialog eventuelt hadde endret seg.

### ***Hvordan har bruk av avstandsledelse påvirket tillit og relasjon mellom mellomleder og ansatt?***

Vi ønsket med dette spørsmålet å se nærmere på om relasjon og tillit endret seg som følge av eventuell bruk av avstandsledelse. Enten om forholdet mellom leder og ansatt endret seg, og i så tilfelle på hvilken måte.

### ***Opprettholdt mellomledere samme lederstil ved bruk av avstandsledelse?***

Ikke alle ledere er klar over egen lederstil, men vi ønsket å spørre respondentene om de opplevde eller erfarte at den endret karakter som følge av eventuell bruk av avstandsledelse, og eventuelt hva som endret seg. Avslutningsvis vil det være interessant om en eventuell endring i lederstil endret måten ledere utøvde styring og kontroll.

Med forskningsspørsmålene ønsker vi å belyse problemstillingens siste del – hvordan praksis for en mellomleder under pandemien har vært opplevd og hvilke erfaringer mellomlederne har gjort seg.

## **1.3.2 Avgrensning**

Avhandlingen er innom tema Covid-19, men dette skal forstås som rammen for oppgaven. Pandemien er som nevnt ikke hovedtema, kun årsaken til oppstått avstandsledelse. Pandemien er nevnt i informasjonsskrivet til respondentene, og respondentene har blitt utfordret på hvordan de opplevde sin arbeidshverdag da pandemien oppstod og hvilke følger den fikk.

Offentlig sektor er et stort arbeidsfelt. Vi jobber selv i kommunal sektor og har valgt respondenter fra kommunal sektor. En respondent tilhørte en hybrid av stat/kommune. Ut over kommunal sektor har vi ikke avgrenset det til spesifikke tjenesteområder.

Mellomleder er begrenset til å ha ansatte organisert under seg, og selv har leder over seg.

Vi mener at oppgaven i stor grad ville gitt de samme funn uten disse avgrensningene bortsett fra om vi kun brukte toppledere eller kun ansatte som respondenter. Oppgavens formål er utelukkende erfaringene fra mellomledere.

## 1.4 Begrepsavklaring

Påtvunget avstandsledelse kan umiddelbart høres ut som en praksis man ikke kan stå imot og at man ikke har noe annet valg. Det var realitet for mange avdelinger, enheter og seksjoner i offentlig virksomhet under pandemien. Begrepet avstandsledelse skal utdypes nærmere senere i oppgavens teorikapittel, men påtvunget avstandsledelse kan i korte trekk forklares at ledelse ikke kan utføres ansikt til ansikt. Avstand i vår oppgave trenger ikke nødvendigvis å begrenses til en fysisk avstand, men kan også være innenfor tidsaspekter eller innenfor en gitt struktur eller organisasjon.

Vi har valgt å ta med ordet *påtvunget* for å sette rammen for at fenomenet oppsto som følge av en pandemi som krevde andre former for ledelse. I for eksempel kriseledelse vil en plutselig og, forhåpentligvis, uventet situasjon av begrenset omfang oppstå, håndteres og avklares. I situasjonen som oppstod etter 12. mars 2020 var det få eller ingen kjente scenarier som var veiledende. I nasjonal beredskapsplan (Helse- og omsorgsdepartementet, 2014) var en nedstengning av hele samfunnet, slik vi opplevde det, ikke nevnt som et scenario, og man hadde derfor lite informasjon og kunnskap. Oppgaven tar ikke for seg om påtvunget avstandsledelse var riktig eller galt, men opplevelsen av fenomenet og hva følgene ble.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgavens oppbygging tar for seg innledning i kapittel 1 med bakgrunn for valg av tema og presentasjon av problemstillingen. I kapitlet belyser vi problemstillingen med forskningsspørsmål som skal bidra med å svare opp respondentenes livsverden under pandemien. I kapittel 2 presenteres den teoretiske rammen og tilgjengelig teori før pandemien. Kapittel 3 tar for seg valgt metode og argumentasjoner for og imot valget. Videre i kapitlet presenteres respondenter og kriterier for vårt utvalg og prosessen for gjennomføring av intervjuer og transkribering i tillegg til validitet, reliabilitet, etiske vurderinger og vår forskerrolle. I kapittel 4 presenteres funn og empiri fra intervjuene knyttet opp til problemstilling og forskningsspørsmålene. Kapittel 5 består av analyse og drøfting av funn opp mot teori. I kapittel 6 oppsummerer vi og kommer med en kort avslutning av oppgaven. Vedlagt i oppgaven er litteraturliste, figuroversikt, informasjonsskriv, intervjuguide, og vedlegg.

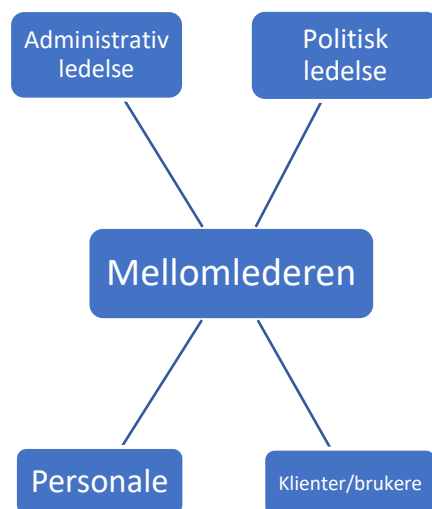
## 2 Teori

Vår hovedproblemstilling spør om hva teoriene sier om avstandsledelse, og hvordan mellomledere i kommunal sektor opplever det i praksis. Hvordan har overgangen fra «tradisjonell» ledelse til avstandsledelse vært, er utfordringene de samme, eller har det oppstått nye utfordringer som følge av denne overgangen?

Før vi ser på teoriene om avstandsledelse vil vi se på de teoriene som finnes fra før om det å være mellomleder, det å «lede fra midten», og generelle utfordringer knyttet til det å være leder i kommunal sektor.

### 2.1 Den kommunale mellomlederen

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på mellomledere i kommunal sektor, spesifikt mellomledere med personalansvar. Grunnen til at vi vil fokusere på spesifikt denne rollen er at vi ønsker å se på hvordan det har blitt opplevd å lede menneskelige ressurser i en helt spesiell kontekst som vi i moderne tid ikke har kunnet relatere oss til før nå. På dette nivået i den kommunale styringskjeden vil de menneskelige ressursene i vår kontekst være de som driver selve tjenesteproduksjonen. Det kan eksempelvis være lærere, sykepleiere, saksbehandlere, vaktmestre osv. For å tydeliggjøre dette vil vi benytte en enkel modell på hvordan en mellomleder i en kommune vanligvis er organisert:



Figur 1. «Krumtappen». Mellomlederens stilling i den kommunale organisasjonen Baldersheim et al., 2021, s. 13.

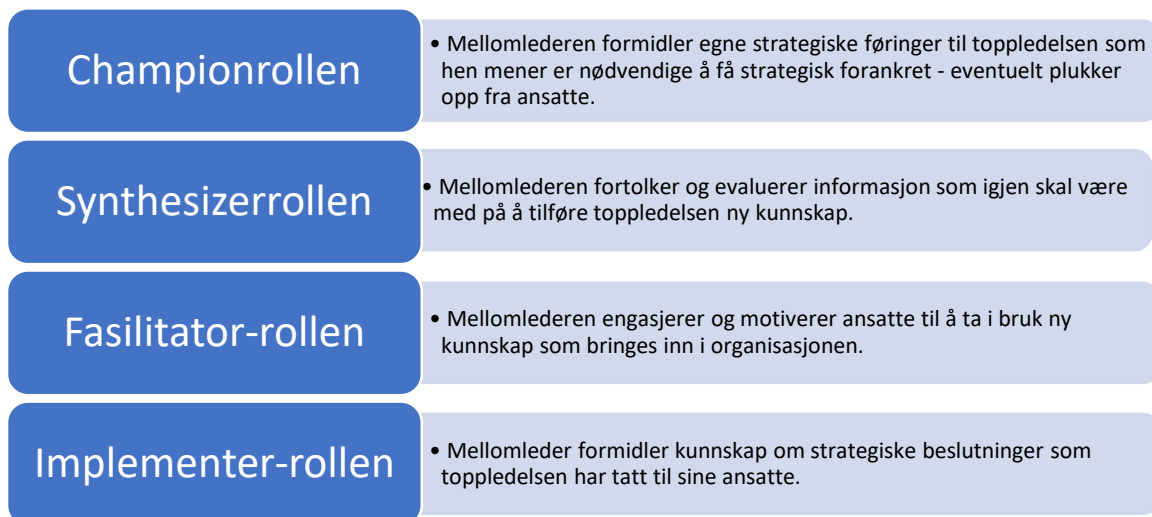
Baldersheim et al. (2021, s. 13) snakker om mellomlederen som en «krumtapp», eller et mellomledd mellom den øverste ledelsen i kommunen og personer i kommunen som driver den rent fysiske tjenesteproduksjonen, samt klienter og brukere som benytter seg av denne tjenesteproduksjonen. Hvordan organisasjonen velger å titulere mellomledere er i forbindelse med vår forskning uinteressant, så lenge lederen ligger på omtrent samme ledd i kommunehierarkiet i de forskjellige kommunene. Vi vil tydeliggjøre mellomlederens plassering i den kommunale styringskjeden i neste delkapittel. For ordens skyld kan vi nevne at begrepet mellomleder ikke er en yrkestittel i seg selv. Mellomlederstillinger betegnes forskjellig fra kommune til kommune. (Baldersheim et al., 2021, s. 11). Titler som virksomhetsleder, enhetsleder, seksjonsleder mfl., er mye brukt, men også mer tradisjonelle stillingsbetegnelser som rektor og styrer i skole og barnehage. Felles for alle som sitter i en kommunal mellomlederposisjon er i vår definisjon at hen både fungerer som arbeidsgiver (overfor dem som driver tjenesteproduksjon) og har en arbeidsgiver (toppledelsen i kommunen).

For enkelhets skyld velger vi å definere den kommunale mellomlederens ansvarsområde i denne oppgaven for en *enhet*, men påpeker at forskjellige kommuner kan bruke andre definisjoner (virksomhet, seksjon, avdeling etc.).

### **2.1.1 Mellomlederens plass i organisasjonen**

En mellomleder skal som nevnt fungere som et mellomledd mellom den øverste ledelsen i kommunen og sine egne ansatte. I denne posisjonen skal mellomlederen sørge for informasjonsflyt ovenfra og ned og motsatt, samt sørge for at både egne og toppledelsens interesser blir jobbet med.

Haukåsen (2020, s. 27-28), med referanse til Floyd & Woolridge (1992) forklarer denne dynamikken ved å presentere fire strategiske roller en mellomleder skal utfylle:



Figur 2. Haukåsen, 2020, s. 27-28.

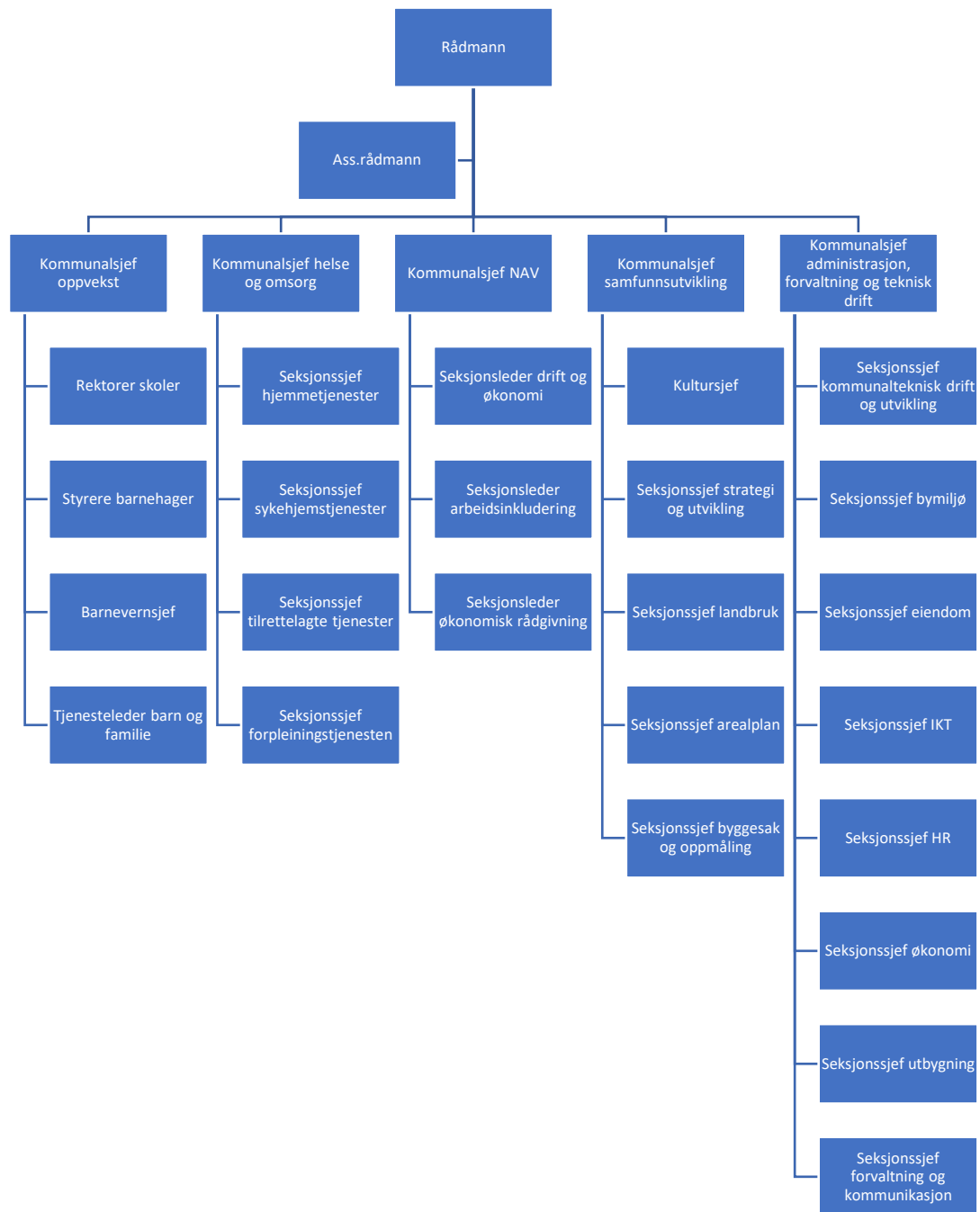
Floyd & Woolridges rollebeskrivelser som vises i figur 2 presenterer hvordan en leder innehar forskjellige roller og formidler beslutninger, kunnskap og informasjon mellom seg selv, toppledelsen og ansatte. Tenker vi en mellomleder som tar i bruk Synthesizerrollen, så fortolker og evaluerer hen informasjon som skal til toppledelsen. Tar hen i bruk Implementerrollen vil hen fortolke og formidle informasjon til sine ansatte. Her kan det oppstå en problemstilling ettersom lederen bestandig innehar egeninteresser og egne målsetninger, og kan velge å vinkle informasjonen på en måte som er mer gunstig for en selv enn for organisasjonen som helhet. Et eksempel kan være om toppledelsen har fattet en beslutning om at en barnehage skal få økte midler etter at mellomlederen har formidlet at de har for lite penger til materiell. Mellomlederen har lenge tenkt på å få seg en ny jobbtelefon, og velger å bruke en delsum av midlene til dette. De ansatte får informasjon om at en mindre sum enn det som egentlig ble tildelt kan brukes til materiell.

Slike problemstillinger er hovedmomentet i *prinsipal-agent-teori*. En prinsipal-agent-relasjon er kort forklart en teori som baserer seg på at en *prinsipal* (her arbeidsgiver) gjennom ulike incentiver får en *agent* (her ansatt) til å nå prinsipalens målsetninger (Andresen & Idsø, 2016). Om prinsipalens og agentens mål ikke sammenfaller oppstår det såkalte «*prinsipal-agent-problemet*», som er grunnlaget for denne teorien (Andresen & Idsø, 2016). I teorien blir det tatt utgangspunkt i at dette problemet alltid vil eksistere i en eller annen form, siden agenten alltid vil inneha en grad av autonomi og egeninteresser, samt at aktørene kan sitte på informasjon som den andre ikke får med seg, som igjen skaper asymmetri i

informasjonstransaksjonen («Mind the gap», 2007). Ser vi tilbake problemstillingen med mellomlederen i barnehagen, så har hen ikke formidlet videre til sine ansatte at hele summen som ble tildelt til toppledelsen skulle gå til materiell.

Videre i oppgaven vil vi blant annet fokusere på kommunikasjon mellom lederen og den ansatte, hvilke informasjonskanaler som blir benyttet og hvordan meningsinnholdet i informasjonen kan bli påvirket ved bruk av forskjellige informasjonskanaler. Har det oppstått problemer knyttet til informasjonstransaksjon, og har dette skapt motsetninger eller annen problematikk innad i enheten? Skjevheten i distribusjon av informasjon kan ut ifra teorien føre til at den aktøren som sitter på minst informasjon gjør et valg som har et ugunstig eller uheldig utfall. Det teoretiske begrepet for dette problemet kalles «*adverse selection*», eller fritt oversatt til «ugunstig seleksjon» («Mind the gap», 2007). Derimot kan det være nødvendig å holde informasjon tilbake. Det kan være snakk om informasjon som gjelder kun enkeltpersoner, informasjon som er taushetsbelagt, eller informasjon som må tolkes eller utarbeides før den når den andre aktøren. Den ansatte kan også sitte på informasjon som lederen ikke bør få før den er behandlet av andre instanser i organisasjonen, for eksempel når det gjelder varsling av ugunstige arbeidsforhold. Valg av kommunikasjon- og informasjonskanaler vil vi komme tilbake til i kapitlet om avstandsledelse, og utfordringene som er knyttet opp mot dette vil vi se nærmere på i oppgavens analyse og drøfting.

Som «krumtappen» i organisasjonen vil mellomlederen ut ifra en gitt kontekst kunne være både prinsipal og agent, siden hen både er og har en arbeidsgiver. Mellomlederen sitter her i en unik posisjon med tanke på påvirkning både oppover og nedover i organisasjonen. Vårt hovedfokus er på forholdet mellom mellomleder og ansatt, så ut ifra de forskjellige mellomlederrollene vil fasilitator- og implementer-rollen være mest aktuelle å fokusere på når vi drøfter hovedproblemstillingen i oppgaven. Uansett må vi utdype noe om de to øvrige rollene en mellomleder har, siden en av mellomledernes viktigste oppgaver vil å være den forklarte «krumtappen» i organisasjonen, en formidler eller «mellommann» mellom toppledelse og ansatt, og vise versa.



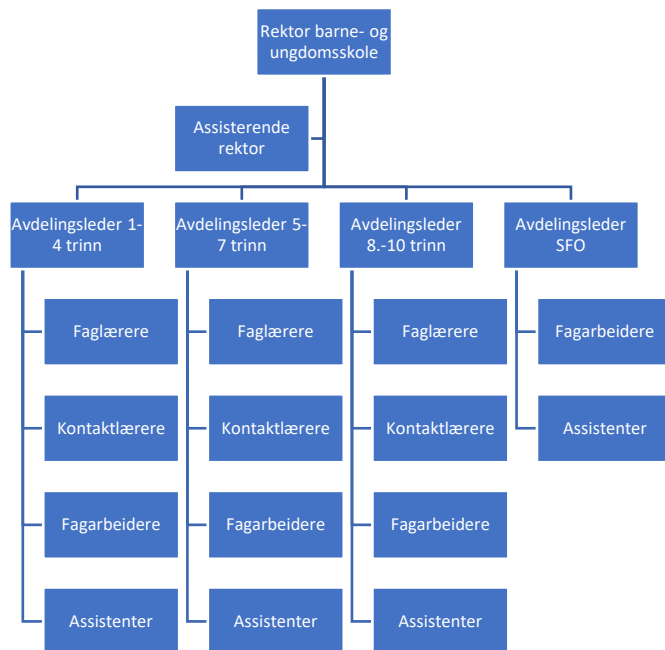
Figur 3: Organisasjonskart. Ledelsesstruktur Gjøvik kommune.

I figuren over ser vi et klassisk eksempel på et organisasjonskart i kommunal sektor, med titler på ledere i forskjellige enheter (i Gjøvik kommune har de valgt begrepet seksjon). I dette eksempelet vil vi definere rådmann, assisterende rådmann og kommunalsjefer som topledere, mens alle på nivået under vil være mellomledere. Grunnen til at vi synliggjør dette er for å vise at en kommune kan være en stor og kompleks organisasjon med mange enheter.

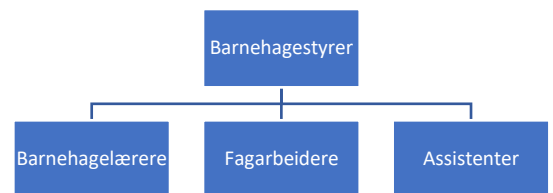


Organisasjonskartet viser også bare et utdrag av en større helhet, ettersom hver enhet har en egen struktur som øker denne kompleksiteten.

Videre har vi to eksempler på hvordan mellomledernes enheter kan være organisert, begge fra Sør-Odal kommune.



Figur 4: Glommasvingen skole. Sør-Odal kommune.



Figur 5: Disenå barnehage. Sør-Odal kommune

I figurene over ser vi et eksempel på hvordan to enheter innenfor samme kommune er organisert. Størrelsen og omfanget vil påvirke mellomledernes ansvarsnivå, og som vi ser ut ifra disse to eksemplene vil størrelsen og omfanget til enheten påvirke hvor kompleks strukturen er. Selv om rektoren på skolen har avdelingsledere under seg, så vil både rektor og barnehagestyrer være mellomledere, ettersom begge har ansvar overfor toppledelsen, men også har det overordnede ansvaret for personalet, samt ansvar for det faglig utøvende nivået. Vi synliggjør dette for å vise at det å være «krumtappen» i organisasjonen er langt mer komplekst enn den enkle beskrivelsen i figur 1 viser. Alle mellomledere vi har intervjuet sitter i samme posisjon i kommunehierarkiet, men det er klart at størrelsen og kompleksiteten på enheten påvirker flere elementer ved det å drive både tradisjonell ledelse og avstandsledelse.

Vi vil se på ytterligere teori om utfordringer knyttet til størrelse og kompleksitet i kommunene i delkapittel 2.1.4.

## 2.1.2 Personallederen

Som tidligere nevnt dreier denne oppgaven seg om hvordan mellomledere med *personalansvar* har opplevd overgangen til bruk av avstandsledelse som følge av pandemien.

Vi vil derfor se videre på teori knyttet til det å inneha rollen som en personalleder.

Internasjonalt kalles personalledelse for «Human Resource Management», eller forkortet til HRM. HRM er ledelse av menneskelige ressurser, og innebærer alle aktiviteter som gjelder ledelse av mennesker og arbeid i organisasjoner (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 30). Som vi skrev i delkapitlet 2.1.1 hvor vi definerte hva en mellomleder er, så vil mellomlederen bestandig ha det overordnede personalansvaret for sin enhet. Hen trenger ikke bestandig ha det fulle og hele personalansvaret, da mellomlederen kan ha avdelingsledere under seg som står for den daglige personalledelsen av enkelte personalgrupper (se organisasjonskartet for Glommasvingen skole i figur 4), men den overordnede oppfølgingen vil ligge hos mellomlederen. I tillegg til personalansvaret sitter hen på det faglige og ofte det økonomiske ansvaret, samt ansvaret for å integrere topplederens beslutninger inn i den operative kjernevirksomheten (Hole & Haugen, 2014, s. 134-135).

Det som ofte skiller en mellomleder fra andre ledere er den direkte faglige tilknytningen hen har til sitt virke. Mellomlederen kommer ofte fra samme fagmiljø, og blir ofte rekruttert fra den avdelingen og fagområde hen skal lede over (Hole & Haugen, 2014, s. 135). Rektor ved en skole har ofte bakgrunn som pedagog, enhetsleder for helsestasjon har ofte bakgrunn som sykepleier, leder for en enhet innenfor teknisk drift har ofte bakgrunn som ingeniør etc. Dette gjør at vi kan ta utgangspunkt i at mellomlederen ofte er fagspesialist innenfor sitt ansvarsområde.

I motsetning til Floyd & Woolridges lederroller, som ble presentert i figur 2, så er Ichak Adizes rollebeskrivelser bedre egnet til å forklare hvordan mellomlederen jobber med menneskelige ressurser og tjenesteproduksjon, mens førstnevntes rollebeskrivelser er bedre egnet til å beskrive mellomlederens strategiske rolle som mellomperson mellom toppledelse og egne ansatte. Adizes (1980) lagde en inndeling av lederroller som har blitt brukt i flere

studier, og forklarer hvordan mellomlederen posisjonerer seg i forhold til sine ansatte, samt andre ledergrupper i organisasjonen (Baldersheim et al., 2021, s. 79):



Figur 6. Adizes lederroller (Baldersheim et al., 2021, s. 80)

Som personalleder må man i større eller mindre grad kunne være fleksibel i forhold til å gå inn i de forskjellige lederrollene for å sørge for at tjenesteproduksjonen opprettholder et tilfredsstillende nivå. I kommunal sektor vil mellomlederen bestandig ha en viss tilknytning til administratorrollen, siden det alltid vil være føringer som kommer fra toppen av styringskjeden, eksempelvis i form av nasjonale føringer eller kommunale rammeplaner. Men man må også kunne gå inn i produsentrollen, da de kommunale tjenestene har et stort antall brukere som tjenestene må tilfredsstille. I enkelte tjenesteområder vil det også være gunstig å gå inn i entreprenørrollen, eksempelvis i kultursektoren der føringene ofte er litt mer åpne for tolkning (Baldersheim et al., 2021, s. 89).

Studier viser at den norske ledelsestradisjonen er i stor grad basert på mellommenneskelige relasjoner, likestilling, medbestemmelse og tillit (Hole & Haugen, 2014, s. 14). I Adizes rollebeskrivelser vil integratorrollen dermed være den mest beskrivende for det vi kan kalle for tradisjonell norsk ledelse. Rollebegrepet i seg selv er godt dekkende for det som den norske og skandinaviske lederstilen er kjent for, da det å være en «integrator» stammer fra begrepet «integrasjon», som i sosiologisk forskning dreier seg om en prosess der deltakerne blir gjort, eller gjør seg selv til en del av helheten (Brochmann, 2020).

Tillit og relasjon vil bli sentrale begrep videre i vår oppgave. Ut ifra de funnene vi vil komme tilbake til senere i oppgaven viser det seg at tillit, og gode relasjoner til ansatte er en drivfaktor for mellomledere i kommunal sektor. Dette er godt forankret i teori som viser at norske ledere har stor tillit til sine ansatte, mens de ansatte igjen har stor tillit til ledelsen (Grennes, 2012, s. 55). Studier viser at skandinaviske ledere er mer opptatt av hensyn til sine ansatte fremfor strukturering av arbeidsoppgaver, og velger veiledning fremfor styring (Grennes, 2012, s. 53). Den norske ledelsesmodellen kan dermed sies å være mest knyttet til det teoretiske tanken om *tykk institusjonalisme*, der kontroll oppnås som en bieffekt av tillit, i motsetning til *tynn insitusjonalisme* der kontroll oppstår ved å kontrollere. (Høyen et al., 2016, s. 50-51). Selv om den norske ledelsestradisjonen er kjent som å være tillit- og relasjonsbasert, er det viktig å nevne at det bestandig vil være et forhold mellom tillit, styring og kontroll, da det alltid kan oppstå situasjoner der en mer direkte kontrollstyring kan være nødvendig.

Vi har nå fokusert på lederroller og ledelsestradisjoner. Et moment vi har utfordret våre respondenter på er valg av lederstil. Lederroller sier noe om enkeltmomenter ved det å være leder, men hva med helheten? Finnes det teori om en helhetlig lederstil?

Å si noe om forholdet mellom ulike roller er mulig, men siden folk er så forskjellige på så mange forskjellige plan vil det å finne teori som gir en fasit på valg av lederstiler bli veldig omfattende. Vi velger å bruke en mer generell teori som beskriver to perspektiver, eller ytterpunkter, når det gjelder lederstil.

Det første perspektivet er det *instrumentelle* perspektivet. Dette perspektivet dreier seg om ren styring, der viktigheten er å treffe og iverksette kollektive beslutninger. Det primære fokuset er på de rent formelle sidene ved ledelse. De ansatte skal styres til å nå organisasjonens mål (Christensen et al., 2015, s. 125-126). Det andre perspektivet er det *kulturelle* perspektivet. Her er det fokus på *ledelse* fremfor styring. Her er ledelse betegnet som den primært uformelle menneskebehandlingen, der autoritet forvitres, hierarki skal avvikles og kommunikasjon mellom mennesker er i fokus. (Christensen et al., 2015, s. 126-127).

Ut ifra disse to perspektivene er det knyttet to hovedtyper av lederstiler:

1. *Den oppgave-, produksjons- og strukturorienterte lederstilen.* Denne lederstilen er instrumentell og mer autoritær.
2. *Den medarbeiderorienterte og demokratisk innstilte lederstilen.* Dette er en kulturell lederstil, rettet inn mot å bedre samarbeidsrelasjoner og sosial integrasjon. Den er mer omsorgsorientert og støttende med hensyn til medarbeidernes oppgaver og funksjoner. Den innebærer toveiskommunikasjon og deltakelse fra de som ledes.  
(Christensen et al., 2015 s.141-142).

Vi vil som nevnt karakterisere disse stilene som ytterpunkter når det gjelder valg av lederstil. Disse er ikke absolutte, men kan gå inn i, og styrke hverandre. Konkrete eksempler på dette vil vi vise når vi analyserer og drøfter rundt funnene i kapittel 5.

### **2.1.3 Spesielle utfordringer knyttet til mellomledelse i kommunal sektor**

Kommunene i Norge kommer i alle størrelser og fasonger. Antall innbyggere spriker fra 200 i Utsira kommune i Rogaland, til 700.000 i Oslo kommune. Geografiske forhold, klima, politisk oppbygging i kommunestyre og formannskap, antall barn og eldre; alle disse forholdene, og flere, påvirker hverdagen til de som jobber i kommune-Norge. Som leder vil arbeidsoppgaver, arbeidsmengde, antall ansatte, samt antall tjenesteytere og deres behov variere i stor grad med tanke på hvilken kommune man jobber i. Uansett, så har kommunene i Norge det til felles at de er mer komplekse, og ofte større organisasjoner enn det man finner i privat sektor (Jacobsen, 2020). Kompleksiteten, størrelsen på organisasjonene og de store variasjonene i kommunal sektor er med på å skape en rekke utfordringer for de som bedriver ledelse i kommunene.

For det første, selv om mellomledere i Norge generelt sett kjører en tillit- og relasjonsbasert lederstil, så er det en høy grad av byråkratisering i kommunene som følge av størrelse og kompleksitet. Reforme, politiske agendaer, stadige nye retningslinjer i forskjellige sektorer etc. er med på å påvirke mellomledernes handlingsrom (Tamburstuen, 2018) For det andre finnes det fortsatt en stor grad av New Public Management-tenking i offentlig sektor, der effektivitet, målstyring og økt kontrollering- evaluering og rapporteringsbehov er en stor del av hverdagen til både ledere og ansatte (Tamburstuen, 2018). Et eksempel på dette er i skolesektoren, der vi har sett et økt fokus på kartlegging av resultater blant barn og unge det

siste tiåret. Tanken om effektivisering gjør også at det kreves at kommunene skal få mest mulig ut av hver krone. Spesielt i kommuner med høy grad av utflytting er dette utfordrende, ettersom antall innbyggere påvirker inntektsgrunnlaget (Tamburstuen, 2018). Dette kan igjen føre til at man må nedbemanne, som igjen problematiserer handlingsrommet i hverdagen, ettersom mengden menneskelige ressurser reduseres. Ressurs- og kompetansemangel er utfordringer vi stadig hører om når det gjelder effektivisering av kommunal sektor. Dette har vist seg å påvirke graden av sykefravær i kommunene som ofte kommer av stressrelaterede årsaker (Eriksen, 2018). Sykefravær fører igjen til økt ressurs- og kompetansebehov, noe som problematiserer dette ytterligere. Det å skape helhetlige kommunale tjenester blir en utfordring om ressursene ikke er til stede.

En studie gjort av Baldersheim et al. (2021, s. 100) viser at den største utfordringen ved det å være mellomleder dreier seg om personalspørsmål. Disse utfordringene kan dreie seg om mellommenneskelige motsetninger, men igjen er det også snakk om mindre tilgang til ressurser. Studien viser at de største personalutfordringene dreier seg om oppsigelser, nedbemanning og konflikter, sykefravær og økt konfliktnivå innad i enheten. Nedbemanning viser seg som en særskilt stor utfordring for mellomlederen. Studien viser også at mellomledere opplever økt forventningspress til tross for at ressursene blir mindre, og mener ofte at toppledelse og politikere har urealistiske forventninger når nye former for organisering skal implementeres. Statlige regelverk oppfattes ofte som vanskelig å fortolke, og enhetene har ofte trange økonomiske rammer å forholde seg til. Selv om utfordringene er mange, så viser studien at mellomledere er gode problemløsere. De er gode på å samarbeide internt innad i enheten og støtter seg ofte på tillitsvalgte og rådgivere. De samarbeider godt internt, men samarbeider også godt med kollegaer i andre kommuner. De er gode på å tilegne seg og sine ansatte ny kunnskap og er flinke til å delegere, tilrettelegge og inspirere. De ansatte opplever ofte at mellomlederen viser høy grad av tillit til dem. Dette viser at mellomledere i kommunal sektor er gode på å håndtere forskjellige typer roller. De skal være gode på administrative oppgaver og fungere som «krumtappen» mellom toppledelsen og ansatte og brukere. De har høy grad av faglig kompetanse, er gode problemløsere og er med på å skape gode relasjoner internt i sin enhet (Baldersheim et al., 2021, s. 100-104).

Til nå har vi presentert teori som dreier seg om det å være mellomleder i kommunal sektor, generelle utfordringer knyttet til kommunal ledelse og hvordan forholdet til ansatte og toppledelsen påvirkes ved å inneha forskjellige lederroller. Men hvordan påvirkes det å utøve ledelse når lederen må lede fra avstand? Pandemien har ført til mange begrensninger når det gjelder fysisk nærhet til ansatte og kolleger. Vi vil nå se på teori som tar for seg problematikk knyttet til avstandsledelse.

## **2.2 Avstandsledelse - dimensjoner og typologier.**

En enkel definisjon på ledelse er «å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Begrepet har flere utdypende definisjoner og underdimensjoner som går ut på å, ved bruk av forskjellige incentiver, styre, kontrollere og motivere andre til å utføre bestemte oppgaver eller å nå bestemte mål (Sagberg, 2021). Avstandsledelse er derimot et begrep som ikke nødvendigvis har en klar og fast definisjon i eksisterende ledelsesteori. En definisjon på begrepet er «*en situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografiske steder, helt eller delvis*» (Hole & Haugen, 2014, s.42). Vi velger å slå sammen disse to definisjonene og starte med at avstandsledelse er «*lederens evne til å påvirke sine ansattes til å nå organisasjonens mål når hen har sine medarbeidere på andre geografiske steder, helt eller delvis*». Ofte blir begrepet «fjernledelse» brukt, men vi vil argumentere senere i kapitlet for hvorfor vi velger bort dette begrepet til fordel for avstandsledelse i vår analyse og drøfting. I denne delen av oppgaven vil vi derimot bruke begrepene om hverandre i forhold til den teorien vi presenterer.

En av de artiklene som moderne forskning om tematikken ofte refererer til er «*Distance in organizations*» av Barbara Napier & Gerald Ferris (1993). I artikkelen argumenterer de for at selv om det allerede fantes teori som sier noe om mellommenneskelig avstand i organisasjoner, så fantes det lite teori som grundig tar for seg hva forskeren mente med begrepet *avstand*, siden avstand i seg selv kan referere til flere ting. Napier & Ferris (1993, s. 326) presenterer teorien om «*dyadic distance in the supervisor-subordinate relationship*», eller løst oversatt; «*dyadisk avstand i forholdet mellom leder og underordnet*». Begrepet «dyadisk» kommer av ordet «*dyade*», som betyr «to enheter betraktet under ett» (Gundersen, 2018). I Napier & Ferris' teori handler det om et forhold mellom to mennesker, her som nevnt leder og underordnet.

I artikkelen blir tre dimensjoner som omhandler dyadisk avstand i organisasjoner presentert:

- *Psykologisk avstand*: Refererer til demografi (alder, kjønn, kultur, rase), maktbalanse, verdisyn, samt opplevelsen av egen plassering det sosiale hierarkiet innad i organisasjonen.
- *Strukturell avstand*: Refererer til den avstanden som kommer av organisasjonens struktur og organisering. Det kan dreie seg om ren fysisk avstand, men også den avstanden som oppstår om muligheten til interaksjon mellom leder og ansatt blir svekket.
- *Funksjonell avstand*: Refererer til det funksjonelle arbeidsforholdet mellom leder og ansatt.

*Napier & Ferris, 1993, s 326-337. «A model of dyadic distance».*

Antonakis & Atwaters artikkel «*Leader distance: a review and a proposed theory*» (2002) bygger videre på denne teorien, men retter noe kritikk mot Napier & Ferris, da artikkelen utelater *identifikasjonsavstand* i sine avstandsdimensjoner. Antonakis & Atwater (2002, s. 682) argumenterer for at selv om dimensjonen psykologisk avstand sier noe om hvor den ansatte opplever seg selv innad i organisasjonen, så sier den ikke så mye om hvordan den ansatte identifiserer seg med lederen. Denne identifikasjonsavstandsdimensjonen er kun mulig om man ser på om ledere har stor eller liten grad av interaksjon med sine ansatte. Vi vil trekke inn denne kritikken i definisjonen og kalle dimensjonen *psykososial* avstand, ettersom den skal si noe om både demografi og det sosiale aspektet.

Antonakis & Atwater (2002) utarbeidet en egen teori med Napier & Ferris (1993) modell som grunnlag, der de erstattet begrepene strukturell avstand med ren *fysisk* avstand, psykologisk avstand med *sosial* avstand og dimensjonen funksjonell avstand med «*opplevd grad av interaksjon mellom leder og underordnet*». Den sistnevnte dimensjonen sier noe om hvor ofte interaksjon mellom leder og ansatt skjer, hvordan denne interaksjonen foregår og hvilken kvalitet interaksjonen har (Antonakis & Atwater, 2002, s. 686-687). Hvordan disse interaksjonselementene *oppleves* påvirker igjen det opplevde forholdet mellom partene, da en opplevelse alltid vil være subjektiv. En ansatt kan for eksempel føle at det holder med begrenset kontakt med sin leder, mens en annen ansatt trenger mer jevnlig oppfølging.



De tre dimensjonene sosial og fysisk avstand, samt opplevd grad av interaksjon vil alltid påvirke hverandre i en eller annen form. Fysisk avstand kan påvirke den opplevde kvaliteten av interaksjon, da interaksjonen eksempelvis kan foregå mer jevnlig over e-post eller telefon enn ved fysiske møter. Dette kan igjen påvirke den opplevde sosiale avstanden, for eksempel når en ansatt som opplever at interaksjonen med sin leder som spesielt god trolig vil føle seg mer verdt som ansatt enn en annen som opplever at interaksjonen er negativ.

Antonakis & Atwater (2002, s. 688-690) presenterte ut ifra disse dimensjonene åtte typologier om avstand som sier noe i hvor stor grad disse tre avstandsdimensjonene er til stede.

Disse typologiene er (vår oversettelse):

Forklaring: *H*= høy, *L*=lav, *F*=fysisk avstand, *S*= sosial avstand, *I*=opplevd grad av interaksjon.

1. (*Proksimal*) *Nærledelse*. ( $F=L, S=L, I=H$ ). Forklarer noe om hvor nær en leder er til sine ansatte. Lederen er fysisk tilstede, oppleves som en del av det sosiale miljøet og har høy grad av interaksjon med sine ansatte.
2. «*Hands-off*» *ledelse*. ( $F=L, S=L, I=L$ ). Lederne innenfor denne kategorien er både fysisk tilstede og en del av det sosiale miljøet, men delegerer ofte lederansvar som igjen fører til lavere interaksjon med ansatte i det rent profesjonelle arbeidet.
3. *Virtuell nærledelse*. ( $F=H, S=L, I=H$ ). Denne lederen likebehandler og har høy grad av interaksjon med sine ansatte. Selv om interaksjonen er hyppig og kommunikasjonen er god, så er lederen mindre fysisk til stede. Hen bruker digitale løsninger (eks. e-post, telefon, Teams) for å kommunisere med sine ansatte.
4. *Sosial fjernledelse*. ( $F=L, S=H, I=H$ ). En leder som utøver sosial fjernledelse har høy grad av interaksjon med sine ansatte og er fysisk til stede. Lederen føler seg som et «steg over» de ansatte i hierarkiet, og innehar en ren profesjonell lederrolle, der den sosiale kontakten er holdt til et minimum.
5. *Virtuell fjernledelse*: ( $F=H, S=H, I=H$ ). I likhet med lederen som driver sosial fjernledelse, så er denne lederen profesjonell, mindre sosial, men har høy grad av interaksjon med sine ansatte. Forskjellen er at lederen er lite fysisk til stede, og kommuniserer mest via digitale verktøy.
6. *Avancular (familiær) ledelse*: ( $F=H, S=L, I=L$ ). Denne lederen er lite fysisk til stede, og har lav grad av interaksjon med sine ansatte. Likevel oppleves lederen som en

sosial skikkelse, som forsøker å opptre som «en del av flokken» når interaksjon og fysisk tilstedeværelse først skjer.

7. *Herregårdsledelse*: (F=L, S=H, I=L). Dette er lederen som er fysisk til stede, men som snakker til de ansatte gjennom andre, for eksempel avdelingsledere. De ansatte har lite med lederen og gjøre, og interaksjon foregår gjennom andre mellompersoner.
8. *Distal ledelse*: (F=H, S=H, I=L). Distal betyr «lengst fra stammen» (SNL) og er lederen som er fysisk og sosialt fraværende, og kommuniserer sjeldent med sine ansatte. Lederen oppleves mer som et ansikt utad enn en del av selve arbeidsgruppen.

*Antonakis & Atwater, 2002, s. 688-690. «The eight typologies of distance».*

I vår oppgave blir de typologiene som innehar en høy fysisk avstand det mest interessante, da oppgaven vår dreier seg om hvordan lederne ble tvunget inn i en situasjon der fysisk nærhet til andre mennesker ble sterkt begrenset. Siden pandemien tvang mange til bruk av hjemmekontor vil spesielt typologi 3, virtuell nærledelse og typologi 5, virtuell fjernledelse bli interessant i vår analyse og drøfting. Det kan også bli interessant å se på hvordan de andre typologiene påvirker overgangen fra den vanlige ledelsesutøvelsen til avstandsledelse under pandemien.

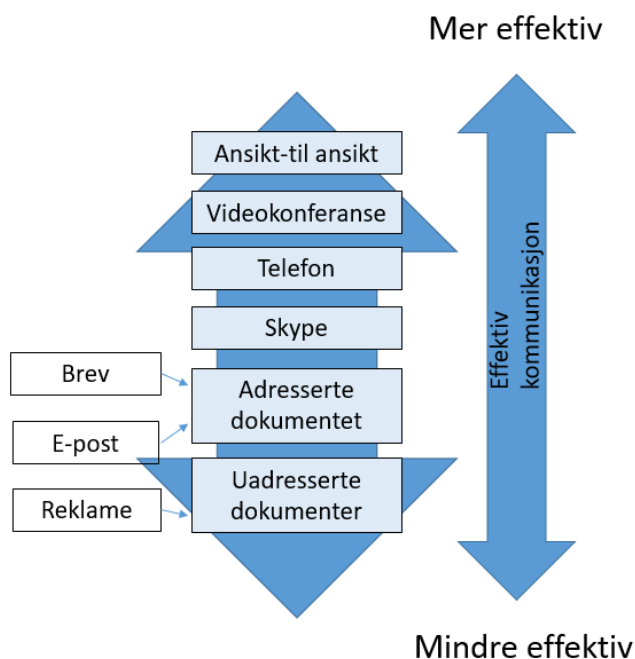
Flere av typologiene inneholder bruken av begrepet «fjernledelse». I vår oppgave har vi valgt begrepet avstandsledelse siden vi opplever at fjernledelse bringer med seg flere negative konnotasjoner. For det første kan ordet «fjernt» defineres som «noe som med vilje holder seg på avstand», eller «noe som ligger langt borte fra ens tanker og interesser». Det bringer også med seg tanker om å være utilnærmelig, fraværende eller distré. («Fjern» – Norsk akademisk ordbok, u.år). Avstandsledelse blir et mer generalisert begrep, der en av de mer konkrete beskrivelsene av ordet avstand er «hvor langt to punkter er fra hverandre på et gitt tidspunkt» (Aupert, 2018). Det sier altså mest noe om den fysiske avstanden, og selv om vi vil kommentere relasjonsorientert avstand, så er det hvordan denne fysiske avstanden har påvirket lederen som er interessant.

## 2.2.1 Virtuell kommunikasjon og relasjonsbygging over avstand

Da pandemien slo til 12. mars 2020 ble et stort antall ledere og ansatte sendt hjem fra arbeidsplassen og gikk over til hjemmekontorløsninger på ubestemt tid. I vår oppgave vil dermed det å lede gjennom digitale løsninger være et særdeles viktig moment. Ledelsesteorier har tradisjonelt sett fokusert på regelmessig personlig kommunikasjon (Hole & Haugen 2014, s. 38). En kvantitativ studie gjort av Connaughton & Daly (2004) viste at 90% av 500 respondenter opplevde avstandsledelse som mer utfordrende enn tradisjonell ledelse (Hole & Haugen 2014, s. 39). Dasgupta (2011) gjorde en tilsvarende studie om ledelse knyttet til virtuelle team, og kom frem til en lignende konklusjon, at ledere opplevde avstandsledelse som mer utfordrende og krevende.

Utfordringer knyttet til kommunikasjon er ofte hovedfokuset når man ser på tidligere studier på avstandsledelse. Hvordan kan man opprettholde et godt og bredt kommunikasjonsnivå når kommunikasjonen normalt sett skjer ved fysisk tilstedeværelse? Hvordan kan tillit og relasjoner bygges ved manglende fysisk kommunikasjon, og hva skjer med ledelse og styring? En nyere norsk studie av Pettersen & Solstad (2020) viste at fysisk avstand er en kontekst som helt klart påvirker rammebetingelsene for lederskapet. Ledelse over avstand utfordrer arbeidet med å motivere til involvering og engasjement da det er begrenset mulighet for direkte samhandling. Mindre samvær fører til mindre mulighet for å skape gjensidige relasjoner. I kapitlet om mellomlederen nevner vi at den norske lederstilen er tillit- og relasjonsbasert. Pettersen & Solstad (2020, s. 9) argumenterer for at relasjonsorientert ledelse krever kommunikasjon direkte ansikt-til-ansikt, noe vi vil tydeliggjøre videre i dette delkapitlet. Vi vil nå presentere teori som viser at avstandsledelse kan være med på å utfordre den tillit- og relasjonsorienterte lederstilen.

Fra tidligere studier er det tydelig at relasjonen mellom sender og mottaker påvirker kommunikasjonen og tolkningen av budskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Studien gjort av Pettersen & Solstad (2020) viser hvordan tolkning av budskap kan påvirkes av avsenderens valg av kommunikasjonskanal.



Figur 7. Teori om bruk av forskjellige kommunikasjonskanaler (media richness theory). Pettersen & Solstad (2020, s. 3)

I figuren over ser vi hvilke kommunikasjonskanaler som oppleves som den mest og minst effektive. Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er helt klar den mest effektive formen for kommunikasjon. Grunnen til det er at den fysiske kommunikasjonen gir større mulighet for en umiddelbar reaksjon og tilbakemelding fra mottaker av budskapet (Pettersen & Solstad, 2020 s. 3). Den nonverbale kommunikasjonen, som ansiktsuttrykk og kroppsspråk, er også et moment som en mister ved valg av mindre effektive kommunikasjonskanaler, som i den enden av skalaen hvor kommunikasjon baserer seg på ren tekst. Denne modellen springer ut fra «media richness theory». Teorien viser at valg av de mer effektive, «rike» kanalene for kommunikasjon, er best for å håndtere vanskelige og komplekse problemer, mens de minst effektive er best til å informere om rutinemessige aktiviteter og oppgaver (Suh, 1999, s. 296).

Et viktig spørsmål er hvordan de digitale løsningene som ledere måtte benytte seg av under pandemien påvirker kommunikasjonen? Ut ifra figur 7 kan vi se at digitale løsninger som for eksempel Skype ligger midt mellom effektiv og lite effektiv kommunikasjon. Studien til Pettersen & Solstad (2020, s. 9) påpeker at en konsekvens av det å lede på avstand er det at vi naturlig nok velger mindre rike kilder for kommunikasjon da fysisk interaksjon ikke er mulig. Konsekvensen av dette går på bekostning av den relasjonsorienterte ledelsen, ettersom det å

skape relasjoner er mye enklere ved ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og direkte samhandling. Studien viser at uformelle samtaler er et godt lederverktøy, noe som vil bli redusert ved bruk av avstandsledelse. Å bruke digitale medier som kommunikasjonskanal kan dermed dreie den relasjonsorienterte ledelsen over til mer styringsorientert lederatferd. Systemer vil få en mer sentral betydning og oppgavestyring vil få et større fokus. Studien argumenterer for at ledere som utøver avstandsledelse *styrer* mer og *leder* mindre, ettersom styring er mer *systemorientert*, mens ledelse er mer *personorientert*. Intervjuer gjort i forbindelse med denne studien bekrefter at ledere opplever at bruk av digitale løsninger er bedre til å formidle informasjon enn det å bedrive relasjonsorientert ledelse (Pettersen & Solstad, 2020, s. 5-8).

Graden av lederens relasjon med ansatte og valg av kommunikasjonskanal har ofte logiske forklaringer. Ledere for større enheter kan være tvunget til å drive med en form for avstandsledelse fra før. Dette kan skyldes antall ansatte i enheten, der det rett og slett er for mange ansatte til at man kan ha lik grad av sosial kontakt med hver enkelt. I større enheter vil det dermed bli mye vanskeligere å oppnå tett relasjon med hver enkelt enn i mindre enheter, og den psykologiske avstanden blir påvirket (Baldersheim et al., 2021, s. 89). Det kan også dreie seg om at ansatte jobber på flere forskjellige steder eller til forskjellige tider. Dette er spesielt vanlig i helsesektoren, der enhetene ofte er store og ansatte jobber i turnus. Ansatte kan også befinne seg på forskjellige arbeidssteder, for eksempel ansatte i hjemmetjenesten. Her blir den strukturelle avstanden påvirket.

Det vår oppgave dreier seg om er, i motsetning til mye av teori om avstandsledelse, en spesielt situasjonsbetinget form for avstandsledelse som det naturlig nok ikke er blitt forsket mye på tidligere. Allerede eksisterende teori om avstandsledelse er nyttig for å skape et teoretisk bilde på avstandsledelse, men faktum er at situasjonen lederne i denne oppgaven baserer seg på er helt unik i historisk kontekst. Under pandemien har ledere blitt tvunget til å ta på seg rollen som avstandsleder, ofte i yrker der det å bedrive avstandsledelse i utgangspunktet er veldig unaturlig. Ofte har det ikke dreid seg om å skape nye relasjoner, men å opprettholde de relasjonene som allerede eksisterer. Hvilke valg lederne har tatt i forhold til kommunikasjonskanaler og relasjonsorientert ledelse under pandemien blir derfor veldig interessant, og noe vi vil gå grundigere inn på i analysen og drøftingen senere i oppgaven.

## 2.2.2 Selvledelse

Til nå har vi presentert teori som fokuserer på *relasjonen* mellom leder og ansatt når ledelse og kommunikasjon skjer på avstand. Men hva med den ansatte når hen blir overlatt til seg selv? Må den ansatte i større grad ta kontroll over egen arbeidshverdag når lederen ikke er fysisk tilstedeværende? Dette er en sentral problemstilling vi har tatt opp med våre respondenter ettersom bruk av hjemmekontor har ført til at enkelte grupper ansatte måtte sitte fysisk atskilt fra både leder og andre kolleger i arbeidshverdagen.

Autonomi er et begrep som ofte dukker opp i ledelsesteori. Autonomi er beskrevet i moralfilosofien som «en persons evne til selv å bestemme sine handlinger og grunnlaget for sine handlinger» (Sagdahl, 2019). En person regnes som autonom når grunnene til å handle er aktørens egne grunner. Vi har valgt å fokusere på begrepet *selvledelse*. Teoriene om avstandsledelse sier ofte noe om forholdet mellom lederens behov for å styre og kontrollere over avstand, og den ansattes mulighet til å ta ansvar for egen hverdag. Når lederen har mulighet til å ha oversikt hvor og hvordan den ansatte jobber, vil vi kunne anta at den ansatte vil kunne lede seg selv i større grad enn det er mulighet for i en «tradisjonell» arbeidshverdag hvor lederen og den ansatte er fysisk organisert på samme sted, og muligheten for fysisk samhandling er større.

Selvledelse kan defineres som «evnen til å lede og motivere seg selv for å nå ønskede mål», eller «metoder, ferdigheter og strategier som en kan benytte seg av for å styre egne aktiviteter og mål» (Sander, 2020). Det skilles ofte mellom «self-leadership» (selvledelse) og «self-management» (selvstyring). Selvstyring går på den direkte oppgaveløsningen, der den ansatte legger opp hverdagen sin selv for å nå bestemte mål. Selvledelse omfatter et bredere spekter enn rene oppgaveløsning. Selvledelse tar for seg selvstyring, men også den ansattes indre motivasjon, hvordan man påvirker egne tanker for å nå mål og troen på egen mestring (Sander, 2020).

Ut ifra normativ selvledelsesteori så beskrives det tre hovedtyper av strategier for det å bedrive god selvledelse; Atferdsmessige strategier, kognitive strategier og naturlige belønningsmekanismer (Bastesen et al., 2020). Atferdsmessige strategier går på det å ha evnen til å observere seg selv, og dermed sette seg egne mål, korrigere seg selv, gi seg selv feedback og påminnelser. Kognitive strategier går på evnen til å endre sin egen måte å tenke på, for eksempel evne det å tenke mer konstruktivt og endre den indre dialogen fra negative

antagelser til positive tankemønstre. Den siste strategien handler om naturlige belønningsmekanismer, og går på det å kunne motivere seg selv ved hjelp av indre belønninger, og dermed oppnå en følelse av mestring. Mestring blir et viktig begrep med tanke på selvledelse i vår forskning, ettersom noen av respondentene opplevde at ansatte opplevde ulik grad av mestring når de måtte selvstyre seg selv i større grad. Mestring innebærer at man utnytter sine indre ressurser for å ta personlig kontroll over situasjonen man står overfor (Johannesen & Olsen, 2009, s. 28). En interessant problematikk som ble tatt opp av noen av våre respondenter var om deres ansatte opplevde det positivt å måtte bli overlatt til seg selv, og om mestringsfølelsen til den enkelte økte eller ble svekket. Det kan tenkes at det er naturlig at de som opplever økt mestring opplever selvledelse som mer positivt enn de som synes situasjonen de sto overfor førte til at de løste arbeidsoppgavene på en dårligere måte enn før. I slike situasjoner vil det være naturlig at lederen sørger for å ha mer jevnlig dialog med de som sliter, gi ytre belønninger i form av motiverende samtaler og bekreftelser, og prøve å følge dem opp hyppigere enn for de som synes selvledelse er noe positivt. Selvledelsesteori handler ikke om at lederen er helt distansert fra de ansatte og overlater alt ansvar til dem. Det handler også om lederens evne til å lede andre til å lede seg selv (Sander, 2020). Det handler om at lederen skal ha tillit til de ansatte, motivere til å ta ansvar og gi de ansatte en følelse av at de er med på å påvirke organisasjonen, og at de er en viktig del av helheten. Det handler igjen om det å drive tillitsbasert ledelse.

Vi vil til slutt nevne det motsatte av selvledelse som er direkte kontrollstyring. Om lederen opplevde at de måtte sette inn flere kontrollmekanismer enn tidligere er noe vi har valgt å utfordre respondentene på. Styring handler om «*hvordan vi gjør ting her*», der lederen kontrollerer og detaljstyrer de ansattes arbeid (Rysstad, 2018). Lederen tar beslutningene og det blir et større fokus på å kontrollregimer for å nå organisasjonens mål.

Om avstandsledelse er med på å påvirke dynamikken mellom selvledelse, tillit og styring blir viktige elementer i vår analyse og drøfting av forskningsspørsmål som skal føre oss til en konklusjon på hovedproblemstillingen.

## 3 Metode

Den opprinnelige betydningen av metode er «veien til målet» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 83). Etter å ha lest «noen» avhandlinger vil de fleste kapitler om metode ofte se relativt like ut for akademiske lesere. Vi har heller ikke funnet opp kruttet på nytt, men gjør her et forsøk på å forklare våre valg for og imot foretrukket og valgt metode. Lik mange avhandlinger før denne oppleves også vår metode som en «vei til målet». Vi vil i dette kapitlet presentere og begrunne valg av metode, hvilke avveininger vi tok i forhold til kriterier på utvalget av respondenter og presentasjon av disse. Vi avslutter kapitlet med refleksjoner og betraktninger rundt reliabilitet og validitet samt etiske refleksjoner og kritikk av egen forskerrolle.

### 3.1 Kvalitativ eller kvantitativ metode?

Før valg av metode bør man undersøke hvordan man kan belyse og svare opp problemstillingen på en best mulig måte. Kvale & Brinkmann (2015, s. 140) understreker viktigheten med formål og tema for enhver undersøkelse. Vi valgte derfor å underbygge problemstillingen med forskningsspørsmålene presentert i kapittel 1.3.1. Det å lettere definere «hva» og «hvorfor» før man kan stille «hvordan» er et godt utgangspunkt for å finne tema. Vi har mang en gang endret både tema og problemstilling, så vel som metode, på oppgaven, men endte til slutt opp med kvalitativ metode. Med utgangspunkt i vår problemstilling vil det være enklere å spørre «hva» og «hvorfor» noe skjedde, enn å kunne gi et enkelt svar på «hvordan» det skjedde. Med «det» i denne sammenhengen menes Covid-19. Oppgaven tar ikke for seg disse tre konkrete spørsmålsformene opp mot Covid-19, da det faller utenfor tema. Det som derimot faller innenfor temaet, er *hva* opplevde respondentene i praksis og *hvorfor* akkurat de opplevelsene. Svar på *hvordan* tvungen avstandsledelse opplevdes presenteres senere i avhandlingens kapittel om funn.

Forenklet kan man si at kvalitativ metode i samfunnsvitenskapelige fag handler om å finne og forstå mekanismer bak fenomenet man undersøker, opplevelser (livsverden) og mer deskriptive historier, mens kvantitativ metode innhenter harde data som kan måles i skalaer og tabeller (Kvale & Brinkman, 2015, s. 46-47; Bryman, 2016, s. 401). Sistnevnte er å sette kvantitativ forskning på spissen da man med enkle grep kan få gode beskrivelser av



opplevelser i for eksempel et spørreskjema. Vi diskuterte hvilken tilnærming og metode som ville gi de fyldigste svarene i forhold til tema, hvor kvalitativ metode på den ene siden kunne gi oss innlevende historier fra den enkelte respondent. Mens kvantitativ metode på den andre siden ville gi harde data og tall på spørsmål vi antok kunne gi oss svar på subjektive opplevelse. Kvantitativ forskning beskrives av Bryman (2016, s. 690) som en deduktiv metode som tester ut eksisterende teori. Med det som utgangspunkt ble det vanskelig ettersom vi (heldigvis) ikke tidligere har opplevd en pandemi i en digital tidsalder. Det lot seg derfor vanskelig å kvantifisere respondentenes svar på for eksempel «hvordan har du opplevd ...?». Naturlig nok kan ikke en subjektiv følelse eller opplevelse kvantifiseres om man er på utkikk etter helt konkrete handlinger eller erfaringer. Gis det derimot rom og mulighet for å justere seg inn etter en predefinert skala vil man kunne komme til en antagelse om en gitt opplevelse, men harde data i denne sammenheng vill ikke gi oss svarene på våre spørsmål.

Kvantitativ metode har ifølge Bryman (2016, s. 149-151) en mer lineær fremgangsmetode og beskriver trinnene på følgende måte; 1. *teori*, 2. *hypotese*, 3. *forskningsdesign*, 4. *operasjonalisere* (definere begreper og fremgangsmåte), 5. *undersøkelsesarena/-sted*, 6. *utvalg/respondenter*, 7. *forskningsmetode* (observasjon/spørreskjema etc.), 8. *datainnsamling*, 9. *analysere data*, 10. *presentasjon av funn og konklusjon*, og 11. *publisere og konkludere*. Finner man da ny teori kan man i prinsippet benytte metoden igjen ved å gå tilbake til trinn 1 for ny runde med forskning. Vi skal ikke utelukke at en slik undersøkelse ville vært både gjennomførbar og interessant for vårt tema, men for vår del vil det å finne en generalitet være en for tidskrevende prosess når man benytter kvalitative intervjuer slik Kvale & Brinkmann (2015, s. 148) skriver. Å finne en generalitet som svar på vår problemstilling ville trolig vært spennende i seg selv, men en hypotese om at de fleste mellomledere med personalansvar hadde den samme opplevelse av tvungen avstandsledelse er lite trolig. Funn presenteres senere i avhandlingen, men vi kan allerede her avsløre at det var felles opplevelser blant respondentene, men en generalitet, om vi hadde brukt kvantitativ metode, kan vi ikke presentere.

I kvalitativ metode, som nevnt innledningsvis, handler det mer om myke data, opplevelser og deskriptive historier eller narrativ (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46; Bryman, 2016, s. 375). Bryman poengterer at ord er viktigere enn tall i kvalitativ metode og spesifiserer særlig tre områder metoden skiller seg fra kvantitativ metode; 1. en induktiv tilnæringsmetode i

forholdet mellom teori og forskning hvor teori oppstår som følge av forskning; 2, en epistemologisk tilnærming hvor det etterstrebes å forstå den sosiale verden gjennom undersøkelse av fortolkningene til respondentene; og 3, en ontologisk posisjon beskrevet som konstruksjonell hvor sosiale strukturer er resultatet av relasjoner mellom individer i stedet for «noe der ute» og adskilt fra de involverte i strukturen (egen oversettelse). Punkt 1 i listen til Bryman (2016, s. 375) impliserer at forskning skaper teori. Man arbeider induktivt, noe som vil si at man tar utgangspunkt i for eksempel fenomener og forsker på sosiale kontekster eller hvordan deltagere (f.eks. respondenter) opplever sin hverdag. Ut fra disse observasjonene kan man trekke slutninger som skaper teori om det man har forsket på. Slik som i denne oppgaven vil det være hvordan mellomledere og ledere opplevde avstandsledelse. Ut fra respondentenes opplevelser kan man skape teori om avstandsledelse. Punkt 2 i listen henger sammen med den induktive arbeidsmetoden, men i tillegg skape forståelse av respondentenes opplevde verden og hverdag – man skal skape, eller forstå, en sammenheng. Punkt 3 differensierer kvalitativ fra kvantitet forskning ved påstanden om at man ikke kan tallfeste sosiale interaksjoner mellom mennesker som skaper en hendelse eller handling. Slike opplevelser må gjenfortelles eller observeres før de kan tolkes av forskeren. I vår oppgave kunne man forsøkt å tallfeste fenomener, men når opplevelse av det samme fenomenet er veldig forskjellige vil det vanskelig la seg gjøre.

Bryman (2016, s. 378-381) deler kvalitativ metode inn i 8 trinn.

1. *Generell forskning.* Det vil si å stille spørsmål ved noe, som for eksempel hendelser eller fenomener. For vår oppgave innebar dette, slik problemstillingen lyder; å finne teori om avstandsledelse før pandemien.
2. *Avgrensning.* Både tema for hva som skal utforskes, omfang og eventuelt subjekter må defineres. For vår del ønsket vi å begrense omfanget til kommunal sektor og mellomlederrollen.
3. *Innhenting av data.* Her avhenger det av valgt metode, men poenget er å skaffe til veie både relevant, men også nok data. Slik vi brukte våre utvalgsriterier var målet å treffe bredt nok, samtidig som det var relevant opp mot både problemstilling, men også eventuell empiri.

4. *Tolkning og analyse av data.* Hva sier innhentet data faktisk noe om er viktig i dette trinnet. Analyse av empiri med koding og tema ble en kontinuerlig prosess allerede ved transkriberingen.

5. *Funn og teori.* Poenget her er om man ut fra innhentet data kan dra slutninger og eventuelt skape teori.

*5a; Mer avgrensning.* I motsetning til den tidligere nevnte kvantitative metoden vil man i kvalitativ metode møte en mer dynamisk tilnæringsmåte. I dette trinnet kan man justere eller avgrense forskningsspørsmål ytterligere. Her måtte vi vurdere om vi belyste de foreløpige forskningsspørsmålene godt nok eller om vi måtte endre enten spørsmål, problemstilling eller eventuelt neste trinn i modellen

*5b; Innhenting av mer data.* Som følge av forrige punkt kan man vurdere nødvendigheten av å innhente mer data. Om man velger dette skal man i teorien starte på trinn 4 igjen. Mer om det i kapittel 3.3.

6. *Publisering av funn og konklusjon.* Avslutningsvis i den trinnvise modellen til Bryman (2016, s. 381) avslutter man med å publisere funn. Disse funnene kan være grunnlag for teori eller mer/annen type forskning på samme eller tilsvarende tema. Presentasjon av våre funn utdypes i kapittel 4.

I og med at vi ønsket i størst mulig grad en praksisorientert avhandling har mye av vårt fokus vært på den andre halvdel av problemstillingen; **«hvordan har mellomledere i kommunal sektor opplevd det (avstandsledelse) i praksis?»** Slik vi resonnerer mot vårt valg av metode som vist over falt vårt valg på kvalitativ metode. Med den forskningsmetoden kunne vi intervju mellomledere og få kunnskap rett fra primærkilden for innhenting av data som var grunnlaget for vår empiri. Ved innhenting av data fra primærkilder vil man kunne skildre respondentenes virkelighetsverden, og slik vår avhandling søker; finne svar på hvordan praksis ble opplevd. Med dette som bakgrunn falt vårt valg på kvalitativ metode, nærmere bestemt kvalitativt forskningsintervju.

## 3.2 Kvalitativt forskningsintervju

Kvale & Brinkman (2015) forklarer kvalitativt forskningsintervju fra en fenomenologisk tilnærming best med egne ord;

*«Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv. Forskningsintervjuets struktur er likt den dagligdagse samtalen, men som et profesjonelt intervju involverer det også en bestemt metode og spørreteknikk.» (s. 42)*

I vårt forsøk ved innhenting av data la vi disse ordene til grunn. Vi skulle forstå respondentens opplevelse og deres virkelighet når Covid-19 inntok en ellers relativt vanlig arbeidshverdag. Med en fenomenologisk tilnærming er tanken at respondenten skal så nøyaktig som mulig beskrive sin egen subjektive opplevelse, snarere enn å beskrive, tolke og analysere (Merleau-Ponty, 1962, gjengitt i Kvale & Brinkman, 2015, s. 45). Vi valgte å benytte kvalitativt forskningsintervju fordi vår hypotese og tema kunne tilsa at opplevelsen for den enkelte respondent kunne være av stor variasjon. Noe av utfordringen var tidsrommet mellom gjennomføringen av intervjuene og at hendelsene rundt Covid-19 strakk seg tilbake i tid. Hverdagen generelt fra 12. mars 2020 dreide seg i stor grad om nettopp Covid-19, noe også nyhetsbildet var en stor bidragsyter til. Dette kan ha påvirket hvordan respondentene erindret sine egne hendelser fra sin arbeidsplass.

I intervjuene ønsket vi å benytte både faktaspørsmål som for eksempel antall årsverk respondenten leder, og meningsspørsmål som for eksempel den enkelte respondents lederstil (vedlegg, intervjuguide). Som Kvale & Brinkmann (2015, s. 47) poengterer er det vanskeligere å bruke meningsspørsmål, men heller anbefaler å lytte til det eksplisitte respondentene uttrykker. Vi «angrep» denne tilnærmingen ved å starte intervjuet med et relativt åpent spørsmål, og lot respondentene få rikelig med tid til å både svare, men også tenke seg om. Spørsmålet var ment for å ta respondenten tilbake til starten av pandemien og la den frie taletiden avsløre eventuelle beskrivelser, meninger eller poeng vi kunne ta med videre i intervjuet.

Vi valgte å benytte et semistrukturert intervju slik at vi med enkle grep kunne både la respondenten komme med opplysninger vi ikke hadde formening om ville komme, samtidig

som vi kunne styre intervjuet tilbake til hovedtema om nødvendig (vedlegg, intervjuguide). Med denne formen for intervju kan man være fleksibel og hoppe mellom de ulike spørsmålene i en oppsatt intervjuguide. Spørsmålene i guiden skal være hovedstammen med et sentralt tema (problemstilling), men faller det seg naturlig å hoppe over noen spørsmål eller inkludere andre spørsmål man på forhånd ikke har skrevet ned er det tatt høyde for i metoden (Bryman, 2016, s. 397). Bakdelen ved denne metoden kan for uerfarne intervjuere blant annet føre til styring eller at man *leder* respondenten i ønsket retning (Rayburn & Guittar 2013, gjengitt i Bryman, 2016, s. 467). Det vil si at intervjuerne i større grad styrer respondenten tilbake til hovedtema eller leder respondenten i for stor grad mot hva intervjuerne selv anser som viktig.

Videre kunne vi valgt et helt ustrukturert intervju og startet hele samtalen med et åpningsspørsmål, ikke ulikt slik vi innledet samtalene, men at man deretter kun følger opp de avgitte svarene til respondenten med nye aktuelle spørsmål (Bryman, 2016, s. 397). Vi følte denne metoden kunne vært nyttig, men med tanke på både vår erfaring som forskere og begrensning av oppgavens omfang i både størrelse og tid ville det muligens ha påvirket resultatet negativt. På den andre siden kan et semistrukturert intervju forhindre verdifull informasjon fordi man nettopp som uerfaren forsker glipper på hva som blir sagt mellom linjene, eller at man blir for rigid i forhold til intervjuguiden som nevnt over.

I forhold til en intervjuguide kommer Bryman (2016, s. 470-471) med noen tips vi fulgte;

- Formuler spørsmålene slik at de svarer på eller gir relevant informasjon om den overordnede problemstillingen,
- Bruk et forståelig språk for de som intervjues,
- Styr unna ledende spørsmål og lag en strukturert guide inndelt i tema slik at man på den måten får en oversikt som gir flyt i selve gjennomføringen av intervjuet.

Selve gjennomføringen av intervjuene og kritikk kommer vi tilbake til i det følgende.

### 3.3 Datainnsamling

I prosessen med datainnsamlingen valgte vi flere metoder for å skaffe respondenter.

I første omgang plukket vi ut ti kommuner av middels størrelse med folketall mellom 12.000-70.000 innbyggere. Vi henvendte oss først pr. e-post til postmottaket i kommunene oppgitt på deres hjemmesider. At responsen skulle være så dårlig var overraskende. Av ti kommuner fikk vi automatisk svar fra halvparten at e-post var mottatt, og av de resterende fikk vi verken automatisk svar eller svar i det hele tatt. Av de fem kommunene vi fikk automatisk svar fra fikk vi etter hvert svar fra kun to, hvorav den ene kommunen hadde sendt forespørselen til toppledernivå for behandling. En skal være forsiktig med antagelser, men med så dårlig respons kan man undres på hvor vidt man burde ha gått i en annen retning i første omgang. Grunnen til at vi valgte «kun» ti kommuner i første runde var vår antagelse om at vi ville få god respons, og frykt for å avvise eventuelle respondenter om for mange meldte seg. I mangel på respondenter fra første runde med forespørsler sendte vi ny e-post til ytterligere ti kommuner samt involverte personer i eget nettverk som kunne bidra til å enten være respondenter selv, eller komme med tips om aktuelle respondenter.

I alle henvendelsene la vi ved informasjonsskrivet (se vedlegg, informasjonsskriv) som presenterte teamet for oppgaven, samt antatt tidsbruk og kontaktinformasjon. Vi tok utgangspunkt i at mellom seks til ti respondenter ville dekke vårt behov og endte på åtte. I kvalitative intervjuundersøkelser er det vanskelig å definere hvor mange respondenter som er nok. Man ender fort på enten for få eller for mange. Med for få respondenter kan det være vanskelig å generalisere, og vrient med hypoteser som skal sammenligne grupper. Med for mange respondenter vil tiden til dyptgående analyser av intervjuene bli for stor (Kvale & Brinkman, 2015, s. 148). Vi følte en viss akademisk metning allerede etter intervju med seks personer, men hadde da allerede avtalt intervju med ytterligere to som vi valgte å gjennomføre. Metning forklares som at ytterligere datainnsamling ikke fører til ny kunnskap (Malterud, 2011, s. 60-61). Det ga et rikere datagrunnlag, men lite ny kunnskap om våre spørsmål.

Som tidligere nevnt åpnet vi intervjuet med et relativt åpent spørsmål om hvordan respondentene opplevde sin hverdag når pandemien først var et faktum. På den måten dikterte respondentene deler av intervjuet og trakk selv frem hva de husket best. Med den

tilnærmingen satte vi rammen for intervjuet slik at «settingen» i stor grad ble brytningen før og etter pandemien og eventuelt hvilke forskjeller som oppstod som følge av pandemien.

### **3.3.1 Presentasjon av respondenter og våre kriterier**

Kriteriene vi satte for respondentene var kommunalt ansatte på mellomledernivå med personalansvar. Vi valgte i intervjuene å spørre om alder og kjønn for å se om det ville være forskjeller innenfor kategoriene. Aldersspennet på respondentene varierte fra 35 til 64 år og vi intervjuet fire av hvert kjønn. At kjønnsfordelingen ble helt lik var mer tilfeldig enn bevisst, selv om det var ønsket fra vår side.

Offentlig sektor har et vidt spenn av oppgaver og ansvar. Vi valgte å ikke ta utgangspunkt i én eller få tjenesteområder, men heller at det var kommunal sektor. Kommunal sektor har mange forskjellige oppgaver og ansvarsområder slik at en eventuell nedstengning kan påvirke den enkelte arbeidsplass ulikt. Vår interesse dreide seg i større grad om den enkelte leders opplevelse og erfaring, og hvordan de løste den oppståtte situasjonen mer enn hva spesifikke kommunale tjenesteområder ville gjort som en norm. I intervjuet spurte vi om hvilket tjenesteområde den enkelte respondent tilhørte for å kunne sammenligne svarene vi fikk. Det kommer vi tilbake til i oppgaven. De ulike tjenesteområdene representert av respondentene var blant annet helse og sosial, oppvekst og kultur, dagsenter og saksbehandlerenheter. Antall årsverk den enkelte leder hadde ansvar for varierte fra ca. 5 til 48 årsverk. Selv om parametere som alder, kjønn, tjenestetilhørighet og antall årsverk den enkelte respondent hadde ansvar for var av et bredt spekter, så mener vi at utvalget gir en god representasjon av hovedkriteriene *kommunalt ansatt med personalansvar*. Å gjenskape en tilsvarende studie vil med andre ord ikke by på de største utfordringene, noe vi kommer tilbake til i kapittel 3.5.

### **3.3.2 Prosess og gjennomføring av intervjuene**

Vi valgte å gjennomføre alle intervjuene over Microsoft Teams. Dette på bakgrunn av at vi geografisk bor relativt langt fra hverandre, vi var fortsatt inni en pågående pandemi og tilgjengeligheten til respondentene. Som følge av bruk av Teams kunne vi søke etter respondenter uavhengig av geografisk lokasjon. Dette utnyttet vi og fikk respondenter både fra relativt nær og fjernt. Om geografisk tilknytning endrer den enkelte respondents

opplevelse og erfaring kan vi ikke dra en slutning om, men vi valgte spredd lokasjon når vi først hadde muligheten.

Som tidligere nevnt startet prosessen med e-post til kommuner om de kunne bidra med respondenter. Når vi fikk kontakt med respondentene avtalte vi møtetid via e-post. Respondentene fikk også tilsendt informasjonsskrivet som vi i første omgang hadde sendt til kommunene for å sikre at den enkelte respondent var tilstrekkelig informert. Informasjonen de fikk var tema for oppgaven, anonymisering, mulighet til å trekke seg og samtykke. Dette er i tråd med retningslinjer fra Norsk senter for forskningsdata (NSD). I dialog med NSD ble vi i tillegg rådet til å muntlig informere om at respondentene skulle avstå fra å nevne navn på eventuelle egne medarbeidere. Oppsto en slik situasjon i løpet av intervjuet hadde vi både i for- og etterkant informert respondentene om at vi i transkripsjonen ville anonymisere eventuelle navn.

Vi gjennomførte et testintervju og justerte intervjuguiden minimalt som følge av dette. Intervjuenes varighet var i omfang 31 minutter på det korteste til 58 minutter på det lengste. Snittiden på intervjuene var ca. 40 minutter og vi gjennomførte til sammen åtte intervjuer på til sammen 340 minutter. I forkant av intervjuene snakket vi med den enkelte respondenten om deres rettigheter og gjennomføring. I etterkant av hvert intervju gjennomførte vi en kort debrief. I kun et tilfelle kom respondenten med supplerende opplysninger etter at opptaket var avsluttet som vi skrev ned for hånd. I gjennomføringen av intervjuene hadde vi i utgangspunktet tenkt å bytte på hvem som intervjuet, men det falt seg naturlig at den samme personen gjennomførte alle intervjuene mens den andre supplerte og stilte oppfølgende spørsmål. Underveis tok begge notater slik at vi kunne følge opp uttalelser senere i intervjuet om det falt seg naturlig. Dynamikken mellom oss som intervjuet mener vi selv utviklet seg til å bli særs god gjennom prosessen. Ved at vi hadde en hovedintervjuer ble rammene for hvert intervju den samme, noe som vi mener kvalitetssikret intervjuene og gjorde gjennomføring så lik som vi kunne.

Tidligere nevnt valgte vi å benytte oss av plattformen Teams. Dette er for mange en kjent plattform, spesielt etter pandemien, men noen hadde kjennskap til plattformen fra før. Ingen av respondentene ytret ønske om annen plattform som Skype, Zoom eller lignende, noe som passet oss bra da vi selv benytter Teams i egen arbeidshverdag. Ingen tekniske utfordringer oppstod bortsett fra litt dårlig lyd kvalitet på et intervju. Vi tok opp intervjuene på en analog



opptaker og slettet opptaket umiddelbart etter transkripsjon. For å ivareta respondentenes identitet ytterligere fikk hver respondent et tall som kun vi kjenner slik at vi kunne differensiere den enkelte respondent.

### **3.3.3 Transkribering og behandling av data**

En av utfordringene med transkribering av kvalitative forskningsintervjuer er at det tar lang tid (Bryman, 2016, s. 481). Vi valgte uansett å følge idealet med å transkribere alle intervjuene fullt ut. På den måten får man bedre kjennskap til rådataen selv om mengden av data man må analysere blir stor. Vi oppdaget, som tidligere nevnt, at det ble lite ny kunnskap etter intervju seks og vi kunne nok derfor forenklet transkriberingen og kun transkribert det vi mente ville være ny kunnskap. Som en kvalitetssikring av eget arbeid valgte vi allikevel å transkribere alle intervjuene fullt ut. På den måten kan også dataen benyttes av andre ved eventuell senere forskning. For andre forskere vil det regnes som sekundærdata, men kan benyttes som et supplement i deres forskning (Bryman, 2016, s. 594).

Å transkribere all tale til tekst betyr at man ordrett får med alt som blir sagt under intervjuene og konvertert dette til rådata man skal arbeide videre med. Risikoen ved denne formen for transkribering kan innebære at noen meninger kan gå tapt mellom tale og tekst (Malterud, 2011, s. 75-77). I et forsøk på å ivareta dette momentet tok vi notater underveis i intervjuene som kunne benyttes til å underbygge poenger respondentene anså som spesielt viktige. Dette dreide seg for eksempel om respondentenes opplevelser og skildringer av hvordan de opplevde både egen frykt, men spesielt sine ansattes frykt i den aller første tiden etter 12. mars 2020.

Malterud (2011, s. 75-77) sier videre at det er vanskelig å oversette direkte tekst uten å miste noe mening. Det som blir oppgaven til forskeren, er å tydeliggjøre og sikre det respondenten hadde til hensikt å meddele. I tillegg kan dialekter og muntlige uttrykk miste mening når det oversettes direkte til tekstform. For å motvirke det å miste mening eller å miste respondentens hensikt med uttalelser tok vi oss noen små redaksjonelle friheter under transkriberingen.

### 3.4 Analysebeskrivelse

Målet med vår kvalitative oppgave er å produsere ny kunnskap som forhåpentligvis ikke er reproduksjon av allerede kjent kunnskap. Poenget er å analysere innhentet data og tolke svarene opp mot vår problemstilling for å best mulig beskrive spørsmålene vi har stilt. Ved å analysere innhentet data skal man komme frem til ny kunnskap, beskrivelser eller teori om fenomener (Malterud, 2011, s. 91). Vi begynte allerede under intervjuene prosessen med å analysere svarene vi fikk. Både det at vi tolket underveis, men også tok notater for å markere funn vi anså som spesielt relevante. I gjennomføringen av transkriberingen oppstår det en viss analysering ved at man gjør seg kjent med rådata på nytt. Vi hørte på opptakene og gjorde tale om til tekst samtidig som vi hadde notatene vi tok underveis i intervjuene. Vårt mål er å fange beskrivelser av respondentenes opplevelser under pandemien ettersom disse både vil være, etter vårt skjønn, av allmenn interesse, men også nyttig kunnskap ved tilsvarende senere hendelser. Ambisjonsnivået med analysen og oppgaven vil derfor være det Malterud (2011, s. 94) kaller *beskrivelser av fenomener*. Som nevnt, og opp mot oppgavens problemstilling, vil respondentenes erfaringer være det interessante med tanke på at slike beskrivelser er en relativ mangelvare innenfor vårt utvalg og kriterier; *pandemi, kommunal mellomleder* og bruk av *avstandsledelse*.

### 3.5 Nye beskrivelser

Med nye beskrivelser er det en målsetning å kunne beskrive erfaringene og opplevelsene til respondentene inn i et nytt perspektiv som enten har få eller dårlige beskrivelser fra før, eller at det fremkommer nye beskrivelser som tidligere ikke fantes (Malterud, 2011, s. 95). I vår oppgave vil det si at vi søker etter beskrivelser som kan belyse gjennomført praksis av avstandsledelse som følge av pandemien, noe vi mener er mangelfull innenfor akademia pr. nå og noe av grunnen til vår problemstilling. Målet med nye beskrivelser er ikke nødvendigvis at det ikke finnes beskrivelser av det fra før, men at vi med våre funn kan gi ytterligere eller ny innsikt. For eksempel er begrepet avstandsledelse kjent for mange av respondentene, men ikke et begrep de måtte forholde seg til før *etter* at pandemien oppstod. Respondentenes beskrivelser av begrepet, gitt situasjonen de stod i, vil derfor forhåpentligvis gi ny innsikt til hvordan begrepet er kjent nå i etterkant av pandemien.

Videre så vi det som interessant å undersøke relasjon og tillit og hvorvidt funn kunne resultere i nye beskrivelser. Dette med tanke på at en situasjon med pandemi og eventuell avstandsledelse kunne beskrive forhold mellom leder og ansatte i nye perspektiver. Nye beskrivelser av forholdet mellom leder og ansatt uavhengig av situasjon er veldokumentert og helt nye beskrivelser er trolig vanskelig å oppdrive. Vi mener allikevel at det med våre kriterier og vårt utvalg ville vært interessant å se nærmere på, selv om eventuell etablert teori ikke blir utfordret.

### **3.6 Koding**

Veien til nye beskrivelser og presentasjon av våre funn krevde en grundig analyse. Miller & Crabtree (gjengitt i Malterud 2011, s. 95) beskriver tre ulike strategier av analyse gradert i forhold til hvor stor betydning den teoretiske referanserammen har.

Den første strategien kaller de *immersion/crystallization analysis style* der forskeren fordyper seg i empirien og henter ut det som krystalliserer seg som det vesentligste. Denne strategien kritiseres som for personlig og uklar med tanke på hva som anses som det vesentligste grunnet forskerens subjektivitet, og bærer med seg en risiko av å være mangelfull i å dokumentere overgangen fra data til funn.

Den andre strategien kaller de *editing analysis style*, kjent på norsk som datastyrt analyse. I denne strategien henter forskeren ut enheter i teksten som danner grunnlaget for utvikling av empiriske kategorier som videre brukes til å reorganisere teksten slik at meningsinnholdet tydeliggjøres. Denne strategien oppleves mer strukturert og egner seg godt for utvikling av blant annet nye begreper.

Den tredje strategien kaller de *template analysis style*, kjent på norsk som teoristyrt analyse. Med denne strategien sorterer forskeren teksten etter forhåndsbestemte kategorier som er hentet fra foreliggende teorier. Denne strategien kritiseres for risikoen ved reproduksjon av allerede kjent kunnskap og teori, men egner seg godt i bruk for utvikling av nye beskrivelser.

Malterud (2011, s. 95) åpner for at en blanding av disse strategiene verken bør være problematisk eller uvanlig i analyse av kvalitative data. Vår strategi ble en hybrid hvor vi har fordypet oss i vår egen data og hentet ut funn som vi anser som vesentlige i forhold til

problemstillingen. I tillegg har vi funnet enheter av data som ble kategorisert, kodet og reorganisert slik at meningsinnholdet har blitt tydeliggjort opp mot våre forskningsspørsmål. Videre hadde vi forhåndsbestemt noen kategorier med utgangspunkt i vårt teoretiske rammeverk som skal underbygge og svare opp både forskningsspørsmål og problemstilling. For å illustrere hvordan dette så ut i vår analyse brukes her et eksempel hentet fra transkriberingen hvor utheving referer til forskningsspørsmålet om relasjon og tillit, og understreking fremhevet kategori:

Den tiden vi var nedstengt og den tiden etterpå når vi hadde redusert åpningstid har bidratt til at **vi har kommet mye tettere på hverandre**, i hvert fall i vår barnehage. Det har slått ut positivt for vår del, i hvert fall den biten. Det har det. For da var vi bare ansatte der selv om vi jobbet. Vi utførte ulike arbeidsoppgaver der og da, men **vi hadde mulighet til å prate sammen og bli kjent på en litt annen måte** enn i en arbeidsdag der barna er der.

... **vi har fått mye bedre og tettere relasjon**, blitt bedre kjent som sagt, med hver enkelt.

**Jeg har jo fått stort sett mye mer tillit** selvsagt. Jeg har blitt bedre kjent med dem og sett hva de kan utrette. Ja, virkelig hva de kan (R4).

Med vår analyse reduseres transkriberingen til temaer eller kategorier, kalt tekstreduksjon eller kondensering (Malterud 2011, s. 93). Denne metoden kan kritiseres for å sette forskeren på en armlengdes avstand fra dataene, og kodingen kan ende opp med at «forskeren koder og andre kodes» (Maclure, gjengitt i Kvale & Brinkmann 2015, s. 227). Vårt mål er å være tro mot funnene og ivareta respondentenes meningsuttalelser, noe vi mener å ha oppnådd med vår analyse.

### 3.7 Validitet og reliabilitet

Kvalitative studier høster ofte kritikk for å være vanskelig å måle om de har nødvendig validitet, reliabilitet og generalisering (Bryman, 2016, s. 383).

LeCompte & Goetz (gjengitt i Bryman, 2016, s. 383-384) møter denne kritikken ved å definere *intern validitet* som korrespondansen eller korrelasjonen mellom forskerens funn og de teoretiske ideene forskeren beskriver. De mener at dette heller er en av styrkene til kvalitative studier, og for vår oppgave er våre funn knyttet opp mot teoretisk rammeverk som vi har benyttet.

Videre er den *eksterne validiteten* definert som generalisering. I kvalitative studier er utvalget ofte lavt og resultatene kan derfor sjelden sies å gjelde for alle utenom utvalget. Det gjelder også vår oppgave med åtte respondenter. Vi kan med sikkerhet si noe om hva som gjelder for våre åtte respondenter, men kan ikke si at det er allment gyldig av den grunn. Ekstern reliabilitet definerer LeCompte & Goetz som repeterbarhet. Repeterbarhet er dessverre et av ankepunktene til kvalitative studier, hvor sosiale settinger vanskelig lar seg gjenta under samme forutsetninger. Det samme gjelder i en viss grad vår oppgave ettersom en annen forsker ikke vil ha tilgang til nøyaktig det samme utvalget som oss, men på en annen side er sjelden kvalitative studier subjekt for å måtte være repeterbar (Malterud, 2011, s. 22-23). Intern reliabilitet defineres at forskere ser det samme, og at dette er spesielt viktig om det er flere forskere i samme studie (LeCompte & Goetz gjengitt i Bryman, 2016, s. 384). For vår oppgave har det blant annet blitt ivare tatt ved at vi begge har deltatt på samtlige intervjuer og har vært svært involvert i transkribering, funn og analysedelene av avhandlingen.

Et kjennetegn ved kvalitativ forskningsmetode er at den kan være fleksibel, men justeringer underveis kan ha ført til at gjennomføringen av våre intervjuer har blitt forskjellige.

Gjennomføringen av intervjuer har direkte innvirkning på oppgavens validitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Spesielt trekker vi frem det første intervjuet hvor vi var nye med formen, forskerrollen og kanskje spesielt opptatt av en strukturert gjennomføring og lojalitet mot intervjuguiden. I de øvrige intervjuene var vi mer avslappet, samt at vi tok læring av det første intervjuet. Det første intervjuet var utfordrende, noe Bryman (2016, s. 472) bekrefter at det kan være. Ettersom vi gjennomførte intervjuene digitalt, var lyd kvalitet en utfordring ved et par anledninger. Dialekt hos enkelte av de vi intervjuet gjorde ikke nødvendigvis transkribering enklere. En erfaring vi gjorde oss var det Bryman (2016, s. 472) kaller

«*Intrusion of own biases and expectations*». Enkelt oversatt betyr det at vår egen forforståelse eller forventning kunne overskygge eller påvirke intervjuet. Akkurat dette skjedde allerede i det første intervjuet hvor den som intervjuet utbrøt «Dette var veldig interessant» i affekt til respondenten. En slik påvirkning, eller «åpenbaring» for intervjuer, kan i verste fall påvirke respondenten til å dreie samtalen i et tema som interesserer intervjuer, men som kanskje ikke er så relevant for formålet med undersøkelsen. En annen erfaring vi gjorde oss var når respondenten skulle sette ord på hendelser som var følsomme. Her måtte vi som intervjuere veie mellom på den ene siden å grave for mye og kanskje presse respondenten, og på den andre siden å gå glipp av verdifull informasjon ved å grave for lite. Det overnevnte understreker hvor vanskelig det er med validitet og reliabilitet, men eksemplene er brukt for det formålet, og å illustrere oppgavens reliabilitet.

I forhold til oppgavens reliabilitet handler dette om hvorvidt oppgaven og gjennomføringen er pålitelig og tillitsvekkende og om forskeren har redegjort for sine relasjoner til for eksempel respondentene (Bryman, 2016, s. 475). I forkant av intervjuene fikk respondentene oversendt informasjonsskrivet som gir opplysninger om blant annet tema for oppgaven noe som kan ha ført til at respondentene har gjort seg opp meninger før intervjuet og svart deretter. Ved et uhell oversendte vi intervjuguiden til et par respondenter noe som kan være uheldig da respondentene kan ha forberedt godt gjennomtenkte svar i forkant. Her kan man diskutere om dette er «prepping» av respondenter i for stor grad slik at svarene er mer forberedt enn hva man kan ønske seg. Det skal nevnes at vi ikke opplevde de aktuelle respondentene annerledes i stor grad enn de øvrige respondentene som ikke fikk oversendt intervjuguiden i forkant. Det vil si at respondentene som fikk både informasjonskrivet og intervjuguiden ikke i stor grad hadde lest seg opp på for eksempel avstandsledelse. Ved et tilfelle var det mer tydelig at dette hadde skjedd da spørsmålene i intervjuguiden i større grad ble besvart i den frie taletiden i første spørsmål.

Kvale & Brinkmann (2015, s. 182) poengterer at respondenter som intervjues gjerne skal fortelle om hendelser tilbake i tid. Tidsaspektet kan påvirke hukommelsen til respondenten, og relevant teori kan påvirke forskeren. Eller verre; som i et av våre tilfeller hvor våre spørsmål sendt sammen med intervjuguiden kan ha påvirket respondentene til å huske annerledes enn det som faktisk skjedde. Svarene kan derfor være mer relevante for forskeren, men ikke nødvendigvis være en nøyaktig sannhet. Et eksempel vil være spørsmålet om

respondenten kjenner til begrepet «avstandsledelse». Før covid-19 hadde man kanskje ikke det, men vil nå i ettertid innbille seg at det var et kjent begrep allerede før covid-19. Man skal anta at respondenten snakker sant, men samtidig ta med seg at respondenter kan fremsnakke seg selv, og forskeren må da ta høyde for subjektets objektivitet (Bryman, 2016, s. 432). Det innebærer at det er respondenten som sitter på sannheten, men at forskeren må være objektiv, spesielt i sin analyse, på hva som er relevant for oppgaven og ikke. En måte vi kvalitetssikret dette på var å spørre om det samme begrepsspørsmålet. Svarer de fleste respondenter det samme man anta at det er en generalitet og et kjent begrep.

Vårt mål og ønske om utfyllende svar på temaet i problemstillingen kan ha bidratt til at vi styrte intervjuet mer enn vi burde. Ved noen anledninger stilte vi flere spørsmål i samme setning som kan ha påvirket respondentene, samt at vi i noen tilfeller ga respondentene for liten tid til å gi utfyllende svar. Dette kan ha bidratt til at respondentene har svart det de trodde vi ville høre (Bryman, 2016, s. 385). Videre er validitet knyttet til tolkningen av innsamlet datamateriale og gyldigheten av forskerens tolkninger (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 211). I analyseprosessen er det derfor viktig å være klar over egen forforståelse og hvem vi er i prosessen med innhenting av data. Vi er begge mellomledere selv og har nødvendigvis vår egen historie og erfaring fra 12. mars 2020. Det faktum kan ha påvirket oss, men vårt utgangspunkt har hele tiden vært å høre andres erfaringer og knytte disse opp til teori om avstandsledelse *før* pandemien. Det er allikevel et poeng å nevne at vi også har vår forforståelse og erfaringer, men det har vi så langt det lot seg gjøre tatt høyde for.

Som tidligere nevnt er repeterbarhet et annet viktig element i validering av data og oppgaven (Malterud, 2011, s. 22-23). Vi antar at denne forskningen, med våre spørsmål, er repeterbar. På den andre siden vil det over tid bli vanskeligere å repetere studien ettersom mer teori blir tilgjengelig, og kanskje spesielt viktig er elementet at stadig flere jobber hjemmefra og blir vant til det som en del av sin normale arbeidsdag. Et eksempel på det finner vi i masteravhandling presentert av Elin Lien (2021) hvor noen av hennes respondenter aldri har møtt sine ansatte bortsett fra på en digital plattform. Det illustrerer at vi i offentlig sektor er på vei inn i en ny hverdag hvor hjemmekontor ikke lenger er å betrakte som et gode. Med det poenget synes denne oppgaven vanskelig å repliseres desto lengre tid det går fra pandemiens utbrudd, selv om et tilsvarende utvalg tvilsomt vil være vanskelig å oppdrive.

### 3.8 Etiske vurderinger og vår forskerrolle

Richards og Schwartz gjengitt i Malterud (2011, s. 201) trekker frem fire aspekter man skal hensyn til i kvalitative studier i forhold til respondenter;

1. *Psykisk uro*, 2. *Misbruk*, 3. *Fordreining* og 4. *Gjenkjennelse*.

I og med at det har vært frivillig å delta antar vi at den psykiske *uroen* fra våre respondenter er minimal. Det kan innebære en viss uro fra respondentene, særlig om noen av spørsmålene bringer tilbake vonde minner eller erfaringer. Vi valgte derfor en kort debrief etter hvert intervju, samt avsluttet intervjuet med et åpent spørsmål om respondenten ønsket å dele noe mer eller annet.

I forhold til punkt 2; *misbruk*, er det vårt ansvar som intervjuere ikke å dele informasjon som kan spores tilbake til verken den enkelte respondent eller noe som kan knyttes til respondentens arbeidssted. I starten av hvert intervju ga vi muntlig beskjed om muligheten til å trekke seg. Ingen respondenter har valgt det, noe vi er takknemlig for.

Videre er det vårt ansvar å unngå *fordreining*. Dette er tidligere nevnt i kapittelet om transkribering, men i hovedsak er det vårt ansvar å sikre hva respondenten faktisk meddelte. Punkt 4. *gjenkjennelse* vil i liten grad være aktuelt for denne oppgaven da respondentene er fra ulike deler av landet og fra ulike kommunale sektorer. Den enkelte respondent *kan* gjenkjenne eventuelle egne sitater, men sitter selv på ansvaret om man vil la seg tilkjenne til kolleger eller bekjente. Videre kan den tematiserte analysen virke fremmed for den enkelte respondent om en ikke kjenner seg igjen i resultatet eller ikke føler at sin subjektive mening kommer frem.

Som tidlig nevnt er vi begge mellomledere i kommunal sektor med personalansvar. Det har vært utfordrende ikke å ha meninger underveis i intervjuene eller spørre om noe som interesserer oss personlig. Det skjedde ved et tilfelle i første intervjuet, men det tok vi lærdom av da vi diskuterte hendelsen i ettertid. Som studenter har vi svært liten erfaring som forskere og intervjuere. På grunn av det kan vi ha gått glipp av viktige opplysninger, eller ikke fulgt opp uttalelser som kunne belyst problemstilling på en annen måte. Selve intervjuet er en sosial arena som produserer kunnskap (Kvale & Brinkmann 2015, s. 83). Det vil si at kvaliteten på interaksjonen mellom intervjuer og respondent avhenger av intervjuerens ferdigheter og kunnskap om tema. For vår del kan dette ha påvirket oppgaven negativt da vi mangler utstrakt



erfaring i forskerrollen. På den andre siden krever det omfattende trening for å bli en høyt kvalifisert intervjuer, noe studier av vårt omfang sjelden gir mulighet til med mindre det er på eget initiativ. For å ufarliggjøre intervjusituasjonen benyttet vi oss av et testintervju – både for å justere intervjuguiden, men også for å skaffe erfaring som intervjuer.

## 4 Presentasjon av funn

I dette kapitlet skal vi presentere data og våre funn. Data, eller empiri, er som tidligere nevnt kodet og tematisert, og våre funn knyttes opp mot våre forskningsspørsmål presentert i kapittel 1. Forskningsspørsmålene blir brukt som tittel på underkapitlene for å ramme inn hvert tema. Felles for forskningsspørsmålene og respondentene var at ved pandemiens utbrudd hersket det forvirring om hva man skulle gjøre og foreta seg. Regjeringens nedstengning av Norge overlot i stor grad ansvaret for den enkelte organisasjons valg om veien videre til dem selv. For mange av respondentene vi intervjuet var mangelen, eller behovet, for informasjon stort. «Jeg klarte ikke å holde dem oppdatert i stor nok grad med tanke på rutinene knyttet til korona.... (R6)».

Mangelen på, eller tidvis for mye, informasjon var gjengs for de fleste respondenter. Som mellomleder får man mange henvendelser og er man ikke rigget for en digital plattform med mulighet for rask informasjonsflyt kunne det oppstå forvirring. Som vist i figur 2.1 over hvilke kommunikasjonskanaler som oppleves som mest og minst effektiv spilte informasjonsformidlingen en viktig rolle med tanke på at man ikke burde eller skulle ha fysisk kontakt. I mangel på fysisk kontakt ved informasjonsformidlingen manglet muligheten for umiddelbar reaksjon og tilbakemelding (Pettersen & Solstad, 2020, s. 3). En ledelsesutfordring kan være informasjonsflyt og kommunikasjon, noe vi kommer tilbake til. Slik vi opplevde våre respondenter og hva våre funn bekrefter, opplevdes pandemien som et utenkelig scenario og noe man ikke hadde sett for seg. Pandemi var man ikke rigget for, men løsninger fantes, noe studien til Balderheim understøtter (Balderheim et al., 2020, s. 100).

Jeg følte nok første uken at folk ble veldig forvirret. Første uken kom det nok mye informasjon fra meg som virket som veldig frem og tilbake. Jeg var jo så usikker på hvordan dette var selv (R2).

I det følgende presenteres funn knyttet til våre fire forskningsspørsmål som skal bidra til å svare opp vår problemstilling:

***«Hva sa teori om avstandsledelse før pandemien, og hvordan har mellomledere i kommunal sektor opplevd det i praksis?»***

## 4.1 Om begrepet avstandsledelse

Før presentasjon av funn knyttet til forskningsspørsmålene presenteres funn knyttet til begrepet avstandsledelse. Begrepet avstandsledelse er som tidligere nevnt ikke nødvendigvis et allment og kjent begrep for mellomledere. Vi utfordret respondentene på deres kjennskap til begrepet, og hva de eventuelt la i uttrykket, samt om de benyttet avstandsledelse i sin arbeidshverdag før pandemien. Jevnt over svarte de fleste respondentene at de hadde hørt begrepet, men at de ikke benyttet avstandsledelse utbredt i sin arbeidshverdag. Noen respondenter hadde ingen kjennskap til begrepet i det hele tatt, men hadde nå som følge av pandemien hørt om det. «Jeg skjønner jo hva det sikter til, men jeg har ikke jobbet med det i praksis, eller vært spesielt opptatt av det (R7)». Som nevnt i kapittel 2.2.1, bekrefter utsagnet at begrepet ikke har en klar definisjon i ledelsesteori. Videre uttrykker og bekrefter en annen respondent det samme uten selv å kunne definere hva det innebar; «Jeg har ikke tenkt over det begrepet før tror jeg. Men, jeg vet jo mye om det å lede på avstand, for det er jo egentlig det jeg gjør fra før, på sett og vis (R2)».

Videre ønsket vi at respondentene, både de med og uten kjennskap til begrepet, forklarte hvordan de forstod og tenkte på uttrykket. De fleste mente begrepet i stor grad dreide seg om avstand som en fysisk dimensjon, men mindretallet trakk inn tidsaspekt som en dimensjon som for eksempel at ulike arbeidstider forhindret fysisk nærvær. «Men jeg tenker jo på avstandsledelse som et fysisk begrep. Jeg har også døgndrift, så jeg har jo kanskje litt avstandsledelse til de som jobber på natt (R3)». Tidsaspektet kommer ikke tydelig frem i Antonakis & Atwater sine typologier om avstand (2002, s. 688-690), men denne formen for avstandsledelse synes ikke å være langt fra beskrivelsen om distal ledelse. Distal ledelse i denne sammenhengen vil si at lederen er både fysisk og sosialt fraværende og kommuniserer sjeldent med sine ansatte. Selv om man har fysisk samme lokasjon kan arbeidstidsordninger fortrenge en normal interaksjon mellom leder og ansatt, og leder blir på den måten oppfattet som distal. En annen respondent bekrefter det samme aspektet: «Jeg sitter på en helt annen fysisk plass enn mine ansatte og jobber. Jeg jobber på et annet sted på andre tidspunkt (R2)». De fleste respondentene var helt klart mer vant til fysisk nærledelse, og strakk seg relativt langt for å oppnå tilstedeværelse.

Der jeg har mulighet til å se dem i samhandling med kollegaer, evt utføre jobb med brukere, der velger jeg å bruke det. For eksempel har jeg møtt opp klokken syv om

morgenen i perioder for å møte nattevakter. Eller for eksempel på fredags ettermiddag har jeg valgt å jobbe lengre for å møte noen av de i personalet jeg ikke møte ellers (R6).

Uttalelsen underbygger rammebetingelsene for lederskap slik Pettersen & Solstad (2020) beskriver, men trekker frem en annen typologisk lederstil som kalles (proksimal) nærledelse (Antonakis & Atwater, 2002, s. 689). Med proksimal nærledelse menes at lederen er fysisk til stede og har høy grad av interaksjon med sine ansatte. Ved en slik type ledelse forfekter man tillit- og relasjonsbasert ledelse som tidligere nevnt er typisk for det nordiske ledelsesmodellen.

Kort oppsummert hadde ikke våre respondenter et forhold til begrepet avstandsledelse i sin egen utøvelse av ledelse før pandemien. Selv etter pandemien var det en klar oppfattelse at en av faktorene for utøvelse av ledelse på deres arbeidsplass var fysisk nærhet til sine ansatte, gjerne med det resultatet at opplevd relasjon og tillit økte.

## **4.2 Opplever mellomledere at sine ansattes autonomi har endret seg under pandemien?**

Et klart flertall av respondentene var tydelig på at de hadde merket økt selvstendighet hos sine ansatte under pandemien. Opplevd økning varierte i relativt stor grad hos respondentene hvor noen opplevde litt økt selvstendighet blant sine ansatte, til de som opplevde en voldsom, men positiv, endring i ansattes autonomi og selvstendighet. Endring i oppgaver oppgis blant annet som årsak til at de ansatte ble mer eller mindre tvunget inn i mer selvstendige roller. Flere respondenter uttrykte at de opplevde ansatte som tidligere hadde vært usikre nå i større grad hadde funnet sin arena å utmerke seg på.

Mens under det røde (beredskapsnivået) hadde alle ansvar for sin egen gruppe, de planla, tok ansvar for gjennomføring og alt. Det har jeg fått veldig mange tilbakemeldinger på, at de synes det var veldig allright og spennende, så ser jeg at de har vokst mye på det. (R4)

Økt selvstendighet kan ses fra forskjellige måter, da enten som de ansatte ble mer autonome slik som nevnt i kapittel 2.2.3. Med økt autonomi sett i respondentens utsagn hadde de ansatte både et ønske og mål for egne handlinger slik at mest mulig av den normale arbeidshverdagen eller tjenesteproduksjonen ble opprettholdt. At respondentene eller lederne i vårt tilfelle opplevde økt selvstendighet som en positiv utvikling handler i stor grad om to ting; behov for mindre kontroll og opprettholdelse av tjenesteproduksjon. På den måten kan en leder gjennom tykk institusjonalisme (Høyer et al., 2016, s. 50-51) opprettholde kontroll som en bieffekt av tillit. Med antagelsen at tillit både er ønskelig og positivt, noe respondentene ga uttrykk for jamfør kapittel 4.4.

Mindretallet av respondentene, som skilte seg ut motsatt retning og opplevde lavere selvstendighet, var preget av ansatte som var redd for å forårsake smitte på egen arbeidsplass. Usikkerheten var direkte knyttet til situasjonen og pandemien. «Jeg tror nok at om vi ikke hadde hatt en pandemi, så hadde jeg ikke fått de forespørlene. Så de har nok blitt litt mindre selvstendige (R3)». Disse arbeidsplassene var i større grad knyttet til helsetjenester og annen omsorgsaktivitet, og var i større grad avhengig av fysisk tilstedeværelse. Frykten for selv å bli smittet var mindre enn frykten for å smitte andre som mottok helsetjenester. Det var erfaringen respondentene som opplevde lavere selvstendighet blant sine ansatte opplevde. Respondentene tok i stod grad ansvar for dette selv da de oppfordret sine ansatte til å ringe ved usikkerhet.

Det er nesten som at jeg opplever dem som mindre selvstendige. Men det er nok mest knyttet til usikkerhet. Hvor skal man legge lista i forhold til rutiner? Hvor er lista for å ta en test om man er litt snufsete? Da har de gjerne avklart det med meg først (R3).

Hovedårsaken til lavere selvstendighet var innføringen av kontrollmekanismer slik respondentene forklarte det. Kontroll handlet i stor grad om at terskelen for å kontakte leder ved tvil om egen helsetilstand og hva gjeldende regelverk var ble nærmest fjernet. Respondentene på disse arbeidsplassene inntok det Christensen et al. (2015, s. 125) kaller for *styring* i et instrumentelt perspektiv, spesielt når det gjaldt smittevernregler.. Denne styringen vil si at ledelsen kunne endre de formelle rammene for å iverksette gjeldende politikk eller styrke egen posisjon for å iverksette kollektive beslutninger. Respondentene innenfor helsesektoren måtte stramme inn autonomien til den enkelte ansatte ved å bruke

kontrollmekanismer for å ivareta en sikker drift og forhindre eventuell smitte. Slik pandemien utfoldet seg syntes dette som en riktig beslutning slik en respondent uttrykker det:

Jeg opplever at de er mindre selvstendige. Det har vært stor grad av frykt for å ta beslutninger knyttet til korona. Så har det vært veldig uttalt fra min side, noe jeg ikke er vant til, at de skal ta telefonisk kontakt med meg døgnet rundt dersom fraværet handler om korona, eller om de havner i et dilemma som handler om korona (R6).

### **4.3 Har kommunikasjonen endret seg, og i så fall på hvilken måte?**

Med dette forskningsspørsmålet var vi interessert i å høre om hvordan pandemien hadde endret måten kommunikasjonsform og omfang hadde endret seg. De fleste respondenter var kjent med både digitale og teknologiske kommunikasjonskanaler, men hadde før pandemien ikke det samme behovet som oppstod som følge av pandemien. «Skype var som sagt noe vi hadde, men ble sjeldent brukt. Så jeg vil si i beskjeden grad (R1)». Digitale plattformer som Teams, Zoom og Skype var alle tilgjengelig før pandemien, men i mindre grad tatt i bruk. De fleste respondentene var tydelig på at nærledelse og fysisk tilstedeværelse var den vanlige praksisen før pandemien noe som er i tråd med ledelsesteorien til Hole & Haugen (2014, s. 38). Den beskriver at det tradisjonelt sett har vært idealet med personlig kommunikasjon, noe som ble satt på prøve under pandemien. Som en følge av at de digitale plattformene var lite benyttet før pandemien trekker flere respondenter frem at tekniske løsninger ble en stor utfordring i starten. Mangelen på opplæring og kjennskap til bruk av digital kommunikasjon ble av flere respondenter påpekt som en utfordring.

... under pandemien måtte jeg ha mye mer kontakt med enkelte, rett og slett fordi de ikke kunne de tekniske løsningene. Også at det var en så uoversiktlig situasjon at man måtte oftere prate sammen. I hvert fall de første ukene (R2)

I en ideell verden ville man enten hatt nok kunnskap om digitale verktøy før behovet oppstod, eller nok ressurser og kompetanse til å håndtere det hvis behovet oppstod. Slik er det sjelden i kommunal sektor som stadig mangler både ressurser og kunnskap som nevnt i kapittel 2.1.4.

Studien av Pettersen & Solstad (2020) påpeker at fysisk avstand i stor grad påvirker ledere negativt til å motivere ansatte til involvering og engasjement og mindre samvær forringer

muligheten til gjensidig relasjon. Dette poenget illustrerte en respondent med denne uttalelsen som bekrefter teorien: «Det krever mer å rekke opp hånda når du er på Teams enn når du møter fysisk. Alle har muligheten, men det er ikke alle som kommer til likevel i de digitale møtene (R4)».

Flere respondenter trekker frem at selve kommunikasjonen endret seg som følge av bruk av digitale plattformer. Noe som ble påpekt var at effektiviteten på digitale møter var langt høyere enn tradisjonelle fysiske møter. Med effektiviteten her menes blant annet at utenomsnakk ikke foregikk, man kom til poenget raskt og færre var delaktige i samtalen. Som sitatet over (R4) påpeker hevet de ansatte terskelen for å være aktive i langt større grad enn ved fysiske møter. Møtetiden ble derfor redusert og man fikk tid til andre oppgaver og tjenesteproduksjon. «Teams har fungert greit til alles store forundring. Møtene ble veldig strukturerte når vi var sikre på at alt funkete (R5)».

Tre av respondentene derimot har overgangen fra ansikt-til-ansikt kommunikasjon til digitale plattformer vært mer utfordrende. De trekker frem blant annet at de mister muligheten til å se kroppsspråk i kommunikasjon på samme måte, og fange opp signaler fra den ansatte. «Jeg tenker det er et verktøy som er nyttig i veldig mange sammenhenger, men det er en annen opplevelse å møtes ansikt til ansikt (R7)». Kroppsspråk trekkes frem som et viktig aspekt ved den nonverbale kommunikasjonen og mangelen på den sidestilles med kommunikasjon av ren tekst (Pettersen & Solstad, 2020, s. 3). Mangelen på synlig kroppsspråk via digitale plattformer trekkes av respondentene frem som et hinder for relasjonsbygging – helt i tråd med teori. «Det jeg har kjent på er at du mister mye. I forhold til nonverbal kommunikasjon, at du ser hva ting tar til seg av godt og vondt. Du ser det når du er nær dem (R5)». Alle respondentene gir uttrykk for at kun digital kommunikasjon ville vært utfordrende. Men brukt sammen med fysisk nærledelse er det et godt verktøy – spesielt at deltagelse muliggjøres selv om man for eksempel er på hytta. Digitale plattformer kan også påvirke deltagelse på en positiv måte ved at flere har mulighet til å delta selv om man er på fysisk forskjellige plasser.

Møtepunktene flyttet seg fra det fysiske og over til digitale plattformer. Så der var det nok en stor endring sånn sett. Vi har gjennomført disse husmøtene der noen ansatte sitter innendørs, mens noen ansatte må sitte ute i bilene sine og delta over Teams (R3).

På den måten kunne informasjonsflyt opprettholdes, selv om man mistet noe av muligheten for spontan interaksjon slik ansikt-til-ansikt kommunikasjon muliggjør (Pettersen & Solstad, 2020). Noen respondenter trekker frem at overlevering av kompleks informasjon ble vanskelig over digitale flater og at informasjonen ble overveldende. Dette hadde sammenheng med behovet for å informere, men også at den digitale arbeidsflaten var ny for mange ansatte. Det er i tråd med modellen i kapittel 2.2.2 som bygger på «media richness theory» som sier noe av valg av kommunikasjonskanal ved overlevering av kompleks informasjon (Suh, 1999, s. 296). I tillegg opplevde noen respondenter store tekniske utfordringer som demotiverende for bruk av digital kommunikasjonsplattform.

Jeg opplever at Teams er ganske ubrukelig når det handler om informasjon som man er usikker på om blir mottatt på rett måte og hvordan det skal implementeres. Da må det gis så mye annen tilleggsinformasjon. (R6)

Generelt for respondentene har de allikevel opplevd bruk av digitale plattformen som positivt, spesielt med tanke på effektivitet (mindre utenomsnakk), tilgjengelighet (flere kan delta uten fysisk nærvær) og fleksibilitet (tid på døgnet spiller mindre rolle). De punktene som blir trukket frem har likhet med de uttalte målene til New public management som i stor grad fortsatt er gjeldende i offentlig sektor (Tamburstuen, 2018).

Videre utfordret vi respondentene på om hvordan de opplevde rekruttering under pandemien, om det var utfordrende eller ikke, samt om det hadde endret seg med tanke på gjennomføring og kommunikasjon. Ikke alle respondentene hadde rekruttert i perioden, men de som hadde rekruttert opplevde stor endring, ikke bare i gjennomføring, men også resultat.

Jeg synes det var veldig utfordrende. To, tre av de veldig aktuelle kandidatene under prosessen endte opp med å ikke få jobb. De hadde i utgangspunktet erfaring og kompetanse som tilsa at de burde fått jobben. Hva jeg så for meg i begynnelsen av prosessen og hvem som faktisk fikk tilbud synes jeg var overraskende (R6).

Respondentene opplevde at de «mistet noe» med hentydning til nonverbal kommunikasjon og kroppsspråk. Studien til Solstad & Pettersen (2020) sier at relasjonsorientert ledelse krever mer enn bare digital avstandsledelse for å effekt, samt at relasjonen vil dreie mer i retning av styringsorientert lederadferd.



Noen hadde vi digitale intervjuer med. Det var veldig vanskelig. Noen av de jeg intervjuet satt med munnbind, så jeg så bare øynene på dem. Det er helt merkelig bare fordi noen hadde på seg munnbind, det at du ikke helt ser dem. Og de vi hadde digitale intervjuer med, jeg føler at de kanskje ikke fikk vist seg, kanskje på godt og vondt, men vist frem seg selv. Noen var veldig stille og tilbakeholdne (R4).

Flere av respondentene forfektet nærhet i sin lederstil, og rekruttering over digitale plattformer fjernet dette elementet. En positiv side av rekruttering over digitale plattformer som en respondent frem trakk frem var muligheten til å rekruttere over avstand. Personlig oppmøte var ikke et krav i rekrutteringen, noe som åpnet muligheten for flere søkere som ellers ikke ville sendt søknad. En respondent oppsummerer det flertallet stiller seg bak med kommentaren; «ja, takk, begge deler» (R7) når det kommer til kommunikasjon med ansatte.

#### **4.4 Hvordan har bruk av avstandsledelse påvirket tillit og relasjon mellom mellomleder og ansatt?**

Ved spørsmål om tillit og relasjon tar man utgangspunkt i respondentenes subjektive opplevelse. Med tillit vises det til teori om selvledelse, eller evnen ledere har for til å lede andre til å lede seg selv (Sander, 2020). Videre at ledere lot de ansatte ta større ansvar for oppgaver og utførelse av disse, og at ansatte i større grad var involvert i organisasjonen og deres mulighet for å kunne påvirke beslutninger. Det er allikevel verdt å merke seg at de fleste respondentene sitter igjen med mange av de samme erfaringene. De fleste respondentene oppga at de hadde følelsen av økt tillit til sin ansatte, men opplevde også at dette forholdet var gjensidig.

«Jeg tror jeg har større tillit til dem enn før egentlig. Man bygger jo tillit over tid. Så hvor bedre kjent man blir med hverandre, jo bedre tillit får man. Jeg tror vel at det er litt på samme måte. Jeg håper det, at det er gjensidig, og jeg føler det. Tillit går jo begge veier (R7)».

Den gjensidige tilliten, eller tilliten respondentene opplevde de fikk fra sine ansatte, er i tråd med Grennes (2012, s. 55) teori tillit mellom leder og ansatt. Balderheims et al. (2021, s. 102) påstand om mellomledere underbygger også hvorfor tilliten er til stede. Mellomledere blir sett på som faglig kompetente, god evne til å løse problemer og å skape gode relasjoner internt, og

dermed være satt i stand til å påvirke tillit positivt. Avstandsledelse kan derimot utfordre påstanden, eller komme i konflikt med påstanden så lenge (god) relasjon ikke bygges like lett over digitale flater slik funn presentert i forrige delkapittel viser.

Hos et par respondenter opplevdes ikke tilliten som nevneverdig svekket, men de opplevde selvstendigheten som noe lavere, men at dette hadde sammenheng med etablerte kontrollmekanismer å gjøre. Respondentene fratok de ansatte muligheten til å tenke selv ved å innføre en streng kontroll ved blant annet tvil om egen sykdom. Dette gjaldt utelukkende avklaringer innenfor sektoren som leverte helse- og omsorgstjenester som tidligere nevnt. «Det er jo basert på tillit, men jeg har mer mulighet for kontroll (R5)», og videre;

Tilliten til at de gjorde de beslutningene jeg tok, eller det som ble forfektet rundt smitteregler og sånn. Det var så mye av det slaget, så jeg fikk raskt erfaring med at de gjorde slik de fikk beskjed om. Så sånn sett fikk jeg raskt tillit til den delen av den ansatte (R6).

Kontrollmekanismer på denne arbeidsplassen ble iverksatt av sikkerhetsmessige årsaker og kan sies å være situasjonsbetinget og allikevel i tråd med den norske ledelsesmodellen som er tuftet på tillit (kapittel 2.1.3). Respondenten opplevde allikevel økt grad av tillit selv om de ansattes selvstendighet ble redusert.

De øvrige respondentene ga uttrykk for enten økt grad av tillit eller at det ikke hadde forandret seg nevneverdig. Det kan ha sammenheng med redusert bruk av hjemmekontor slik flere respondenter har forklart, eller tidlig avvikling av hjemmekontor slik at en relativt normal arbeidshverdag kunne gjenopptas.

Noe overraskende svarte noen respondenter at bruk av avstandsledelse førte i enkelte tilfeller til tettere relasjon.

Det høres kanskje litt rart ut, men jeg det virker nesten som at nå som folk har vært så lenge fra hverandre, så har de faktisk blitt enda mer nærmere. Blitt mer tettere. Du føler nesten at du kjenner de litt bedre (R1).

Respondentene forklarte dette med at de fikk muligheten til uavbrutte samtaler med sine ansatte på for eksempel Teams da det ble eneste «åpne» kommunikasjonskanal bortsett fra telefon. Respondentene ble tilgjengelig på en annen måte ved at da man var markert som

opptatt i kalenderen resulterte det i at færre «banket» på døren, og de små spontane samtale uteble i større grad. En mulig forklaring, slik respondentene forklarte det, var at avbrytelser ikke lenger var så personlig som for eksempel ved at noen stod i døra og ventet. Avbrytelsen ble erstattet med en melding på Teams man lettere kunne distansere seg fra. Med utgangspunkt i figur 2.1 vil en melding regnes som langt mindre effektiv som kommunikasjonskanal enn en videokonferanse. Man vil nærmest automatisk rangere meldingen som mindre viktig enn samtalen som er pågående og heller konsentrere seg om den. Til sammenligning vil man ved en fysisk samtale på et kontor måtte avvise den som banker på døren ansikt-til-ansikt og man kan ikke distansere seg fra en umiddelbar reaksjon på lik linje som en uformell digital melding. Terskelen for å avvise noen virket høyere ved fysisk tilstedeværelse, og samtidig hadde man mulighet til å filtrere meldinger som ble sendt.

Jeg tenker det er et verktøy som er nyttig i veldig mange sammenhenger, men det er en annen opplevelse å møtes ansikt til ansikt. Det er klart at som leder, så er det litt enklere å distansere seg fra de mer utfordrende problemstillingene (R7).

Hos enkelte respondenter som ikke hadde benyttet avstandsledelse tidligere presenterte det seg muligheter for tettere dialog, selv om den ikke var fysisk ansikt-til-ansikt. «Så de gode samtale føler jeg nesten at jeg har fått mer ut av under pandemien og på Teams enn slik vi hadde det på avdelingen (R8)». Slik respondenten forklarte den gode samtalen var det i hovedsak muligheten til å være konsentrert i en samtale om gangen. Flere respondenter opplevde at den digitale plattformen som Teams og Zoom gjorde samtale med ansatte mer personlig. Digitale møteplattformer gjorde kommunikasjonen mer effektiv slik vi presenterte funn i forrige delkapittel. Flere av respondentene poengterte at de opplevde at samtaler med den enkelte ansatte ble både mer personlig og effektiv gitt tiden som var avsatt.

Så den spontane greia, og det å ha overblikk over flere enn de du har ansvar for, det mister du når du ikke er til stede. Men de jeg har ansvar [for], både faglig og personalmessig, der synes jeg at jeg har lært mange bedre å kjenne. Jeg har hatt gode fagsamtaler, har ledd mye, fått god tid (R8).

Disse uttalelsene står i kontrast til studiene utført av Connaughton & Daly (2004) og Dasgupta (2011) som beskriver virtuell ledelse som mer utfordrende og krevende. En antagelse er at man ved en-til-en samtale over Teams med både lyd og bilde fikk opplevelsen

av å være i fokus og man oppnådde samme effekt som ansikt-til-ansikt kommunikasjon (figur 2.1).

For flere av respondentene førte arbeidsdagen med seg en liten luksus i form av tid. Selv om arbeidsoppgavene var der, måtte de løses på andre måter. Noen tjenestoområder fikk langt mer å gjøre, mens andre fikk mindre. En respondent fikk mulighet til å ha mer kontakt med sine ansatte grunnet endrede arbeidsforhold under pandemien.

Det har slått ut positivt for vår del, i hvert fall den biten. Det har det. For da var vi bare ansatte der, selv om vi jobbet. Vi utførte ulike arbeidsoppgaver der og da, men vi hadde mulighet til å prate sammen og bli kjent på en litt annen måte enn i en arbeidsdag (R4).

Her fikk den ansatte mulighet til relativt uforstyrret samvær over tid. Det er viktige faktorer for å bygge en god relasjon (Pettersen & Solstad, 2020, s. 9). Respondenten følger opp med å fortelle at relasjonen oppleves som tettere enn før pandemien, noe andre respondenter også bekrefter for sine arbeidsplasser. Uttalelsen om usikkerhet knyttet til pandemien og opplevelsen av felles utfordringer har gått igjen hos respondentene, noe som oppleves som en samlende faktor. Erfaringer flere respondenter har gjort seg er at et fellesskap oppstod som følge av pandemien – «en felles fiende» (R6).

Som tidligere nevnt opplevde flere respondenter sin ansatte som mer selvstendige. Ansatte tok mer ansvar og ble gitt tillit. Bruk av avstandsledelse førte til oppgaveforskyving som krevde selvledelse. Sander (2020) beskriver selvledelse som evnen til å påvirke egne tanker for å nå mål og troen på egen mestring. Ved de ansattes mestring opplevde respondentene at tilliten økte – man fikk bekreftelse på at oppgavene ble håndtert, og de ansatte opplevde det som positivt å bidra. «Jeg har jo fått stort sett mye mer tillit selvsagt. Jeg har blitt bedre kjent med dem og sett hva de kan utrette. Ja, virkelig hva de kan. (R4).»

Kort oppsummert forklarer de fleste respondentene at de har fått økt tillit til sine ansatte, og at forholdet oppleves gjensidig selv ved økt bruk av avstandsledelse. Digitale plattformer har gitt nye muligheter for å ivareta relasjonen til de ansatte, noe som motstrider teori vi fant om virtuell ledelse som beskriver det som mer utfordrende enn tradisjonell ledelse.

## 4.5 Opprettholdt mellomledere samme lederstil ved bruk av avstandsledelse?

For å kunne svare på dette spørsmålet er det en klar fordel å vite hvilken lederstil man faktisk har. Spørsmålet resulterte i en relativt lang tenkepause og en del smil fra flere av respondentene. Spørsmål om lederstil var noe respondentene uttrykte at de ikke hadde reflektert mye over – det var bare slik de var. Det klare flertallet av respondentene opplevde seg selv som en tydelig, tilstedeværende og tillitsfull leder, noe flere hadde fått tilbakemelding på i positiv forstand. Spesielt egenskapen «tydelighet» trekkes frem som noe de fleste respondentene mener har endret seg i noe grad. Om ikke en voldsom endring, så opplever respondentene seg selv som mer tydelig, men sier samtidig at dette i all hovedsak var på grunn av pandemien.

Jeg har blitt mindre sosial og mer tydelig enn det jeg var før, men det tvang seg frem, det var rett og slett nødvendig i en sånn situasjon hvor man må være tydelig og konsekvent (R3).

Angående lederstiler nevnt i kapittel 2.1.3 tyder dette på en forskyving fra det kulturelle perspektivet over til det instrumentelle perspektivet (Christensen et al., 2015, s. 141-142). Det instrumentelle preges av mer styring enn ledelse, og hovedpunktene er å treffe og iverksette kollektive beslutninger. Respondentene tilskriver pandemien som årsak til endring i lederstil, og spesielt hvor egenskapen «tydelighet» oppleves som mindre positivt før pandemien enn etter. Det å være tydelig er i seg selv ikke annet enn en egenskap mer enn det er en lederstil, men respondentene trakk det frem for å beskrive seg selv. En annen årsak til behovet for å være mer tydelig begrunnet respondentene med viktigheten ved viderefremføring av informasjon. Det underbygger teorien Balderheim et al. (2021, s. 80) beskriver når den kommunale mellomlederen bestandig har en viss tilknytning til det Adizes (1980) kalte for administratorrollen. Denne rollen innebærer at man påtar seg en mer byråkratisk lederstil som primært har fokus på regler og rutiner, og som krever nettopp tydelighet.

Tilstedeværelse og tilgjengelighet var det flere respondenter som trakk frem som egenskaper ved sin lederstil. Det å være til stede trengte ikke utelukkende å bety fysisk tilstedeværelse, men handlet også om digital tilstedeværelse.

Ingen har gjemt seg. Folk har jobbet og levert, og det har jeg sagt videre til min ledelse, at om du prøver å få kontakt med folk syv om morgenen eller syv om kvelden, alle er på et gitt tidspunkt. Og er de ikke det så har de en grunn (R8).

Lederstil i et kulturelt perspektiv trekker blant annet frem kommunikativ ledelse som en egenskap og at ledelse primært handler om uformell menneskebehandling (Christensen et al. 2015, s. 126-127). At pandemien gjorde ledere mer tilgjengelige kan verken bekrefte eller utelukkes, men på grunn av mulighet for virtuell nærledelse var dette noe mange av respondentene utnyttet. Virtuell nærledelse bærer preg av høy grad av interaksjon og at denne er hyppig og at kommunikasjonen er god, men har mindre fysisk tilstedeværelse. Bruk av digitale plattformer som kommunikasjonsverktøy er det foretrukne (Antonakis & Atwater, 2002, s. 688-690). Som et resultat av virtuell nærledelse kan ordinære arbeidstider stå i fare for å være i oppløsning, selv om respondentene ikke så på dette som noe negativt, heller tvert imot. Det underbygger argumentet om at respondentene på akkurat dette punktet heller mer i retning av den instrumentelle lederstilen som har blant annet tjenesteproduksjon som mål. Når arbeidstidsrammer og organisasjonens rammer endres, eller tøyes, kan det utnyttes til fordel for økt produktivitet helt i tråd med tankegangen om New Public Management. Det interessante med dette funnet er at respondentene generelt sett identifiserer seg selv med den kulturelle lederstilen som er tuftet på tillit og relasjon, hvorpå dette funnet tyder mer i retning av den instrumentelle lederstilen som er tuftet på autoritet og styring.

Videre endret flere av respondentene måten de fulgte opp ansatte på som følge av påtvunget avstandsledelse, hvor noen i større grad benyttet telefon til å kommunisere direkte og å være mer personlig.

Jeg hadde to ganger hvor jeg ringte alle personene og at de kunne få snakke så mye de ville. Jeg satte av to hele dager bare til å snakke. Da fikk jeg også et innblikk i deres liv. Det var ikke en medarbeidersamtale med noe mål uten det å høre hvordan de hadde det (R7).

Uttalelsen tyder på at respondenten, som følge av pandemien, hadde behov for å iverksette tiltak ut over hva som normalt forventes. Slik respondenten forklarer var ikke dette en medarbeidersamtale, men noe ekstra eller annet for å ta mer vare på sine ansatte, i tillegg til å opprettholde og forsterke en god relasjon. Denne lederstilen er helt i tråd med den

tradisjonelle norske lederstilen slik Adizes (1980) forklarer integratorrollen. Denne rollen beskrives som en tilrettelegger og mentor for de ansatte og har stort fokus på mellommenneskelige relasjoner, samhold og fellesskapsløsninger. Hole & Haugen (2014, s. 14) underbygger også uttalelsen og beskriver norske ledertradisjoner som i stor grad basert på likestilling, medbestemmelse, tillit og allerede nevnte mellommenneskelige relasjoner. En respondent trekker frem at situasjonen som følge av pandemi krevde mer ledelse i form av omsorg. Omsorg for ansatte er nært tilknyttet relasjonsorientert ledelse som nevnt i kapittelet om mellomlederen. Respondenten beskriver at lederstilen som følge av avstandsledelse endret seg over i en mer omsorgsfull stil, nødvendigvis grunnet situasjonen som oppstod.

Det eneste jeg tenker på.....at jeg har, i hvert fall prøvd å være litt mer omsorgsfull overfor de folkene jeg har rundt meg. Du merker det, at folk takler dette forskjellig. Så da er det om å gjøre å finne ut av det og ta seg litt ekstra av dem. (R1)

Respondentens uttalelse, som den over (R7), underbygger den norske ledertradisjonen som er tuftet på tillit og relasjoner. Det underbygger også teorien om at norske ledere i større grad heller i retning mot det kulturelle lederperspektivet enn det instrumentelle som tidligere nevnt. Videre er det interessant at funnet motstrider den kvantitative undersøkelsen til Connaughton & Daly (2004) og Dasgupta (2011) som sier at avstandsledelse er mer krevende og utfordrende, slik det også fremsto i kapittel 4.4. Det skal nevnes at når de kvantitative undersøkelsene ble utført var det verken en pandemi eller ut ifra norske forhold, så litt forbehold må tas.

Uttalelser fra andre respondenter påpeker blant annet at de selv har utviklet seg som leder som følge av pandemi og avstandsledelse. En respondent uttrykker at hen har blitt mindre redd og det går spesielt på å løse oppgavene som oppstod, og å være tydelig. «Jeg håper at jeg er en tydelig leder. Det har jeg fått tilbakemelding på, og kanskje at jeg er uredde (R7)». Å ta ansvar for sine handlinger og fatte avgjørelser uten å være redd for eventuelle negative konsekvenser samsvarer med det Sagdahl (2019) beskriver som den autonome person når grunnen til handling er ut fra aktørens egne grunner. Selvledelse gjaldt ikke bare de ansatte, men også «krumtappen» (Baldersheim et al., 2021, s. 13). Respondentenes uttalelse tyder på at på grunn av pandemien måtte de bli tydeligere, tro på seg selv og sine avgjørelser. Et resultat av det var at respondentene blant annet ble mer uredde. Det å være uredde kan også ha sammenheng med «implementerrollen» presentert i kapittel 2.1.2 som gjør mellomlederen til en *formidler* av

kunnskap fra toppledelsen. Det fjerner noe av ansvaret fra mellomlederen vedrørende informasjon som blir gitt, ettersom man er trygg på at informasjonen som kommer fra toppledelsen er kvalitetssikret.

Om avstandsledelse har endret lederstil kunne de færreste respondenter med klarhet si, bortsett fra at de fleste forfektet tillitsbasert ledelse i større grad. Det innebar blant annet at respondentene var tilgjengelig for sine ansatte selv om det var over digitale kommunikasjonskanaler, i tillegg til at respondentene tok seg bedre tid til den enkelte ansatte. «Jeg er nok en ganske tilstedeværende leder, både i forhold til faget, men også til folk (R8)». Denne påstanden utfordrer studien til Pettersen & Solstad (2020) som argumenterer for at relasjonsorientert ledelse krever kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Vi skal ikke utelukke at respondentene, så vel som de ansatte, likestiller digital ansikt-til-ansikt kommunikasjon med fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon da avhandlingen ikke tar for seg den problemstillingen, men det synes allikevel å være et interessant funn.

Avslutningsvis spurte vi respondentene om pandemien hadde ført til endring av styring og kontroll og hvorvidt de hadde opplevd noe motstand eller motsetninger. Grunnen til at vi spurte om dette var for å undersøke om lederstilen bar preg av endring i en mer instrumentell (Christensen et al., 2015, s. 141-142) retning som normalt sett ikke er den typiske norske lederstilen som velger veiledning fremfor styring (Grennes, 2012, s.53). Alle respondentene opplevde mindre motstand, konflikt og motsetninger under pandemien og forklarte det med opplevelsen av felleskap og denne «felles fienden» (R6). Noe motstand oppstod i forbindelse med endring med overgangen fra hjemmekontor til mer normalisering;

Motstanden kom nok mer i fjor høst når vi ledere sa at de måtte være her onsdag og torsdag, og at om det ble veldig vanskelig, så måtte de forklare hvorfor. Jeg vet at det er en del som synes at det er vanskelig at alt blir veldig firkantet igjen, for nå har vi vært vant til den fleksibiliteten. Der kan det komme litt kollektiv motstand (R8).

Respondenten uttrykte at det i stor grad gjaldt enkeltpersoner mer enn noe annet, men at det var en opplevd motstand som dreide seg om endring. De ansatte hadde over lang tid avfunnet seg med nye rutiner og en ny arbeidshverdag som nå skulle tilbake til den gamle normalen med fast kontortid. Ny opparbeidet tillit, slik de ansatte opplevde opprettholdelsne av god tjenesteproduksjon selv ved bruk av hjemmekontor, ble satt på prøve når hjemmekontor ikke



lenger var en løsning. Slik respondenten forklarte situasjonen var at om man skulle få hjemmekontor måtte man forklare hvorfor, og grunnen måtte være god nok. Det resulterer i at tilliten blir testet og motstand oppstår når det er en konflikt internt i enheten. Slike konflikter beskriver Baldersheim et al. (2021, s. 100) som en av de største utfordringene for en mellomleder. Den tillits- og relasjonsbaserte ledelsen kommer under press og en mulig løsning er at mellomlederen må justere lederstilen for å kunne håndtere situasjonen. Som tidligere nevnt er dette i tråd med studien til Tamburstuen (2018) om kompleksiteten i en mellomleders rolle hvor stadige nye retningslinjer oppstår og må håndteres.

En annen respondent opplevde også motstand. Dette dreide seg om ansattes personlige meninger om smittevern og vaksinerings og oppstod når normaliseringen av samfunnet var kommet langt.

Jeg opplever ikke at jeg har opplevd mye motstand. Men det er klart at man opplever, kanskje spesielt tidlig i pandemien at noen er veldig redd for smitte og ønsker å beskytte seg på alle mulige måter. Mens andre fikk et behov for at vi måtte normalisere ting etter hvert. Der har vi måtte kommet til en middelvei, eller kompromisser underveis (R7).

Respondenten illustrerer vekselvirkningen mellom de ulike lederstilene hvor en på den ene siden skal opprettholde tillit og relasjon gjennom det kulturelle lederperspektivet, og på den andre siden for å opprettholde orden måtte man ta i bruk mer styring og kontroll gjennom det instrumentelle lederperspektivet (Christensen et al., 2015). Vekselvirkningen i lederstil og lederrollen beskriver personallederen presentert i kapittel 2.1.3. Det er en viktig egenskap for å kunne lykkes i personallederrollen å kunne veksle på de ulike rollene etter behov. I tilfellet respondenten beskriver måtte hen både være administrator, integrator og produsent (Baldersheim et al., 2021, s. 79). Situasjonen krevde at man hadde fokus på regler og rutiner, og at disse var mest mulig like for de ansatte (administrator). At man var tilrettelegger og mentor for ansatte, spesielt de som var usikre (integrator). Og at man opprettholdt utadrettet fokus samtidig som man var faglig pådriver ovenfor de ansatte for å sørge for at tjenesten ble god (produsent).

Kort oppsummert uttrykte respondentene kollektivt at lederstil ikke hadde endret seg nevneverdig til tross for pandemien De opplevde seg selv som tydeligere som følge av

nødvendighet, samtidig som de var mer tilgjengelige takket være digitale kommunikasjonsplattformer.

## 5 Videre analyse og drøfting

I forhold til teorien i kapittel 2 og funnene som ble presentert i kapittel 4 vil vi nå gå dypere inn i funnene, drøfte ut ifra vår hovedproblemstilling og sammenfatte med; «*hva sa teori om avstandsledelse før pandemien, og hvordan har mellomledere i kommunal sektor opplevd det i praksis?*».

Før vi går videre til hoveddelen av drøftingen vil vi kort knytte noe av teorien presentert i kapittel 2 opp mot hvordan våre respondenter så på seg selv som ledere *før* pandemien. Vi utfordret samtlige på hvilken lederstil de selv mente at de hadde før pandemien, og om den forandret seg som følge av pandemien. Det sistnevnte vil vi komme tilbake til senere.

Ut ifra våre respondenters tilbakemeldinger kan vi klart si at samtlige i en normal arbeidshverdag er opptatte av tillits- og relasjonsbasert ledelse, med en så stor grad av tilstedeværelse som er mulig med tanke på størrelse og organisering av enheten. Ser vi på Adizes (1980) beskrivelser av lederroller og hvilken rolle respondentene føler de har tatt på seg tidligere, så er det *integrator*-rollen som er mest dekkende, ettersom mellommenneskelige relasjoner var hovedfokus. Respondentene tok også på seg *produsent*-rollen siden tjenesteproduksjonen, spesielt i helsesektoren, må opprettholde et visst nivå siden det i verste fall dreier seg om liv eller død. Det er i tillegg mange føringer fra statlig hold når det gjelder kommunesektoren, så de aller fleste mellomledere må ta på seg rollen som *administrator* i en viss grad. Vi opplever derimot at det ikke har vært så mye fokus på det kreative aspektet ved det å drive tjenesteproduksjon tidligere, så rollen som *entreprenør* har nok vært den rollen respondentene har tatt på seg i minst grad.

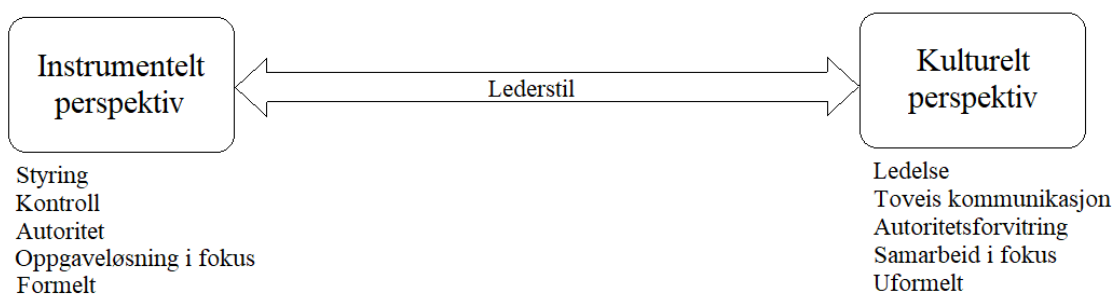
Adizes (1980) rollebeskrivelser er i vår forskningskontekst god til å påpeke forskjellige aspekter ved rollene en tar på seg som mellomleder, men den er ikke spesielt dekkende når det gjelder å skape et helhetlig inntrykk av lederstilen til den enkelte. Ser vi på respondent R3 og R6, så er det tydelige klare føringer for enkelte deler av ledelsesutøvelsen. Begge har lederstillinger i helsesektoren og har tydelige rammer knyttet opp mot lovverk. Under pandemien kom det i tillegg mange føringer fra statlig hold knyttet til smittevern. Det legges derfor klare føringer for at de måtte inn i en administratorrolle for å sørge for at regler og føringer ble fulgt. Som vi har påpekt, er det å skape relasjoner en stor del av lederstilen til begge, noe som tilhører integratorrollen. En enkelt rollebeskrivelse ut ifra Adizes (1980) teori

vil dermed ikke kunne beskrive en helhetlig lederstil, siden lederne vil kunne gå inn i forskjellige roller ut ifra kontekst.

Det er vanskelig å finne teori som kan definere og beskrive konkrete lederstiler, spesielt med tanke på at mennesker er vidt forskjellige vesener med uendelige kombinasjoner av tro, meninger, verdier etc. I tillegg krever forskjellige profesjoner at man har forskjellige kontrollmekanismer ut ifra faget man jobber innenfor. Respondent R2 hadde få kontrollmekanismer som ble benyttet, mens R1 hadde et større behov for at ansatte rapporterte jevnlig. Det er dermed klart at selv om man forfekter en tillitsbasert lederstil, så vil det være ulike grader av styring og kontroll involvert uansett. Teori vil derimot kunne si hvilken *overordnet* lederstil man har, og hvilke teoretiske perspektiver vi kan bruke for å analysere disse lederstilene.

Teorien om lederstil og de to ledelsesperspektivene som vi presenterte i kapittel 2.1.3 er bedre egnet til å skape et overordnet blikk på lederstiler. Kort oppsummert beskriver lederstilen i det kulturelle perspektivet ledelse som noe sosialt, noe man samarbeider om, at de som ledes er deltakende og at lederen er mer omsorgsorientert overfor medarbeiderne. Lederstilen knyttet opp mot det instrumentelle perspektivet er derimot autoritær. Lederen er oppgaveorientert, styrer mer og det viktigste er at den ansatte når organisasjonens mål.

Vi vil se på disse to perspektivene som ytterpunkter når det gjelder lederstiler, noe vi kan synliggjøre i denne figuren:

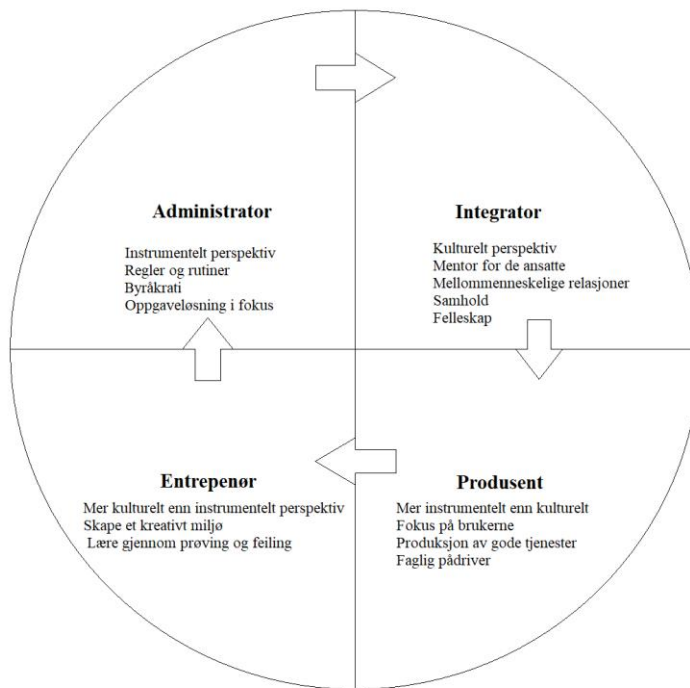


Figur 8. Forholdet mellom instrumentelt og kulturelt perspektiv

Om vi sier at instrumentelt perspektiv er styring og kontroll, mens kulturelt perspektiv er relasjonsorientert ledelse, så vil graden av disse påvirke hvor på skalaen lederstilen til den enkelte befinner seg. De nevnte respondentene fra helsesektoren (R3 og R6) bruker flere kontrollmekanismer og har flere formelle krav enn R2, så deres lederstil vil vi kunne si er mer

instrumentell enn R1. Samtidig er relasjoner og kommunikasjon viktig, så aspekter ved deres lederstil vil også kunne sees på i et kulturelt perspektiv. Det er altså en viss grad av samhandling mellom disse perspektivene, ikke enten eller.

Vi kan også trekke Adizes rollebeskrivelser inn i disse perspektivene.



Figur 9. Forholdet mellom Adizes lederroller.

I likhet med de to perspektivene på lederstiler så vil ikke den enkelte rollebeskrivelsen være dekkende for den rollen lederen tar på seg hele tiden. R3 og R6 vil påta seg administrator- og produsentrollen i større grad enn R2, siden det finnes tydelige føringer og det å produsere gode tjenester til sårbare brukere er essensielt. R2 vil påta seg entreprenørrollen i større grad siden respondenten jobbet i et kreativt yrke med mindre klare føringer og kontrollmekanismer. For å skape et helhetlig bilde, så vil det alltid være nødvendig å se på graden av rolleutøvelse, og samspillet mellom disse, men en enkelt rollebeskrivelse vil aldri være dekkende.

Som vi nevnte innledningsvis i drøftingen, så sier samtlige mellomledere vi har intervjuet at *tillit, relasjon og nærhet til sine ansatte* er de viktigste drivkreftene de forfekter i sin lederstil.

De samme drivkreftene finner vi igjen i teori som beskriver den norske ledelsesmodellen, som bygger på teori om *tykk institusjonalisme*, hvor *kontroll* oppnås ved det å vise tillit. Oppsummert vil vi si at ledelsesstilen til alle respondentene i større grad kan knyttes opp mot det kulturelle perspektivet enn mot det instrumentelle.

Når det gjelder spørsmålet om lederstilen endret seg under pandemien, så endret den seg ikke betraktelig, med unntak av enkeltmomenter som økt behov for tydelighet og ekstra omsorg for enkelte ansatte. Styring og kontroll var nødvendig til en viss grad for samtlige respondenter, men ingen nevner at de følte økt behov for kontroll. Kontrollmekanismene som ble brukt var allerede på plass før pandemien, og ingen følte at disse ble tatt i bruk mer under pandemien. Den synlige ledelsesutøvelsen til respondentene var bygd på gjensidige relasjoner og tillit til at de ansatte gjør den jobben de skal gjøre til de tidene de skal gjøre den på, og på en god måte. Det som blir trukket frem som den tydeligste endringen i måten de utøvde ledelse på var at de var mer oppmerksomme på å være *tydelige* overfor sine ansatte. Dette som et resultat av at starten på pandemien var uoversiktlig, og mange ansatte følte seg usikre, forvirret og redde. Tydeligheten til lederne dreide seg om at informasjonen som ble gitt skulle være enkel å fortolke, men også det at tydelige tilbakemeldinger til ansatte var viktig. Mange ansatte opplevde at det var vanskelig å strekke til, særlig eldre ansatte som synes det var utfordrende med økt bruk av digitale løsninger. Det å gi gode tilbakemeldinger på at alle sto sammen i denne situasjonen, og det å vise økt omsorg var noe en respondent trekker frem som særskilt viktig under pandemien. En av respondentene sier at det tidvis ble satt av ubegrenset tid til hver enkelt for å snakke om utfordringer både jobbmessig og privat. Det var viktig for respondenten at ingen følte seg ekskludert. Denne omsorgen og økt grad av dialog og tilbakemeldinger forsterket igjen den relasjonsbaserte, kulturelle lederstilen som mellomlederne allerede i størst grad forfektet.

Trekker vi inn Napier & Ferris (1993) modell for dyadisk distanse kan vi med sikkerhet si at alle respondentene har vært opptatt av både den psykososiale avstanden, den strukturelle avstanden og den funksjonelle avstanden skal være lav. I noen tilfeller vil det bli utfordrende, spesielt for respondentene som hadde ansvar for store enheter. Vi har intervjuet respondenter som har ansvar for 50 årsverk, men også to respondenter som har ansvar under 10 årsverk. Som nevnt i kapitlet om mellomlederen, er det naturlig at mellomledere med færre ansatte har større mulighet til å følge opp enkeltindividene enn mellomledere med flere ansatte. Likt for

respondentene er ønsket om å utøve det Antonakis & Atwater (2002) definerer i sin teori om interaksjon mellom leder og ansatt som typologi 1; *proksimal ledelse*, eller *nærledelse*, der lederen har høy grad av interaksjon med den ansatte og er til stede både fysisk og psykososialt. Noen respondenter valgte å delegerer ansvar som følge av at de har avdelingsledere under seg eller at de har ansatte som jobber i turnus. Disse forfekter typologi 2; *Hands-off ledelse*, ikke av ønske, men av nødvendighet. Uansett er det klart at det å være en del av det sosiale miljøet er en stor drivfaktor for alle mellomledere vi har intervjuet.

I lys av teori om avstandsledelse stiller vi spørsmål om hvilken lederrolle har respondentene påtatt seg som følge av pandemien, og hvilken av disse typologiene er best beskrivende for mellomlederne i vår studie?

Mye av teorien knyttet til avstandsledelse omhandler kommunikasjon, kommunikasjonskanaler og hvor «rik» kommunikasjonen er ved bruk av valgt kanal. Dette synliggjøres i teorien «media richness theory» som blir presentert i kapitlet om avstandsledelse, der figur 2.1 viser gradene av effektivitet og rikhet i de ulike kanalene. Pettersen & Solstad (2020) argumenterer for at en konsekvens ved å lede over avstand er at man velger mindre rike kommunikasjonskanaler, og at lederskapets rammebetingelser blir utfordret. Denne teorien er spesielt interessant for oss, siden bruk av nye kommunikasjonskanaler ble tvunget på lederne, ettersom fysisk tilstedeværelse og ansikt-til-ansikt kommunikasjon i mindre grad ble mulig. Vi opplever at våre respondenter har en «både og»-holdning til bruk av digitale løsninger for kommunikasjon. I enkelte tilfeller kunne bruk av digitale kommunikasjonskanaler helt klart være mer positiv enn fysisk tilstedeværelse, spesielt under møter. Flere respondenter opplevde at møtevirksomheten ble mye mer effektiv, ettersom forstyrrende elementer som dopauser, henting av kaffe og uformell prat ble borte. Samtidig var det noen ansatte som følte seg usikre på bruk av digitale løsninger, og kviet seg til å være deltakende i digitale møter, som ble nevnt av respondent R4.

Når det gjelder valg av kommunikasjonskanal så var Microsoft Teams helt klart den mest brukte kanalen for kommunikasjon under pandemien; en kanal som ifølge teorien skal fungere bedre enn telefon, men dårligere enn ansikt-til-ansikt-kommunikasjon (vi har valgt og tolke figuren dithen at Teams er det samme som videokonferanse). Det interessante er at en av våre respondenter (R6) helt klart opplevde Teams som en ubrukelig kommunikasjonskanal, og valgte konsekvent telefon når det gjaldt relasjonelle hendelser som skulle kommuniseres eller

diskuteres. Respondenten mente at det var enklere å ha en mer personlig dialog over telefon enn over Teams, noe som helt klart utfordrer teorien, spesielt siden all den nonverbale kommunikasjonen uteblir. Det respondenten spekulerer i er om siden telefon er et kjent kommunikasjonsmiddel, og Teams var relativt nytt og ukjent, så følte den ansatte seg tryggere på å bruke telefon som kommunikasjonskanal. Dette gjorde at graden av rik informasjon ble høyere enn om de konverserte gjennom en kanal som virket fremmed for dem.

På den andre siden sier de resterende respondentene at de opplevde Teams som både et gode og et onde. Syv av åtte responderer bekrefter at de «mister noe» ved bruk av Teams, siden all den uformelle interaksjonen uteblir. En leder opplevde dette veldig positivt i og med at møtevirksomheten ble mer effektiv, men i det helhetlige bildet vi sitter igjen med er at media-richness-theory som et generelt bilde på valg av kommunikasjonskanaler er ganske dekkende. Det må påpekes at selv om en kanal ikke nødvendigvis beskrives som «rik», trenger den ikke å oppleves som dårlig. For eksempel E-post, som er en lite rik kommunikasjonskanal, nevnes av flere som den beste kommunikasjonskanalen når det gjelder å sile ut informasjon og å velge hva som er mest «nyttig» informasjon å overbringe de ansatte. Spesielt en respondent påpeker at det er mye enklere å være tydelig ved bruk av e-post, det er mindre rom for misforståelser, noe som har vært viktig i en situasjon som er uoversiktlig og usikker, spesielt i starten av pandemien.

Et moment i teorien om media-richness-theory (Pettersen & Solstad, 2020) sier noe om er at bruk av digitale løsninger gjør at ledelsen blir mer *systemorientert* og mindre *personorientert*, der lederen *styrer* mer og *leder* mindre. Teorien sier at å bygge relasjoner, eller det å drive relasjonsorientert ledelse, krever kommunikasjon ansikt-til-ansikt.

Ut ifra våre funn mener vi at dette ikke har vært tilfelle blant våre respondenter under pandemien. Samtlige mener at de personlige relasjonene har blitt sterkere. Noen av respondentene sier at dette kan være som følge av at de har stått sammen mot en «felles fiende». Flertallet av respondentene sier at de har tatt seg mer tid til den enkelte under pandemien enn de ville fått tid til ellers. Selv om kommunikasjonskanalene ikke nødvendigvis har vært optimale, så har behovet for å vise omsorg overfor de ansatte vært større. Lederne opplever dermed at de har lært sine medarbeidere å kjenne bedre på et personlig plan enn de ville gjort ellers. Respondentene har helt klart blitt mer tydelige i sin lederstil, men det oppleves som en nødvendighet for å unngå misforståelser, ikke et virkemiddel for å mer



styring. Denne delen av teorien, at avstandsledelse fører til at relasjonsorientert ledelse ikke er mulig, vil vi avvise som en absolutt, og heller si at den avhenger av kontekst i langt større grad slik våre respondenter har opplevd under pandemien. Det som må påpekes er at dette har i stor grad har dreid seg om å *oppretholde* allerede eksisterende relasjoner. Ingen av respondentene nevner konkret hvordan de har bygd relasjoner med eventuelt nye arbeidstakere under pandemien, noe vi i ettertid ser at vi kunne ha utfordret respondentene mer på. Vi kan konkludere med at *relasjonsoppretholdelse* absolutt er mulig ved bruk av avstandsledelse, men vi setter spørsmålsteget ved det å bygge nye relasjoner. De eneste tilfellene vi har sett på som innehar noe av den samme problemstillingen er da noen respondenter skulle rekruttere ny arbeidskraft over Teams. De opplevde at det å skape et helhetlig bilde av personen i en videokonferanse var vanskelig; det var «noe som manglet» når man ikke kunne være fysisk til stede sammen. Det er dermed grunnlag for å tro at det å bygge en relasjon *kun* over Teams vil være vanskelig, men vi har ingen konkrete eksempler på hvordan relasjonsbyggingen med de nyansatte ble utført over tid.

Når man analyserer det ovennevnte er det helt tydelig at overgangen til avstandsledelse har ført til at mellomledere identifiserer seg mest med Antonakis & Atwaters (2002) typologi 3: *virtuell nærledelse*. Forskjellige digitale løsninger for kommunikasjon er det som blir mest brukt, spesielt Teams, men interaksjonen med de ansatte er hyppig og relasjonene opprettholdes.

Tar vi utgangspunkt i Adizes (1980) enkelte lederroller, så er det tydelig at integrator-, produsent- og administrator-rollen fortsatt var mest gjeldende under pandemien (i nevnte rekkefølge), men det å også kunne gå inn i entreprenørrollen ble viktig, spesielt i starten. Situasjon med pandemi var det ingen som hadde opplevd før, og man måtte finne kreative løsninger for å opprettholde tjenesteproduksjonen. Mye av kreativiteten og tjenesteproduksjonen var igjen knyttet opp mot digitale kommunikasjonskanaler som krevde entreprenørrollen, ettersom de aller fleste hadde lite eller ingen grad av kjennskap til bruk av disse tidligere. Vi vil si at å kunne veksle mellom å være integrator (tilrettelegger), entreprenør (prøving og feiling) og produsent (produsere gode tjenester) ble en viktig del av det å drive ledelse i starten av pandemien. Vi vil også trekke inn Floyd & Woolridges (2002) fasilitator-rolle her (som presentert i figur 1.2.), da respondentene måtte bidra til at kunnskap

om digitale løsninger ble formidlet på en god måte til sine ansatte, og motivere til bruk av disse.

Vi skal nå belyse utfordringer knyttet til bruk av informasjonskanaler, konkret det som har med selve informasjonen som ble gitt ut fra leder til ansatte. Som nevnt var bruk av e-post trukket fram som den kommunikasjonskanalen som var gunstigst når det gjaldt å være mest tydelig. En interessant observasjon er at en respondent valgte å holde tilbake informasjon for å unngå at mengden informasjon ble for overveldende. Dette dreide seg i all hovedsak om ny informasjon fra toppledelsen eller nye statlige føringer i forhold til smittevern.

Å holde tilbake informasjon er direkte knyttet opp til prinsipal-agent-teori som ble presentert i delkapittel 2.1.2. Selv om det å holde tilbake informasjon ble presentert av respondentens måte for å unngå at de ansatte ble overveldet av mengden informasjon på, så spilte lederens egeninteresse inn i denne vurderingen. Å gi for mye informasjon til sine ansatte kunne føre til forvirring, som igjen førte til økt mengde spørsmål, som igjen ville øke arbeidsmengden til lederen. Vi antar derfor at lederen handlet delvis ut av egeninteresse for å minske sin egen arbeidsmengde. Om det ble holdt tilbake informasjon som *burde* bli gitt er uklart, så teorien om *adverse selection* kan vi ikke si noe om var til stede eller fraværende i dette konkrete tilfellet. Vi har ikke noe grunnlag for å si at de ansatte opplevde at viktig informasjon var fraværende. Men at faren for at en slik problemstilling oppstår er helt klart høyere enn om man velger å gi ut all informasjon.

Et av de momentene vi følte det var viktig å se på var om mellomlederne opplevde at deres ansatte var blitt mer selvstendige eller ikke. De ansatte hadde ikke lenger mulighet til å ha fysisk interaksjon med sin leder på samme måte - døra var ikke lenger «på gløtt». Ut ifra respondentenes svar kan vi med sikkerhet bekrefte at flere ansatte opplevde å bli mer overlatt til seg selv, men betyr det at de ansatte følte at de ble tvunget over i en mer selvstendig rolle, og ble de bedre rustet til å lede seg selv under pandemien?

Selv om noen respondenter trekker fram at det var forskjell fra ansatt til ansatt hvor mye hver enkelt måtte følges opp, så opplevde flertallet av respondentene en økt grad av selvstendighet blant de ansatte. Hovedgrunnen som trekkes frem er at flere ansatte ble tvunget til å ta mer ansvar for egen hverdag; de ble tvunget inn i mer selvstendige roller som følge av pandemien. Som nevnt i kapittel 4.2, så er en overordnet tilbakemelding fra respondentene at ansatte som

før var usikre på seg selv plutselig fant en arena der de kunne utmerke seg på. Et konkret eksempel er respondent R4 som sier at flere ansatte hadde gitt tilbakemeldinger om at det økte ansvaret de følte at de fikk var veldig spennende og givende for dem. De opplevde en form for mestring som de ikke hadde følt på tidligere. Som vi nevnte i kapittel 2.2.3, så er mestring et viktig begrep når det snakkes om selvledelse. Johannesen & Olsen (2009, s. 28) skriver at mestring innebærer å utnytte sine indre ressurser for å ta personlig kontroll over situasjonen man står ovenfor. Det er helt klart grunnlag for å si at mestringsfølelsen blant flertallet av de ansatte økte under pandemien som følge av at de ble tvunget til mer selvledelse. Tar vi utgangspunkt i selvledelsesteoriene og strategiene som kreves for å bedrive god selvledelse (Bastesen et al., 2020), så virker det som at de ansatte iverksatte naturlige belønningsmekanismer for å motivere seg selv. De fikk en indre belønning i form av økt motivasjon som følge av det økte ansvaret de måtte ta på seg.

Selv om flertallet sier at de ansatte ble mer selvstendige og i høyere grad utøvde selvledelse, så kommer de mest interessante funnene fra respondent R3 og R6, siden de skiller seg tydelig fra resten av respondentenes svar. Begge respondentene sier at de opplevde de ansatte som *mindre* selvstendige under pandemien. Dette ble synlig da de ansatte stilte flere spørsmål og var usikre på om jobben de gjorde var i tråd med statlige retningslinjer som stadig var i endring. Respondentene spekulerte i at grunnen var at situasjonen var ekstremt uoversiktlig og de ansatte følte en økt grad av usikkerhet som følge av en uavklart og spesiell situasjon. Respondent R6 påpeker at deres enhet hadde vært uten leder en lengre periode før pandemien, og at det nok forsterket usikkerheten når pandemien slo inn. Det at de ikke var vant til å bli ledet førte trolig til at når de først fikk en leder på plass, så var behovet for å få tilbakemeldinger veldig stort. Vi kan anta at disse ansatte ville hatt behov for større oppfølging uansett om det hadde vært en pandemi eller ikke, men pandemien gjorde oppfølgingsbehovet mye sterkere. Selvledelsesteori sier noe om at lederen kan bidra til at ansatte i større grad kan lede seg selv, noe respondent R3 og R6 oppfordret til. Det at ansatte trengte bekreftelse på at de gjorde en god jobb gjorde at lederen i større grad måtte gi ytre belønninger i form av ros, synlig tillit og bekreftelser. Respondent R6 sier at enkelte ansatte slet med mye dårlig samvittighet ettersom de følte at de ikke strakk til, og at de kviet seg for å si ifra om de var syke. Respondenten sier at igjen at tydelighet ble veldig viktig her, og at han var veldig tydelig overfor de ansatte at han hadde stor tiltro til dem, spesielt med tanke på den

lave terskelen for å holde seg hjemme og å teste seg måtte opprettholdes. Rollen som *integrator* ble viktig for respondenten. Å lede disse ansatte til å lede seg selv, fokusere på løsninger istedenfor utfordringer og å vise at alle står sammen i denne krisen; styrke fellesskapsfølelsen, ble viktig. Vi opplever at i situasjonene der respondentene så at de ansatte ble mindre selvstendige, ble det viktigere å *lede* (kulturelt perspektiv) fremfor å *styre* (instrumentelt perspektiv). De ansatte trengte en omsorgsperson og en som motiverte til arbeid, og ikke en byråkrat som fokuserte på arbeidsoppgavene.

En siste ting vi spurte respondentene om var om lederne opplevde økt eller redusert motstand fra de ansatte under pandemien. Samtlige respondenter sier at opplevd grad av motstand og motsetninger ble redusert i perioden, i hvert fall ikke forsterket. Ingen opplevde at det oppsto nye konflikter, og eventuelt eksisterende konflikter ble håndtert ganske likt som tidligere. Motsetningene som oppsto handlet stort sett om to ting; misnøye vedrørende hjemmekontorsituasjonen, og uenigheter i forhold til vaksinerings og smittevern.

Når det gjelder hjemmekontor så sier en av respondentene (R8) at motsetninger oppsto når de ansatte først måtte komme tilbake på kontoret igjen. Noen opplevde det urettferdig at enkelte fikk lov til å være fysisk til stede på jobb, mens noen ønsket å ha hjemmekontor når de måtte tilbake til sitt fysiske arbeidssted. Noen synes det var veldig behagelig å slippe reisevei til jobb, og var komfortable med å jobbe hjemmefra, mens noen savnet det sosiale miljøet på den fysiske arbeidsplassen. I disse situasjonene måtte lederen styre mer, men god kommunikasjon og tydelighet ble poengtert som det viktigste. Tydeligheten gikk på at det ble formidlet at det skulle være likt for alle så langt det gikk. Prinsippet om rettferdighet ble et viktig moment i disse situasjonene. Selv om ansatte til en viss grad viste motstand her, så eskalerte det aldri til en konflikt eller langvarig misnøye. Styringsprinsippet «sånn gjør vi det her» ble gjeldende, og lederen opplevde at de ansatte godtok endringene etter hvert.

Den andre motsetningen dreide seg som nevnt om smittevern og vaksinerings, spesielt mot slutten av nedstengingen av Norge. Dette ser vi spesielt fra respondentene i helsesektoren, noe respondent R7 spesifikt tar opp. Noen av de ansatte opplevde innstrammingene som «hysteri» mens andre var veldig redde for smitte. Når vaksinerings ble tema var det noen få ansatte som var veldig skeptiske til vaksinerings mot Covid-19. Dette ble et dilemma, da det på den ene siden ikke var anledning til å tvinge ansatte til å ta vaksinen, mens på den andre siden så jobbet de med mennesker som var spesielt sårbare med tanke på smitte. Igjen måtte lederen ta

på seg en styrende (instrumentell) rolle. Det måtte kartlegges hvem som ikke var vaksinert og deretter vurdere om de skulle få alternative arbeidsoppgaver, eller om de skulle jobbe med de brukerne som hadde lavere risiko for alvorlig sykdom. Smittevernet måtte uansett opprettholdes, så selv om noen viste misnøye overfor de omfattende smitteverntiltakene ble det aldri til en stor problemstilling siden føringene fra kommuneleger og FHI var ufravikelige. Når det gjelder motstand så er det helt klart at selv om våre respondenter sier at de vanligvis forfektet tillit- og relasjonsbasert ledelse, så var det kun *styring* som fungerte når disse motsetningene oppsto. Spesielt med tanke på at motsetningene som gjelder smittevernregler dreier seg om liv og helse, så måtte mellomlederne til enhver tid ha kontroll på at reglene ble fulgt. Respondent R7 nevner at hen tidvis var inne og sjekket at regler knyttet til hygiene ble opprettholdt, noe hen aldri ville ha gjort før pandemien. Vi vil dermed klart kunne si at ut ifra våre respondents tilbakemeldinger så oppsto det nye problemstillinger under pandemien som krevde større grad av styring og kontroll.

Det interessante er at ingen respondenter sier tydelig at det å måtte gå inn å styre, og bruk av kontrollmekanismer var mer utfordrende under pandemien enn til vanlig. Bruk av digitale løsninger var tidvis utfordrende, noe som kunne skape frustrasjon, men denne frustrasjonen handlet ikke om motstand og motsetninger mellom mennesker, men usikkerhet overfor ny teknologi. Det var viktige å *veilede* de ansatte til å bli trygg i sin nye arbeidshverdag. Selv om utøvelse av ledelse måtte skje på avstand, så er det fortsatt økt tillit til ansatte som var i fokus, ikke økt behov for styring.

Utøvelse av avstandsledelse virker ikke å føre til økt grad av motsetninger mellom ansatte og ledere. Selv om det oppsto noen nye utfordringer, så opplevde ikke respondentene at disse var vanskeligere å forholde seg til enn før pandemien. Ut ifra våre funn kan vi anta at den nyoppståtte fellesskapsfølelsen som følge av at alle «kjempet mot en felles fiende» heller styrket relasjonene innad i enhetene og gjorde motsetningene lettere å håndtere.

Respondentene begrunner dette med de opplevde at de kom nærmere inn på den ansatte på et personlig plan. Slik vi tolker respondentene må lederen lære å kjenne til den enkelte ansattes behov, vise omsorg og forståelse for å styrke det gjensidige tillitsforholdet. Resultatet er at graden av u håndterlige motsetninger reduseres.

Mellomlederne må alltid balansere på linjen mellom den instrumentelle og kulturelle lederstilen, og styring og kontroll er viktige momenter i det å være mellomleder i kommunal

sektor. Den norske lederstilen, som vi vil si er mest knyttet til det kulturelle perspektivet, ser fortsatt ut til å være gjeldende både ved bruk av tradisjonell ledelse og avstandsledelse.

## 6 Avslutning

Vår hovedproblemstilling er «*hva sa teori om avstandsledelse før pandemien, og hvordan har mellomledere i kommunal sektor opplevd det i praksis?*». Teorien er presentert i kapittel 2, og hvordan den er knyttet opp til respondentenes opplevelse av hvordan det var å bli tvunget til å bruke avstandsledelse under pandemien er tydeliggjort i kapittel 4 og 5.

Teori om avstandsledelse før pandemien handler i stor grad om utfordringene som oppstår når lederen leder de ansatte fra avstand, og at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er den eneste egnede formen for kommunikasjon ved tillit- og relasjonsbasert ledelse.

I vår oppsummering av avhandlingen ser vi respondentenes tilbakemeldinger opp mot de momentene vi har valgt å fokusere på, spesifikt lederstil, kommunikasjon og selvledelse, krystalliseres det tre hovedbegreper som er gjentakende ved bruk av avstandsledelse under pandemien: *Tydelighet, relasjon og tillit*. En viss grad av styring og kontroll er helt klart viktig i offentlige virksomheter som ofte har stramme rammer, klare mål og kompliserte regelverk som hele tiden må tas hensyn til. Da motsetninger oppsto ble styringsbehovet og avhengighet av kontroll større, spesielt i situasjoner der det var snakk om liv og helse. Likevel var det å drive tillit- og relasjonsorientert ledelse i det kulturelle perspektivet helt klart den faktoren som drev ledere mest under pandemien. Mellomlederne måtte påta seg ulike lederroller, noe som ikke nødvendigvis var veldig ulikt fra før pandemien. Det som derimot skilte seg ut, var at ledere i større grad påtok seg en omsorgsrolle overfor de ansatte. Den helt ukjente situasjonen som oppsto i mars 2020 førte til økt usikkerhet blant både ledere og ansatte. Usikkerhet knyttet til bruk av nye kommunikasjonsplattformer, redsel for smitte, spørsmål om varighet av pandemien var alle nye problemstillinger som dukket opp.

På grunn av all usikkerheten ble det å *lede* fremfor å *styre* viktig, spesielt i startfasen. Brudd i godt etablerte rutiner og nyetablering av hjemmekontorløsninger tok tid, noe lederne måtte vise forståelse for, da teknisk kompetansenivå blant ansatte varierte i stor grad. Helt nye løsninger som Teams og økt bruk av det som teorien sier er mindre rike kommunikasjonskanaler var utfordrende, men løste seg ved bruk av tid, tålmodighet og veiledning.

Det momentet som var viktigst for mellomlederne var å sørge for en god kommunikasjonsflyt med de ansatte, der *tydelighet* var begrepet som gikk igjen blant alle respondentene. Tydelighet sørget for at alle fikk god og lettforståelig informasjon, gode tilbakemeldinger og at de ansatte ble hørt.

Vi håper med dette at oppgaven ga et innblikk i hvordan mellomledere opplevde påtvunget avstandsledelse under pandemien. Oppgaven kan ikke trekke slutninger om generalitet, men har gitt økt forståelse og innsikt om hvordan opplevd praksis har vært for mellomledere i kommunal sektor. Oppgaven oppfordrer til videre forskning på feltet avstandsledelse med den Norske ledelsesmodellen som utgangspunkt.

*«Kommunikasjonsprosesser – det mirakel at to mennesker kan gjøre seg forstått for hverandre over den spinkle broen bygget av ord eller andre tegn»*  
- Jon Bing, 2013



## 7 Litteraturliste

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan unngår man dem*. Hjemmets Fagpresseforlag.
- Andresen, M. E., Idsø, J. (2016, 15 desember) *Prinsipal agent teori*. Store Norske leksikon. <https://snl.no/prinsipal-agent-teori>
- Antonakis, J., Atwater, L. (2002). Leader distance; a review and proposed theory. *The Leadership Quarterly* (13), 673-704.
- Aubert, K.E. (2018, 30 april) *Avstand*. Store Norske leksikon. <https://snl.no/avstand>
- Baldersheim, B., Haug, A.V., Hye, L., Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller (1.utg)*. Fagbokforlaget.
- Bastesen, J., Lange, B.K., Næss, H.E., Thon, A.N (red). (2020) *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.
- Brochmann, G., (2020, 13 juli) *Integrering*. Store Norske leksikon. <https://snl.no/integrering>
- Bryman, A. (2016) *Social Research Methods*, 5.utg. Oxford University Press
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor (3.utg)*. Universitetsforlaget.
- DasGupta, P. (2011). Litterature Review: e-leadership. *Emerging Leadership Journeys*. (4) 1-55.
- Eikenberry, K., Turmel, W. (2020). *The long-distance leader – rules for remarkable remote leadership*. Berret-Koehler Publishers.

- Eriksen, D.O. (2018, 2 august). Det er en utfordring å være leder i offentlig sektor. *Raad.no*.  
<https://www.raad.no/utfordring-a-vaere-leder-offentlig-sektor/>
- Fjern. (u.å). I *Norske akademiske ordbok*. Hentet 18 oktober 2021 fra  
<https://naob.no/ordbok/fjern>
- Floyd, S.W., Woolridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic management journal*. (13). 153-167.
- Grenness, T. (2012, 11 juni). På jakt etter en Norsk ledelsesmodell. *Magma*. (51-59).
- Gundersen, D. (2018, 4 mai) *Dyade*. Store Norske leksikon. <https://snl.no/dyade>
- Haukåsen, O.A.S (2020, 6 august). Mellomlederen som «boundary spanner» i en distribuert organisasjon – kunnskapsstrømmens nødvendige mellomledd. *Beta*. 1(34). 23-42.
- Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse - betyr lederadferd mer enn avstand?* (Master, Universitetet i Tromsø). Universitetet i Tromsø. Hentet fra  
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1950/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2014, 23. oktober). *Nasjonal beredskapsplan pandemisk influensa*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonal-beredskapsplan-pandemisk-influensa/id2354614>
- Hole, Å.S., Haugen, A.O. (2014). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv (1.utg)*. Opplandske bokforlag.
- Høyser, H.C., Kasa, S., Tranøy, B.S (red.). (2016) *Tillit styring og kontroll (1.utg)*. Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D.I. (2019, 1 april). *Ledelse i offentlig sektor – er det noe spesielt?* Kommunal Rapport. <https://www.kommunal-rapport.no/debatt/ledelse-i-offentlig-sektor-er-det-noe-spesielt/110909!/>
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer (5.utg)*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. (2009). Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene. *Magma 0109*. 22-34.
- Kolberg, M., Olsson, S.V., Elster, K., Lote, P.A., Mjaaland, O., Åsali, S. (2020, 26 februar). Første tilfelle av koronasmitte i Norge. *NRK*. Hentet fra. <https://www.nrk.no/norg/forste-tilfelle-av-koronasmitte-i-norge-1.14920058>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.)*. Gyldendal akademisk.
- Lien, E. (2021). *Overgang fra nærledelse til avstandsledelse i Politiet* [Masteroppgave, Høgskolen i Østfold]. Brage. <https://hdl.handle.net/11250/2734703>
- Lunder, T.E., Kvernenes, M., Thorstensen, A. (2021, 28 april). *Økonomi i kommuner med svak befolkningsutvikling*. KS. <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/okonomi-i-kommuner-med-svak-befolkningsutvikling/>
- Malterud, Kirsti. (2011) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning 3. utg.* Universitetsforlaget.
- Mikkelsen, A., Laudal, T (Red.). (2016) *Strategisk HRM 1 – Ledelse, organisasjon, strategi og regulering (2.utg)*. Cappelen Damm AS.

*Mind the gap: quantifying principal-agent problems in energy efficiency.* (2007) Paris: International Energy Agency; OECD

Napier, B.J., Ferris, G.R. (1993) *Distance in organizations* (3.utg). JAI press

Pettersen, I.J., Solstad, E. (2020). Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. *Praktisk økonomi og finans.* (36) 1-11.

Rysstad, S. (2018, 1 januar) *Ledelse vs. styring/administrasjon når omgivelsene endres.* Norges miljø- og biovitenskapelige universitet.

Sagdahl, M.S. (2019, 25 juni) *Autonomi.* Store Norske leksikon. [https://snl.no/autonomi\\_-\\_filosofi](https://snl.no/autonomi_-_filosofi)

Sagdahl, M.S. (2021, 16 april) *Ledelse.* Store Norske leksikon. <https://snl.no/ledelse>

Sander, K (2020, 16 januar). *Selvledelse (empowerment) og positivt lederskap.* E-studie.no. <https://estudie.no/selvledelse-og-positivt-lederskap/>

Statsministerens kontor. (2021). Offisielt fra statsråd 25. september 2021. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2021/norge-gar-over-til-en-normal-hverdag-med-okt-beredskap/id2872539/?fbclid=IwAR2KF6YYOA2BjotvsUavKr5vEoKD7bzqrSAoxQsGhO86BYpDFuhRON7K-xM>

Suh, K.S. (1999). Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory. *Information and management.* (35). 295-312.

Tamburstuen, T., (2018, 30 april) *Offentlig forvaltning trenger en revolusjon*. Kommunal Rapport. [https://www.kommunal-rapport.no/debatt/offentlig-forvaltning-trenger-en-revolusjon/111457!/  
/](https://www.kommunal-rapport.no/debatt/offentlig-forvaltning-trenger-en-revolusjon/111457!/)

World Health Organization (2020, 29. juni). *Listings of WHO's response to COVID-19*.

Hentet 24.09.21 fra <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

## 8 Figuroversikt

<b>Figur 1.</b> <i>«Krumtappen». Mellomlederens stilling i den kommunale organisasjonen</i>	s.11
<b>Figur 2.</b> <i>Floyd og Woolridges rollebeskrivelser.</i>	s.13
<b>Figur 3:</b> <i>Organisasjonskart. Ledelsesstruktur Gjøvik kommune.</i>	s.15
<b>Figur 4:</b> <i>Glommasvingen skole. Sør-Odal kommune.</i>	s.16
<b>Figur 5:</b> <i>Disenå barnehage. Sør-Odal kommune</i>	s.16
<b>Figur 6.</b> <i>Adizes lederroller</i>	s.18
<b>Figur 7.</b> <i>Teori om bruk av forskjellige kommunikasjonskanaler</i>	s.27
<b>Figur 8.</b> <i>Forholdet mellom instrumentelt og kulturelt perspektiv</i>	s.66
<b>Figur 9.</b> <i>Forholdet mellom Adizes lederroller.</i>	s.67

## **9 Vedlegg**

### **9.1 Informasjonsskriv**

#### **Informasjonsskriv:**

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet:**

**Covid 19 og tvungen avstandsledelse i kommunal sektor -**

**en praksisorientert masteroppgave om avstandsledelse før og etter pandemien.**

**Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorvidt teori om avstandsledelse skrevet før pandemien samsværer med opplevd praksis under og etter pandemien. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.**

#### **Formål**

Vi ønsker med studien å gå i dybden på teori om avstandsledelse skrevet før Covid-19, og hvorvidt denne stemmer overens med praksis under og etter pandemien. Covid-19 påvirket stort sett alle i kommunal sektor fra mars 2020 på en eller annen måte. I hvilket omfang og hvordan pandemien i praksis påvirket mellomledere med personalansvar i kommunal sektor er noe vi ønsker å undersøke med studien.

Treffer teorien med hvordan vi forestilte oss hjemmekontor og avstandsledelse, og hvor godt forberedt var mellomledere med personalansvar? Vi skal undersøke hvordan det påvirket deg som leder og hvilke erfaringer du har gjort deg – gode likeså vonde.

Problemstillingen vi ønsker svar på er: *«Hva sier teori om avstandsledelse og hvordan har ledere med personalansvar i kommunal sektor opplevd det i praksis?»*

Omfanget av denne masteroppgaven er ca. 70-110 sider. Masteroppgaven kan brukes i opplæringsformål ved våre arbeidssted og/eller ved Høgskolen i Innlandet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du blir forespurt om å delta fordi du er ansatt i kommunal sektor som mellomleder med personalansvar. Vi har sendt henvendelse til din kommune som har bidratt med aktuelle kandidater.

Vi antar ca. 10 respondenter vil kunne være nok for å oppnå akademisk metning eller belyse vår problemstilling på en adekvat måte.

Vi har selv tatt direkte kontakt med enkelte respondenter fra eget nettverk, eller via eget nettverk.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et semistrukturert intervju. Det vil si at du stilles spørsmål vedlagt dette informasjonsskrivet. Svar du gir kan gi rom og mulighet for oppfølgingsspørsmål som ikke er skriptet. Vi anslår at intervjuets varighet vil være ca. 60 minutter. Grunnet pågående pandemi vil intervjuene primært gjennomføres digitalt, med mindre fysisk møte tillater det. Relevante spørsmål i intervjuet finner du vedlagt og inneholder blant annet spørsmål om ditt forhold til avstandsledelse og om pandemien har påvirket deg som leder i oppfølgingen av din ansatte. Vi benytter lydopptak av dine svar fra intervjuet. Opptaket skal transkriberes og analyseres. Data som blir innhentet vil omfatte alder, kjønn og hvilket kommunalområde du tilhører.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det er kun vi og vår veileder Erik Fjell som vil ha tilgang til lydfil og transkribering av intervjuet. Lydfilen lagres på en digital opptaker. Vi vil ikke benytte navn under intervjuet og du vil bli en nummerert respondent som kun vi og vår veileder vet hvem er. I vår kommunikasjon vil navn holdes adskilt fra intervjuene og i transkriberingen vil navn erstattes med respondent 1, 2, 3 osv.

I publikasjonen vil ikke respondentene kunne gjenkjennes.



## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er desember 2021. Ved prosjektslutt (sensur) vil personopplysninger og opptak slettes/destrueres.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Høgskolen i Innlandet ved førstelektor Erik Fjell ([erik.fjell@inn.no](mailto:erik.fjell@inn.no)), student Stian Tønnessen ([stoennessen@yahoo.com](mailto:stoennessen@yahoo.com)) og student Joakim Finbak Pedersen ([joakim.pedersen@sor-odal.kommune.no](mailto:joakim.pedersen@sor-odal.kommune.no)).
- Vårt personvernombud: Usman Asghar ([usman.asghar@inn.no](mailto:usman.asghar@inn.no) – 99 25 79 64)

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](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Erik Fjell*  
(Forsker/veileder)

*Stian Tønnessen*  
(Student)

*Joakim Finbak Pedersen*  
(Student)

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet; «Covid 19 og tvungen avstandsledelse i kommunal sektor - en praksisorientert masteroppgave om avstandsledelse før og etter pandemien», 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)

## 9.2 Intervjuguide

### Intervjuguide

**Introduksjon.** Formål, godkjenninger, forventet tidsbruk, rettigheter, samtykke, skjema og metode.

#### **Innledende spørsmål:**

- Kjønn?
- Alder?
- Hvilket kommunalt tjenesteområde arbeider du i?
- Ca. antall årsverk du har direkte personalansvar for?
- Beskriv din arbeidsdag etter at pandemien slo til og dere måtte stenge ned? Hva gjorde du da på jobb?

1. Har du hørt om begrepet “avstandsledelse”?

- Om ja; før eller etter pandemien?
- Om nei; hva legger du i begrepet?

2. Bedrev du avstandsledelse før - i så fall hvordan?

3. I hvor stor grad brukte du avstandsledelse før pandemien?

- Har dette endret seg?

4. Hvor ofte er du i kontakt med dine ansatte?

- Er det mer eller mindre enn før pandemien?

5. Opplever du at relasjonen til dine ansatte har endret seg?

- I så fall hvordan?

6. Opplever du at dine ansatte har blitt mer eller mindre selvstendig etter pandemien?

- Har tillitsforholdet endret seg?
- Hva tenker du om de ansattes autonomi? Har de ansattes autonomi (selvledelse) endret seg i praksis under pandemien?

7. Styring og kontroll: Har det endret seg - i så fall hvordan?

- Hvordan la du opp kontrollen med de ansatte? Hva konkret endret seg?
- Hvordan la du opp styringen med de ansatte? Hva konkret endret seg?

8. Har din lederstil endret seg? Hvordan?

9. Opplever du at kommunikasjonen har endret seg? I så fall hvordan?

- Hvilke motsetninger oppsto i den daglige arbeidsvirksomheten etter at dere måtte stenge ned?

10. I hvor stor grad vil du benytte avstandsledelse i fremtiden?

11. Hvilke erfaringer har du gjort deg som følge av pandemien og avstandsledelse?

- Hva er pandemien og nedstengningen lært deg? Hva vil du ta med deg videre i din ledervirksomhet?

## 9.3 Godkjenning fra NSD

Norsk

Stian Tønnessen

[Minside](#) / [Covid-19 og tvungen avstandsledelse](#) / Meldeskjema 689655

### Covid-19 og tvungen avstandsledelse

#### Referanse

689655

#### Status

Vurdert

Åpne meldeskjema

Vurdering

Skriv melding her. Vær oppmerksom på at meldingen du skriver blir synlig for din institusjon i Meldingsarkivet og alle som får delt tilgang til prosjektet ditt.

Send melding

#### Påminnelse (planlagt)

30.12.2021 01:00

#### Sluttvurdering (planlagt)

23.12.2021 01:00

#### Melding

01.10.2021 09:39

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 01.10.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 23.12.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Anne Lene L. Nymoen

Lykke til med prosjektet!

#### Melding

10.09.2021 14:23

NSD har begynt på vurderingen av meldeskjemaet, og vi har noen kommentarer før vi kan ferdigstille den. Når du har oppdatert meldeskjemaet i tråd med kommentarene, trykk «bekreft innsending» på siden Send inn. Meldingsdialogen kan benyttes til eventuelle spørsmål, svar og avklaringer.

Hei Stian!

Dette ser ganske ryddig og fint ut.

1. Det du må gjøre er å ta stilling til om du skal behandle personopplysninger om tredjepersoner:

En tredjepersonsopplysning er informasjon som direkte eller indirekte identifiserer andre personer enn den som deltar i forskningsprosjektet. Jeg ser ikke av intervjuguiden at du spør direkte etter opplysninger om tredjepersoner, så om dette stemmer kan du huke av "nei" her.

2. Når du intervjuer lederne er det lurt at du gjør de oppmerksom på de ansattes personvern. Om de skal omtale ansatte så må de gjøre det i generelle vendinger, om han/hun ønsker å være mer konkret kan man bruke fiktive navn eller tallkoder.

3. Sikkerhet: Passordbeskyttelse er i utgangspunktet et minimumkrav til sikkerhet ved behandling av personopplysninger. Vi anbefaler derfor at du bruker dette, og markerer det i meldeskjema ved å huke av for "Adgangsbegrensning" på siden "Sikkerhet", dersom du kan benytte flere sikkerhetstiltak anbefaler vi dette, og at du haker av for dette på samme side.

Du må:

- huke av under fanen "tredjepersonsopplysninger"
- tenke over hvilke sikkerhetstiltak du kan bruke og huke av på dette

Gi meg gjerne en tilbakemelding i dialogen og spør om det er noe du lurer på.

Beste hilsen,  
Anne Lene L. Nymoen

d6b6bfd4