



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

«Den nye normalen» i Skatteetaten

En kvalitativ studie om ledelse i en hybrid arbeidshverdag

Tommy Tronrud og Øyvind Olsen

Masteroppgave i ledelse, BED-3906 – juni 2022

Innholdsfortegnelse

1	Innledning og bakgrunn	7
1.1	Situasjonsbeskrivelse.....	7
1.2	Tema og forskningsspørsmål.....	8
1.3	Oppgavens avgrensning og struktur	10
1.3.1	Avgrensning	10
1.3.2	Struktur.....	11
2	Teoretisk rammeverk.....	12
2.1	Relasjonsorientert ledelse i førstelinjeleder-perspektiv.....	12
2.1.1	Ledelse	12
2.1.2	Relasjonsledelse i en hybrid arbeidshverdag	13
2.1.3	Å være tilstedeværende leder i en hybrid arbeidshverdag	19
2.2	Organisasjoner og endringer.....	23
2.2.1	Endringer og hvorfor de gjennomføres	23
2.2.2	Leavitt – Ry – modellen	25
3	Metode.....	28
3.1	Metodisk utgangspunkt.....	28
3.2	Forskningsdesign	28
3.3	Forskningsmetode.....	29
3.4	Utvalg av intervju kandidater	30
3.5	Datainnsamling.....	33
3.6	Analyse av data.....	34
3.7	Undersøkelsens kvalitet.....	36
3.7.1	Validitet.....	36
3.7.2	Reliabilitet	36
3.7.3	Forskning i egen organisasjon.....	37

3.8	Forskningsetikk	38
4	Presentasjon av funn.....	39
4.1	Ledernes opplevde barrierer på relasjon mellom leder og medarbeider	39
4.1.1	Utfordringer knyttet til fjernledelse.....	39
4.1.2	Utfordringer knyttet til oppfølging av medarbeidere	40
4.1.3	Utfordringer knyttet til skjevhet i medarbeiderrelasjonen	42
4.2	Ledernes opplevde barrierer på digital ledelse	44
4.2.1	Opplevde barrierer på digital kompetanse	44
4.2.2	Opplevde barrierer på virtuelle møter og digital samhandling	46
4.3	Opplevde barrierer hos ledere med tanke på Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet.....	49
4.3.1	Etatsledelsens perspektiv på Skatteetatens policy	49
4.3.2	Førstelinjlederens perspektiv på Skatteetatens policy	51
5	Analyse/diskusjon av funn	56
5.1	Fjernledelse og oppfølging av ansatte - «den nye ledernormalen»	56
5.1.1	Fjernledelse i et økt omfang	56
5.1.2	Oppfølging	57
5.2	Endret relasjonsmønster kan gi ubevisste og uønskede effekter	59
5.3	Funnene i undersøkelsen sett mot teori om tilstedeværende ledelse	61
5.4	Praktisering av policy for tilstedeværelse og fleksibilitet i Skatteetaten.....	64
5.5	Hvordan innføringen av en hybrid arbeidshverdag kan påvirke Skatteetaten som organisasjon.....	65
6	Oppsummering og konklusjon	67
6.1	Opplevde barrierer	67
6.2	Organisatoriske frempek.....	69
6.3	Teoretisk generalisering og videre forskning	70

Referanser.....	72
Vedlegg	74
Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD til å behandle personopplysninger.....	74
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	76
Vedlegg 3: Intervjuguide førstelinjeledere.....	79
Vedlegg 4: Intervjuguide for HR-kandidaten.....	84
Vedlegg 5: Tillatelse til å skrive oppgave om Skatteetaten (er også formulert i egen avtale som ikke vedlegges oppgaven)	85
Vedlegg 6: Tillatelse til å bruke Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet	86
Vedlegg 7: Tillatelse til å bruke internt dokument om « <i>Digital arbeidsplass</i> »	87

Tabelliste

Tabell 1: Informantenes praktisering av policyen.....	52
---	----

Figurliste

Figur 1: Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet	8
Figur 2: Digital kompetanse innenfor rammeverket av KBU's definisjon av kompetanse	20
Figur 3: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon.....	22
Figur 4: Endring som forskjell mellom to ulike tidspunkt.....	24
Figur 5: Den utvidede Leavitt – Ry modellen.....	26
Figur 6: Intervjukandidatenes organisasjonstilknytning i Skatteetaten.....	32
Figur 7: Relevante ord som danner temaer til oppgavens analysedel	35
Figur 8: Hovedtemaer og kategorier utarbeidet gjennom kategorisering av innsamlet data ...	35
Figur 9: Hva som ligger i digital arbeidsplass.....	46
Figur 10: En illustrasjon om kunnskapsbasert ledelse	68

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på det treårige erfaringsbaserte masterstudiet i ledelse. Ingen kunne se for seg hvordan dette studieløpet ville arte seg, men det er like greit å slå fast at ingenting ble slik vi hadde sett for oss. Pandemien har ført til begrensninger på fysiske samlinger og erfaringsdelinger med medstudenter. Heldigvis har vi hatt digitale løsninger, som har muliggjort virtuelle forelesninger. Ses det bort fra disse forholdene har disse tre årene beriket vår kunnskap innen ledelse. Dette vil vi ta med oss videre i vårt arbeid som ledere. Vi ønsker derfor å gi en stor takk til UiT campus Harstad, som ga oss muligheten til å få denne «dannelsesreisen» gjennom forelesninger, vakre omgivelser og våre inspirerende medstudenter. Vår veileder Christian Reimers takker vi for god veiledning, og for å ha gitt oss en god retning i denne studien. En spesiell takk rettes også til våre informanter, som alle var positive til å delta, og ga oss mange fine og konstruktive intervjuer.

Skatteetaten skal også ha en stor takk for at vi fikk muligheten til å ta dette studiet, og muligheten til å forske i egen organisasjon. Vi har ikke fått noen føringer eller innblanding i vår oppgaveskriving fra arbeidsgiver, men heller bare gode lykkeønskninger på veien.

Til slutt må vi få lov til å takke våre nærmeste, som består av familie, venner og kollegaer. Tusen takk til dere alle! Dere har holdt ut og støttet oss, og har gjort hele dette «prosjektet» mulig. Nå skal vi benytte muligheten til å ta igjen litt av det tapte, men som vi litt spøkefullt har sagt ... Hva skal vi fylle dette tomrommet med?

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om ledelse i en hybrid arbeidshverdag, som i «kjølvannet» av covid-19-pandemien har blitt betegnet som «den nye normalen». Som en konsekvens av dette innførte Skatteetaten en policy for tilstedeværelse og fleksibilitet, som setter rammene for praktisering av den hybride arbeidshverdagen.

Målet med oppgaven har vært å undersøke hvordan «den nye normalen» har påvirket ledere, og ses opp mot mulige organisatoriske konsekvenser for Skatteetaten. I denne studien benyttes kvalitativ metode, som er avgrenset til en casestudie av Skatteetaten. Syv førstelinjeledere og én representant fra etatsledelsen har gjennom dybdeintervjuer bidratt til å belyse oppgavens tema og forskningsspørsmål. Oppgavens teoretiske grunnlag baserer seg på anerkjente teorier om ledelse, men også ny forskning om fjernledelse og tilstedeværende ledelse trekkes inn. Organisasjonsteoretiske perspektiver omtales også, for å belyse hvordan overgangen til en hybrid arbeidshverdag kan tenkes påvirke hele organisasjonen. Funnene i oppgaven indikerer at førstelinjeledere opplever ulike kategorier av barrierer i den hybride arbeidshverdagen. I analysen argumenteres det for at disse barrierene er knyttet til relasjoner mellom leder og medarbeidere, digital ledelse, og den nevnte policyen. Analysen setter også søkelys på at innføringen av hybrid arbeidshverdag, vil kunne resultere i en større organisatorisk endring. Avslutningsvis gjøres det noen organisatoriske frempek, og anbefalinger for videre forskning.

Med tanke på at den hybride arbeidshverdagen nå er vanlig for svært mange, vurderes denne masteroppgaven å være av allmenn interesse for ledere og studenter innen ledelsesfag.

Nøkkelord: Relasjoner, barrierer, førstelinjeledere, hybrid arbeidshverdag, fjernledelse, tilstedeværende ledelse, proximity bias.

1 Innledning og bakgrunn

1.1 Situasjonsbeskrivelse

Fremtidens arbeidsliv for kontoransatte har kommet raskere enn mange kunne forestilt seg. Den digitale transformasjonen har på mange måter muliggjort opprettholdelse av kontordriften under pandemien. Teknologirådet påpeker at tiden vi har vært gjennom kan karakteriseres som et «stort digitalt eksperiment, og en unik mulighet for samfunnet til å forberede seg på de store utfordringene som kommer i løpet av 2020-tallet» (Tennøe, 2020).

Covid-19-pandemien har hatt store menneskelige, økonomiske og samfunnsmessige konsekvenser, og vil utvilsomt være gjenstand for videre forskning. Når det hele brytes ned til mennesker i arbeid, så er det rimelig å anta at den endrede situasjonen har medført utfordringer. Ett tema som antakelig vil oppta mange forskere fremover, er den økende andelen av hybrid arbeidshverdag i organisasjoner. Vi kan si at pandemien, og nesten to år med påbud om hjemmekontor, har medført et paradigmeskifte i arbeidslivet for kontoransatte. Det er grunn til å tro at hjemmekontor og den hybride arbeidshverdagen er kommet for å bli, og fremover vil være en naturlig del av et moderne og fleksibelt arbeidsliv (Knudsen et al., 2021).

Skatteetaten har som andre organisasjoner vært sterkt berørt av covid-19, og omtrent samtlige 7500 ansatte har vært pålagt hjemmekontor. Basert på positive erfaringer med å utføre arbeidet hjemmefra, ble det besluttet en ny arbeidspolicy for ansatte i etaten. Denne legger til rette for at ansatte på frivillig basis kan avtale at arbeidet utføres fra andre steder enn på kontoret. Etatsledelsen besluttet policyen 22. juni 2021, og den ble innført med virkningsdato 18. oktober 2021. I midten av desember 2021 ble det igjen besluttet nye nasjonale tiltak i forbindelse med pandemien, som medførte en ny runde med hjemmekontor frem til februar 2022. Skatteetaten har dermed ikke lang erfaring med hybrid arbeidshverdag, da hjemmearbeid ble praktisert i svært begrenset omfang før pandemien.

Policyen som vises i *Figur 1* introduserer «den nye normalen» i Skatteetaten er delt inn i følgende fire momenter:

- Kontoret er hovedarbeidsplassen
- Skatteetaten legger til rette for fleksibilitet
- Hjemmearbeid besluttes av nærmeste leder
- Brukeropplevelsen og sikkerhet er viktig, uavhengig av hvor oppgavene løses

Policy for tilstedeværelse og fleksibilitet

Besluttet 22.06.21.
Skatteetaten

Kontoret er hovedarbeidsplassen

Kontoret er viktig for å sikre samhandling, arbeidsmiljø og bygge kultur. Grupper oppfordres til å avtale faste kontordager for å sikre felles tilstedeværelse. Kontorene våre har arbeidsplasser som er godt tilrettelagte, og alle ansatte har mulighet til å jobbe fra kontoret hver dag.

Skatteetaten legger til rette for fleksibilitet

Mange av etatens oppgaver kan løses fra andre steder enn kontoret. Ut fra behov og oppgavens art kan ansatte på frivillig basis avtale at arbeidet utføres fra andre steder enn kontoret, normalt inntil to dager pr. uke.

Hjemmearbeid besluttes av nærmeste leder

Endelig beslutning om hvilke oppgaver som kan løses hvor, og hvilke dager ansatte kan jobbe hjemmefra, gjøres av leder i samråd med den enkelte.

Brukeropplevelsen og sikkerhet er viktig uavhengig av hvor oppgavene løses

Brukeropplevelse og sikkerhet skal ivaretas der oppgaver løses, og har betydning for hvilke oppgaver som kan utføres hvor.

Ansatte som ønsker mulighet for hjemmearbeid må inngå skriftlig avtale som legges ved arbeidsavtalen.

Figur 1: Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet (Skatteetaten, 2021b)

Interndokument som med tillatelse fra Skatteetaten kan vises i oppgaven (vedlegg 6)

1.2 Tema og forskningsspørsmål

Tema for denne masteroppgaven er «den nye normalen» i Skatteetaten, hvor vi sett fra førstelinjelederens perspektiv forsøker å belyse det å lede i en hybrid arbeidshverdag. En slik arbeidshverdag betyr større fleksibilitet og mer tillitsbasert ledelse. Fleksibel hverdag vil for mange oppleves positivt, men det er også viktig å undersøke hvilke hindringer som kan oppstå. Langtidseffektene av at flere arbeider hjemmefra er ikke åpenbare. Vi ønsker å finne

ut av hvilke hindringer ledere har opplevd i sin hybride arbeidshverdag, og om dette kan gi noen utilsiktede effekter som det kan være viktig å sette søkelys på fremover.

Selv om flere organisasjoner har praktisert hybrid arbeidshverdag i flere år, ser vi nå at den globale pandemien har gitt en «ketchup-effekt» også hos flere offentlige organisasjoner. Vi tenker da at påbudet om hjemmekontor har «dultet» flere i en retning av hybrid arbeidshverdag samtidig. Årsaken kan ligge i gode erfaringer med hjemmekontor, og at man nå ser etter mulighetene til å utnytte den digitale utviklingen etter at påbudet har blitt opphevet.

Erfaringen så langt er at de aller fleste ønsker å ha en slik ordning. Vi tok kontakt med HR i Skatteetaten, for å få tall på hvor mange ansatte som har skrevet under på avtale om hjemmearbeid. De hadde ingen eksakte tall, siden dette ligger i et arkivsystem fordelt på mange ulike ansvarsområder, men ville anslå at minst 75 % av ca. 7500 ansatte har inngått avtale. Når så mange inngår en slik avtale, så er det nærliggende å anta at dette kan påvirke ledere med personalansvar, og kanskje føre til nye utfordringer i lederhverdagen.

For å belyse temaet, har vi formulert to forskningsspørsmål som vi gjennom denne masteroppgaven ønsker å besvare:

1. Hvilke barrierer opplever ledere i en hybrid arbeidshverdag i Skatteetaten?
2. Hvordan kan hybrid arbeidshverdag påvirke Skatteetaten som organisasjon?

I denne oppgaven har vi ikke stilt opp noen klare hypoteser, og vi går inn i studien med et åpent sinn for å få en dypere forståelse av fenomener. En slik tilnærming betegnes som eksplorerende, og er egnet for å bidra til ny kunnskap og innsikt (Jacobsen, 2015).

Vi vurderer denne tilnærmingen som særlig aktuell siden temaet er såpass nytt i etaten. Tidsperioden undersøkelsen dekker vil være fra innføringen av policyen 18. oktober 2021 til mai 2022.

Vi vil kort redegjøre for hva vi legger i begrepene *opplevde barrierer* og *hybrid arbeidshverdag*:

Opplevde barrierer

Begrepet barriere har ikke en entydig definisjon, og vil nok kunne benyttes i flere ulike sammenhenger. Barriere-begrepet i denne sammenhengen og slik det benyttes i forskningsspørsmålene, skal forstås som kjente og ukjente forhold ledere har vært eller bør være spesielt oppmerksomme på i en hybrid arbeidshverdag.

Hybrid arbeidshverdag

Under og etter pandemien har den hybride arbeidshverdagen etablert seg som en vanlig praksis for kontoransatte i Norge (De Paoli, 2020). Kombinasjonen av å jobbe på virksomhetens kontor og hjemme, eller andre egnede steder, definerer den hybride arbeidshverdagen. Dette er et internasjonalt fenomen, og flere store medier har opprettet egne sider om temaet som blant annet «*Hello Hybrid*» hos «*BBC Worklife*», jf. <https://www.bbc.com/worklife/hello-hybrid>. Tidligere ble det brukt mange ulike begreper på ledelse når leder og medarbeider ikke var samlokalisert. Eksempler på slike begreper er fjernledelse, digital ledelse, distribuert ledelse, e-ledelse og virtuell ledelse (De Paoli, 2020). I flere sammenhenger ser vi at arbeid som utføres utenfor kontoret omtales som arbeid fra hjemmekontor, hjemmearbeid, fjernarbeid osv., men slik vi ser det er ikke nyansene i disse begrepene av betydning for oppgavens tema. Den hybride arbeidshverdagen er synonymt med det vi omtaler som «den nye normalen». Policyen som er omtalt i kapittel 1.1 definerer rammene for den hybride hverdagen i Skatteetaten, og hovedregelen er at ansatte på frivillig basis kan arbeide hjemmefra inntil to dager i uken hvis oppgavene tillater det.

1.3 Oppgavens avgrensning og struktur

1.3.1 Avgrensning

Undersøkelsen tar for seg førstelinjeledere i Skatteetaten, og erfaringer de har gjort seg gjennom praktisering av hybrid arbeidshverdag. Vi retter også oppmerksomhet på «policy for tilstedeværelse og fleksibilitet» som setter rammene for denne ordningen i Skatteetaten. Erfaringene fra pandemien og påbudet om hjemmekontor vil nok farge fremstillingen, da denne masteroppgaven er skrevet tett opp til overgangen til hybrid arbeidshverdag.

Forskningsspørsmålene er utformet for å avgrense temaet, og det er et mål at oppgaven kan gi oss nye perspektiver.

Vi har bevisst valgt å bruke en større del av oppgaven til å besvare forskningsspørsmål 1 da dette er knyttet til vår undersøkelse. Forskningsspørsmål 2 er naturlig nok interessant som en konsekvens av det første spørsmålet, og her har vi en mer analytisk tilnærming. Vi gjør oppmerksom på at vi har benyttet EndNote i engelsk versjon, som gjør at henvisningene inneholder «and» for «og» og «p» (page) for «s» (sidetall).

1.3.2 Struktur

Første kapittel inneholder situasjonsbeskrivelse, tema og forskningsspørsmål, avgrensninger og struktur. I kapittel 2 presenterer vi det teoretiske rammeverket vi anvender for å analysere funnene og diskutere forskningsspørsmålene. Tredje kapittel omhandler metode, herunder det vitenskapelige grunnlaget for undersøkelsen. Deretter følger presentasjon av funnene i undersøkelsen i kapittel 4. I det femte kapittelet analyserer vi funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis oppsummerer vi med konklusjon, organisatoriske frempek, teoretisk generalisering og anbefalinger for videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil vi trekke frem relevant teori som benyttes for å belyse oppgavens tema og forskningsspørsmål. De teoriene vi presenterer er knyttet opp til de to forskningsspørsmålene i masteroppgaven, der vi starter med utvalgte lederteorier som i hovedsak belyser forskningsspørsmål 1. I siste del av det teoretiske rammeverket går vi nærmere inn på endrings- og organisasjonsteori, som kan bidra til å belyse forskningsspørsmål 2.

2.1 Relasjonsorientert ledelse i førstelinjeleder-perspektiv

2.1.1 Ledelse

Begrepet ledelse har mange ulike beskrivelser og teorier, og det hevdes at det er like mange teorier om ledelse som det er personer som har gjort forsøk på å beskrive ledelse (Bernard M. Bass i; Skogstad (2015)). I denne vide forstanden av begrepet ledelse, fokuserer vi på ledelse i en offentlig etat. Skogstad (2015) argumenterer for at noe av kjernen i ledelse handler om å skaffe oppslutning om, og tilstrebe å nå felles mål. Skatteetaten har stort fokus på ledelse i alle ledernivåer, og har egne lederutviklingsprogrammer for å heve kompetansen på området. Gjennom sine fem ledernivåer har etaten toppledelse, mellomledere og førstelinjeledere. Topplederne utøver den strategiske ledelsen, mens førstelinjelederne har et operativt ansvar med tilhørende fag- og personalansvar (Mintzberg, 1983).

Førstelinjeledernes hverdag består av mange ulike oppgaver, og de skal ofte ta mange avgjørelser, og gjennomføre sine gjøremål med knappe tidsfrister (Yukl & Gardner, 2020). På dette nivået vil leder være en tilrettelegger for at oppgavene løses på en tilfredsstillende måte. Leder bør kjenne sine ansatte gjennom å danne relasjoner, for å få kunnskap om kompetansen til hver enkelt. Ansettelsesprosesser, opplæring og videreutvikling av eksisterende medarbeidere vil være en viktig oppgave for å sikre ønsket kompetanse.

Interessekonflikter og ulike hensyn som må balanseres, er også en del av førstelinjeleders hverdag ved å forholde seg til overordnet ledelse, andre lederkollegaer på samme ledernivå og sine medarbeidere (Mintzberg, 1979). Her kan føringer fra overordnet ledelse komme i konflikt med medarbeidernes ønsker, og ledere på samme nivå kan i tillegg forholde seg til dette på ulike måter. Slike spenningsforhold kan være krevende, og kan gi førstelinjeledere en

følelse av å stå i «kryssild». Førstelinjeledere vil gjennom sine relasjoner til overordnede og underordnede spille en viktig rolle. På den ene siden skal de oversette og operasjonalisere organisasjonens strategier og overordnede mål, og definere rammer og retning for medarbeidere. På den andre siden skal de legge til rette og gi fleksibilitet for at medarbeiderne skal bidra til å oppfylle målene.

På midten av 1900-tallet ble det presentert studier fra nordamerikanske forskningsmiljøer, som hevdet at lederatferd har sitt utspring i to kategorier av lederstiler; oppgaveorientert ledelse og relasjonsorientert ledelse (Hempill og Coons 1957, Likert 1961 i; Skogstad, 2015). Oppgaveorientert ledelse har et særlig fokus på oppgavene som skal løses, mens relasjonsorientert ledelse kjennetegnes gjennom en støttende atferd der leder er vennlig, åpen og tilgjengelig for sine medarbeidere (Skogstad, 2015). Gjennom den eksplorative tilnærmingen til våre forskningsspørsmål, har vi indikasjoner på at relasjonsorientert ledelse kan være særlig aktuelt i en hybrid arbeidshverdag, og omtales videre i neste delkapittel.

2.1.2 Relasjonsledelse i en hybrid arbeidshverdag

Når leder må forholde seg til medarbeidere på ulike lokasjoner, eksempelvis noen på kontoret og andre som jobber hjemme, kan det bli mer utfordrende å bygge relasjoner (De Paoli, 2020). Relasjonsledelse, som representerer en atferd hos leder som er støttende og ivaretagende overfor sine medarbeidere, har derfor vært en viktig lederatferd i pandemien. Skogstad (2015) trekker frem følgende atferd hos relasjonsorienterte ledere:

- Støttende og oppmuntrende
- Viser anerkjennelse for utført arbeid og innsats
- Bidrar til å styrke medarbeidernes ferdigheter og selvtillit
- Tar med sine medarbeidere på råd når beslutninger skal fattes
- Delegerer myndighet til å ta initiativ til problemløsning

Disse kvalitetene er også viktige i en hybrid arbeidshverdag. Forskning peker på flere positive faktorer ved å praktisere relasjonsorientert ledelse. Noe av det som trekkes frem er en tydeligere organisasjonsidentitet, mindre fravær, bedre arbeidsmoral og færre som velger å slutte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Med tanke på å være en relasjonsorientert leder vil vi i denne sammenheng sette søkelys på følgende perspektiver:

- Oppfølging av medarbeidere
- Fjernledelse
- Relasjonen mellom leder og medarbeider

Oppfølging av medarbeidere

Ledere med personalansvar vil være i en relasjon med sine medarbeidere, uavhengig av om de kan sies å være typisk oppgaveorienterte eller relasjonsorienterte. Medarbeideroppfølging er derfor noe ledere bruker mye tid på (Karp, 2019). Foruten å følge opp at strategiske og operative mål oppnås, skal også mennesket som arbeider i organisasjonen følges opp. Som mennesker er vi alltid utsatt for påvirkninger, enten det er jobbrelaterte eller private hendelser. Ytre faktorer kan for eksempel bli tatt inn i arbeidshverdagen, og dermed påvirke jobbrelatert atferd. For å kunne sikre en god oppfølging, er det nødvendig at ledere er tilgjengelig for sine ansatte (Karp, 2019). I en tid med mye ustabilitet og endring, kan tilgjengelighet og god oppfølging være viktig for å fange opp hvordan dette påvirker de ansatte og deres jobbutførelse (Karp, 2019). Leder må derfor gjøre sitt oppfølgingsarbeid uavhengig av hvor de ansatte er lokalisert.

Den relasjonsorienterte lederatferden vil være fremtredende i oppfølgingsarbeidet, og Yukl (2012, p. 71) skriver i sin artikkel at denne atferden kan inndeles i fire kategorier:

- Støttende
- Utviklende
- Anerkjennende
- Bemyndigende

Vi avgrensner oss her til å behandle støttende atferd, som vi mener er spesielt viktig i denne oppgaven. Denne atferdstypen beskriver Yukl (2012) som å ha en positiv fremtoning, skape gode arenaer for samarbeid og være tilgjengelig når ansatte opplever stressende situasjoner. Å være lyttende når ansatte har bekymringer, gi tilstrekkelig autonomi og tillit til å løse komplekse oppgaver, samt løse opp i konflikter kan være andre eksempler på støttende

ledelse (Yukl, 2012). Sistnevnte artikkel fremhever også en signifikant sammenheng mellom støttende lederatferd og kvaliteten på lederskapet.

Sykefraværsoppfølging er også en av leders oppgaver, og det er krav til ivaretagelse av ansattes helse og verdighet. Forskning indikerer at leders oppfølging av sykmeldte har stor påvirkning for at den ansatte kommer raskere tilbake i arbeid (Lau et al., 2018). Samme artikkel påpeker at kvaliteten på relasjonen er viktig, og at det er viktig med en balanse i oppfølgingen. Sterk grad av oppfølging kan virke brysom, mens for svak grad kan oppleves som fravær av nærvær for den ansatte (Lau et al., 2018). Dette er også et moment som underbygger viktigheten av «balansekunst» som førstelinjeleder.

Samtidig har arbeidstaker en lovbestemt medvirkningsplikt, der det påhviler arbeidstaker et ansvar for å melde fra til arbeidsgiver ved sykdom eller skade som følge av forholdene på arbeidsstedet (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2-3, 2. ledd bokstav e). Det følger av hjemmekontorforskriften at kapittel 2 i arbeidsmiljøloven, om arbeidsgivers og arbeidstakers plikter, ikke gjelder ved hjemmearbeid (Hjemmekontorforskriften, 2002, § 3). Forskriften har ikke vært revidert etter at den ble innført i 2002, men som følge av økt bruk av hjemmekontor er det vedtatt endring med virkning 1. juli 2022. I den reviderte forskriften er det blant annet presisert at det psykososiale arbeidsmiljøet skal ivaretas ved hjemmearbeid, men kapittelet om arbeidsgivers og arbeidstakers plikter er fortsatt unntatt ved hjemmearbeid (Hjemmekontorforskriften, 2022).

Vi ønsker å anvende teorien om støttende ledelse, samt reglene rundt omsorgs- og medvirkningsplikt i vår analyse, og se dette mot Skatteetatens policy som regulerer den hybride arbeidshverdagen i etaten.

Fjernledelse

Fjernledelse er ikke en egen lederteori, men en form for ledelse med innslag av flere ulike perspektiver fra eksisterende lederteorier (Aspeli & Molstad, 2020). Aspeli and Molstad (2020) definerer fjernledelse som en ledelsesform der leder og medarbeider har ulikt kontorsted. En utvidende definisjon av fjernledelse er å forene mennesker på tvers av geografiske, kulturelle og tidsmessige forskjeller (Zander, Mockaitis og Butler, 2012 i; De Paoli, 2020). Bruken av denne ledelsesformen har økt i takt med den teknologiske

utviklingen. Teknologiske hjelpemidler er en forutsetning for å fjernlede, der eksempelvis telefon, epost, nettpat og video egner seg godt i lederhverdagen.

Ved fjernledelse er gode relasjoner viktig. I tillegg til ansatte, må også den som praktiserer denne formen for ledelse være bevisst på andre samarbeidspartnere i jobbhverdagen, for at ordningen skal fungere best mulig (Aspeli & Molstad, 2020). Hybrid arbeidshverdag vil innebære en kombinasjon av fjernledelse og den motsatte betegnelsen, nærledelse. En modell som blir trukket frem av Aspeli and Molstad (2020, p. 43) er KROM, som presenterer noen viktige perspektiver ved utøvelse av fjernledelse. Forfatterne viser til at hver av bokstavene i modellen har et perspektiv som det redegjøres kort for:

- Kommunikasjonsperspektivet
- Relasjonsperspektivet
- Organisasjonskulturperspektivet
- Mestringsperspektivet

Kommunikasjonsperspektivet peker på fjernleders digitale kommunikasjonsferdighet, som er en nødvendig kompetanse for å lede ansatte når man ikke er fysisk samlokalisert. Leder må her ha et søkelys på å nå frem med sitt budskap, og derfor ha en bevissthet på valg av kommunikasjonskanaler. Kompetanse på kommunikasjon og valg av kanaler for at budskapet skal komme best mulig frem, er derfor vesentlige faktorer.

Relasjonsperspektivet er mye omtalt i dette teorikapittelet, men må ha særlig fokus når fjernledelse skal praktiseres. For å styrke og opprettholde relasjoner, må leder drive et kontinuerlig relasjonsskapende arbeid.

Organisasjonskulturperspektivet handler om at leder også må ha det kollegiale fellesskapet som et arbeidsmål, for å ivareta trivsel, samhold og sosial tilhørighet. Dette kan i en hybrid arbeidshverdag gi noen utfordringer, og leder vil derfor tilstrebe å opprettholde en fellesskapsidentitet.

Mestring er viktig for alle i et arbeidsliv, og leder har i sin lederhverdag et ansvar for å tilrettelegge arbeidet for at de ansatte skal mestre sine oppgaver. I en hverdag med fjernledelse, vil graden av oppfølging og kontakt reduseres, som igjen kan øke risikoen for at leder ikke fanger opp signaler om de ansattes mestringsfølelse.

Relasjonen mellom leder og medarbeider

Til slutt i dette delkapittelet om relasjonsorientert ledelse, går vi nærmere inn på relasjonen mellom leder og medarbeider og dens kvalitet. En mye anvendt teori på dette kalles *leder-medarbeider-utveksling*, eller *Leader-Member-Exchange (LMX)* (Graen, 1976 i; Martinsen, 2019). Kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider kan ses på som en *dyade*, og anvendes som en analyseenhet på relasjonen (Martinsen, 2019). Videre presiserer samme forfatter at denne utvekslingen ikke må blandes med leders belønning versus innsats, men heller forstås som en relasjon fylt med respekt, tillit og god kommunikasjon (relasjonskvalitet). Skogstad (2015) trekker frem denne teorien som en av de første som tar på alvor, at gjensidig påvirkning mellom leder og medarbeider fremhever leder- og medarbeiderskap.

I en ideell verden er det i et arbeidsforhold en forventning om at den ansatte skal bruke sin kompetanse til å levere det arbeidsresultatet som arbeidsgiver ber om og betaler for. Slik kan dette ses i et markedsperspektiv. Samtidig vil det å bli sett og føle identitet til arbeidsplassen gjennom inkludering ha en høy grad av relasjonskvalitet, og følgelig være viktige gjenytelsesfaktorer (Martinsen, 2019). Samtidig viser Martinsen (2019) til ulik forskning på området, og stiller spørsmål om forskningen støtter denne relasjonsteorien i noen særlig grad. En metaanalyse av LMX viser liten sammenheng mellom ledere og medarbeideres opplevelse av relasjonen, noe som kan tyde på liten grad av samstemthet om denne teorien (Gerstner & Day 1997 i; Martinsen, 2019). En nyere metaanalyse som ser på dannelsen til LMX og dens kvalitet, fremhever leders ekstroversjon og omgjengelighet som viktige elementer for god relasjon (Dulebohn mfl. 2012 i; Martinsen, 2019). Etter at vi nå har gjennomgått en pandemi og påbud om hjemmekontor for mange, er det grunn til å anta at denne teorien kan styrkes. Ved ikke å treffes fysisk, ble mange ledere nødt til å etablere en tettere dialog med hver enkelt, og fikk gjennom dette dannet en sterkere *dyade*. I en hybrid arbeidshverdag vil mye av det samme gjelde, men ved å være fysisk samlet noen dager i uken skapes en sterk interaksjon disse dagene. Interaksjonen kan på den andre siden reduseres om kontakten fra hjemmekontoret blir som ordtaket «ute av syne, ute av sinn», og er noe ledere bør være oppmerksomme på.

«Den nye normalen» som nå preger arbeidshverdagen i Skatteetaten har mange ulike perspektiver. Som vi har vært inne på kan relasjonene mellom leder og medarbeider variere,

og ulik tilstedeværelse er et ytterligere moment som kan påvirke denne relasjonen. Forskere har funnet ut at relasjoner ofte kan ses i sammenheng med det som kalles inn- og utgrupper (Skogstad, 2015). Inn-grupper kjennetegnes ifølge Skogstad (2015) ved at ansatte utvikler sterke relasjoner til leder, mens ansatte som ikke får denne relasjonskvaliteten tilhører ut-gruppen. Medlemmer av inn-gruppen vil dermed kunne oppleve å få et større ansvar og oppgaver av mer interessant karakter. Den såkalte ut-gruppen vil kunne oppleve en økt distanse, og ikke være inne i «varmen» hos leder på samme måte. I en tid med hybrid arbeidshverdag kan inn- og ut-grupper dermed dannes ved at noen ansatte har sammenfallende dager med leder på kontoret. Ved å være i inn-gruppen vil informasjon være mer tilgjengelig som igjen kan føre til større påvirkningskraft, tillit og omsorg enn det ut-gruppen får (Skogstad, 2015). Blount and Hill (2015) tar også opp denne problemstillingen i sin artikkel, som beskriver at den fysiske avstanden minsker mulighetene for direkte innflytelse, og reduserer relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider. Tidligere observasjoner gikk til og med så langt som å hevde at fysisk avstand forstås som at effektivt lederskap kan bli umulig (Kerr og Jermier 1978 i; Blount & Hill, 2015). Dette fenomenet kan lede til det som kalles «proximity bias», og kan oversettes til norsk som nærhetsbias.

Nærhetsbias mellom leder og medarbeider er interessant å se i lys av hybrid arbeidshverdag. Teoriene som her beskrives har ikke dagens perspektiver med seg, og vi finner lite forskning på dette området. Det er imidlertid ikke det samme som at tema er uaktuelt, og vi finner en del populærvitenskapelige artikler som beskriver fenomenet. Vi kan for eksempel vise til en artikkel skrevet av Johanson (2021), som aktualiserer problemstillingen. Artikkelen påpeker at hybridarbeidsmodellen kan gi utilsiktede skjevheter, med tanke på at de som sitter i umiddelbar nærhet til leder oppnår fordeler. Forfatteren av artikkelen skriver videre at dette fenomenet er en evolusjonær del av den kognitive beslutningsprosessen, og viser til den britiske arbeidspsykologen, Ali Shalfrooshan, som sier at nærhetsbias eksisterte på arbeidsplassen lenge før pandemien traff oss (Johanson, 2021). At temaet er høyaktuelt i forbindelse med hybrid arbeidshverdag, synliggjøres også når regjeringen i skrivende stund har vedtatt ny forskrift om bruk av hjemmekontor. I høringsnotatet til forskriften har Arbeids- og sosialdepartementet pekt på konsekvenser av hjemmearbeid (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021). Her vises det til en rapport utarbeidet av Eurofound (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*), der tema er belyst gjennom å peke på at hjemmekontor kan ha negative effekter med tanke på tilknytning til

arbeidsplassen, og dermed opp mot arbeidstakernes karrieremuligheter (Eurofound, 2020). Rapporten vi her referer til påpeker at negative effekter på ansattes karrieremuligheter, må ses i sammenheng med vedvarende fravær fra kontoret og ledelsen. Ved at dette har fått et større fokus mener vi at dette vil være relevant i vår oppgave, og ses opp imot vår empiri.

2.1.3 Å være tilstedeværende leder i en hybrid arbeidshverdag

En tilstedeværende leder forbindes ofte med en leder som tilbringer mye tid på kontoret med sine ansatte. I en tid med pandemi har dette ikke vært mulig, og ledere har kun vært tilgjengelige gjennom digitale verktøy, som for eksempel telefon, e-post, SMS, nettpat og video. I en hybrid arbeidshverdag vil også tilstedeværelse bety å benytte seg av digitale verktøy, for å kunne løse oppgaver og nå felles mål. De Paoli (2020) bidrar i sin artikkel om «Tilstedeværende ledelse» med å sette søkelys på viktigheten av å være til stede både kroppslig og åndelig i relasjon med andre, både digitalt og fysisk. Tilstedeværelse i denne konteksten vil ha flere betydninger, og er noe vi kommer tilbake til litt senere i delkapittelet. Først er det noen grunnleggende forutsetninger som bør være på plass, og som bør vies oppmerksomhet i denne teorigjennomgangen. Vi ønsker derfor å komme litt nærmere inn på to viktige temaer i så henseende:

- Betydningen av leders digitale kompetanse
- Betydningen av leders forståelse av digital kommunikasjon

Digital kompetanse er helt avgjørende for å kunne ta i bruk digitale verktøy og benytte seg av disse for å få til god samhandling og kommunikasjon i lederhverdagen. Denne kompetansen er også noe norske og internasjonale myndigheter er opptatt av, og digital kompetanse defineres på følgende måte (Meld. St. 23 (2012–2013): 18 i; NOU 2019:2, pp. 18-19):

«Digital kompetanse er evnen til å forholde seg til og bruke digitale verktøy og medier på en trygg, kritisk og kreativ måte. Digital kompetanse handler både om kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Det dreier seg om å kunne utføre praktiske oppgaver, kommunisere, innhente eller behandle informasjon. Digital dømmekraft, slik som personvern, kildekritikk og informasjonssikkerhet, er også en viktig del av den digitale kompetansen».

Kompetansebehovsutvalget (KBU) definerer den digitale kompetansen i tre hovedkategorier illustrert i *Figur 2*.



Figur 2: Digital kompetanse innenfor rammeverket av KBU's definisjon av kompetanse (NOU 2019:2, p. 22)

Arnulf (2019) skriver at ledere og medarbeidere må tilpasse seg den teknologiske utviklingen og bruke den reflektert. Ledere bør besitte disse basiskunnskapene, og være gode digitale ambassadører for sine ansatte. I den hybride hverdagen foregår nesten alt arbeid digitalt, og den digitale kompetansen vil dermed være viktig. Hvis ledere ikke behersker systemer på en god måte, vil samhandlingen fungere svært dårlig. Alt fra digitale møter til å arbeide i ulike systemer må leder beherske. Ledere må innlemme den digitale kompetansen og tilhørende verktøy i sin lederrolle (Arnulf, 2019).

Digital kommunikasjon handler om å kommunisere via digitale flater. Ordet kommunikasjon er beslektet med det latinske ordet – *communicare*, som betyr «å gjøre felles» (Falkheimer & Heide, 2019). Falkheimer and Heide (2019, p. 32) argumenterer for to kommunikasjonsperspektiver innen kommunikasjonsvitenskapen:

- Kommunikasjonsoverføring av budskap
- Kommunikasjonsdeling av budskap

Kommunikasjonsoverføring benyttes når et budskap kanaliseres fra avsender til mottaker. En måling av at kommunikasjonen har vært en suksess i dette perspektivet, er når budskapet har kommet frem til mottakeren (Falkheimer & Heide, 2019).

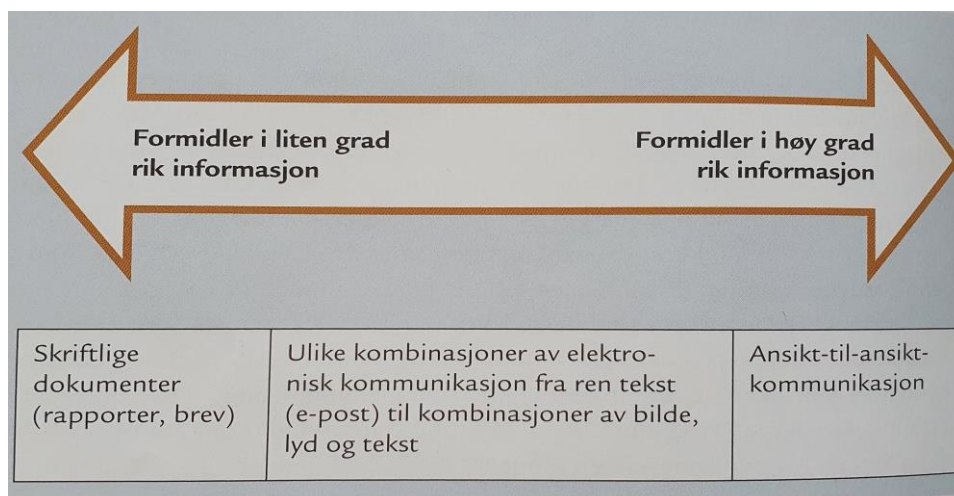
Kommunikasjonsdeling av et budskap har et annet fokus enn overføringsperspektivet. Tolkning og forståelse står her sentralt, og målet er at avsender og mottaker skal ha en felles oppfattelse av budskapet (Falkheimer & Heide, 2019). Dette perspektivet er altså ikke en typisk enveis-kommunikasjon, men kommunikasjon som et redskap for samhandling, måloppnåelse, kultur - og virkelighetsoppfattelse (Falkheimer & Heide, 2019).

Den teknologiske utviklingen gjør at digital kommunikasjon bli mer vanlig i arbeidshverdagen. Her vil kommunikasjonsplattformene spille en vesentlig rolle for hvordan informasjon og kompetanse deles (De Paoli, 2020). Samme artikkel argumenterer for at digital kommunikasjon også har gitt en rekke gode synergier inn i arbeidslivet, der blant annet kommunikasjonen blir mer effektiv og redusert reisebehov til fysiske møter. Dette kan medføre en miljøgevinst som følge av mindre bruk av fremkomstmidler, og i tillegg kunne gi økonomiske innsparingsmuligheter. De Paoli (2020) peker likevel på en del utfordringer som har fortonet seg, og skriver i sin artikkel at digitale møter kan for mange bli for passive. Videre trekker hun frem at en passiv holdning kan medføre at uenigheter ikke kommer frem, og kan skape mindre inspirasjon. En annen viktig faktor som pekes på er faren for å misforstå hverandre, ved at vi ikke kan tolke kroppsspråk like godt som når vi sitter fysisk sammen. Et viktig virkemiddel i slike situasjoner kan derfor være å bruke «rikere» kommunikasjonsflater som for eksempel filmer og sosiale medier (De Paoli, 2020).

Kveine and Erlie (2019) skriver i sin bok «Internkommunikasjon» at valg av kanaler skal i denne sammenhengen tolkes som veiene som får budskapet fra avsender og frem til mottaker.

Budskap som blir utvekslet på ulike møteplasser enten det er fysisk eller digitalt, omtaler Kveine and Erlie (2019) som arenaer. Dette kan være steder der mennesker treffer hverandre enten tilfeldig eller i berammede møter. I den teknologiske transformasjonen vi nå opplever, har vi et rikelig utvalg av kanaler og arenaer. Kveine and Erlie (2019) trekker likevel frem noen utfordringer knyttet til dette, fordi valgmulighetene øker i takt med utviklingen og kan føre til at budskapet ikke kommer godt nok frem som følge av for svak formidlingskanal.

For å få frem budskapet til mottaker på en god måte er valg av kanaler viktige, og her vises det blant annet til det som kalles «*media – rikehets – teori*» (Daft & Lengel, 1986 i; Arnulf, 2019). Når en kanal kan overføre mye informasjon eller frembringe mange signaler samtidig defineres dette som «rike medier». Følgelig vil det motsatte bety at informasjon og signaler kun kommer i porsjoner, og kjennetegnes som «tynne medier» (Arnulf, 2019). Eksempelvis vil det å være sammen fysisk være det mediet som er rikest, mens tekst i form av brev, rapporter og epost kategoriseres som «tynne medier» Her kan det også tenkes at en dårlig videolinje eller dårlig mobilforbindelse vil trekke i retning av «tynne medier», da det blir vanskelig å få med seg budskapet og sammenhengen. Dette illustreres i *Figur 3*.



Figur 3: Ulike kanalers evne til å formidle rik informasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013 i; Kveine & Erlie, 2019, p. 210)

«*Media – rikhets -teorien*» har blitt utfordret av den digitale transformasjonen, der det tas til orde for at kanaler fremstår superrike (DeRosa et al., 2004). Slike kanaler kan eksempelvis være virtuell virkelighet, og klassifiseres i artikkelen som rikere enn ansikt – til -ansikt – kommunikasjon. Samtidig argumenteres det i artikkelen for at vi mennesker foretrekker fysisk nærhet når vi kommuniserer, og at dette har en mer naturlig form.

De Paoli (2020) poengterer at tilstedeværende ledelse handler om å bruke sanser og den menneskelige intuisjon når vi skal lede medarbeidere, og oppnå en god kontakt. Videre argumenteres det for at «*kontakt med sanser, følelser og kropp er viktig for å handle og ta beslutninger som inkluderer magefølelse og helhetlig tankegang*» (De Paoli, 2020, p. 236). Samme forfatter påpeker at tilstedeværende ledelse krever en likeverdig mental tilstedeværelse i digitale møter som i ansikt – til ansikt møter. I den digitale ledelsen er det derfor viktig å være kritisk til hva som fungerer, og i hvilke situasjoner det lykkes (De Paoli, 2020). Sistnevnte artikkel trekker også frem at digitale møter må være godt planlagt på forhånd, og at arrangører må ha en kritisk holdning til møtenes omfang og varighet. Tilstedeværende ledelse kan i en tid med hybrid arbeidshverdag og digitale møter oppleves som vanskelig. I et fravær av fysiske treffpunkter som følge av et digitalt arbeidsliv, trenger ledere å fokusere på ytterligere tilstedeværelse, både i det digitale og fysiske (De Paoli, 2020).

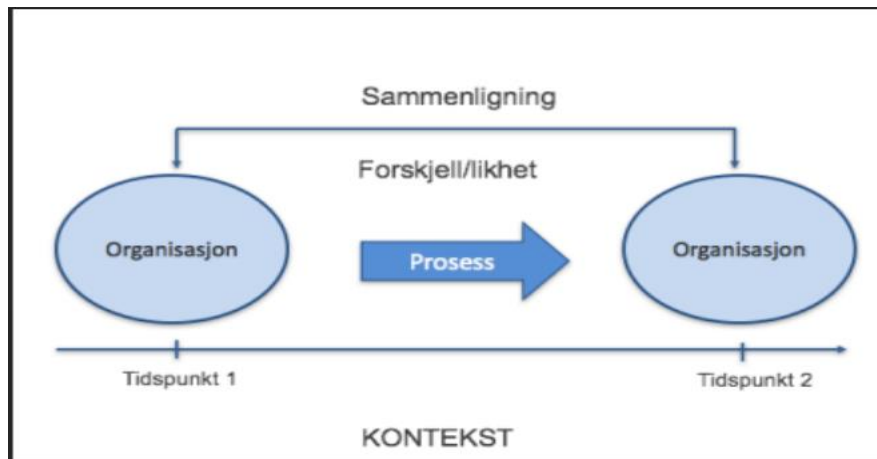
2.2 Organisasjoner og endringer

2.2.1 Endringer og hvorfor de gjennomføres

Munkejord (2019) poengterer at endringstakten i organisasjoner er rekordhøy, og påvirkes av både interne og eksterne faktorer. Forfatteren trekker videre frem at endring i sin mest grunnleggende form handler om å identifisere hvor man ønsker å være, og å løse de utfordringene som ligger i veien for å komme dit.

Jacobsen (1998) beskriver at organisasjonsendringer generelt kjennetegnes av at en organisasjon er forskjellig på to ulike tidspunkt. Videre trekkes det frem at dette eksempelvis kan være at organisasjonen legger ned en avdeling, slår sammen oppgaver, gjør oppgaver på en annen måte og justerer rutiner. Jacobsen (2012) har illustrert organisatorisk endring i en enkel modell som vises i *Figur 4*, der tid er den ene dimensjonen, og en beskrivelse av

organisatorisk tilstand på to ulike tidspunkter i den andre dimensjonen. Endringer innebærer bevegelser, altså må dette sees på som en prosess som skjer i en kontekst (Jacobsen, 2012). Dette er en vid definisjon av endring, men vi vurderer den som passende i vår kontekst.



Figur 4: Endring som forskjell mellom to ulike tidspunkt (Jacobsen, 2012, p. 24)

Jacobsen (1998) argumenterer for flere perspektiver på hvorfor organisasjoner endrer seg. På grunn av den høye endringstakten i samfunnet kan endringer komme uavhengig av sentrale aktører. Endringer kan komme som et resultat av tilfeldigheter, men endringer kan også være et resultat av en planlagt prosess (Jacobsen, 1998). Endring som en planlagt prosess er et interessant teoretisk perspektiv i vår kontekst. Perspektivet krever en aktørtilnærming, som vil si at aktørene må ha en målsetting med hva de vil endre, og hva de vil oppnå med endringen (Jacobsen, 2012). Videre argumenteres det for at ledelsen har et spesielt ansvar for endring, selv om det innen forskning også er tradisjoner som vektlegger et ideal om bred medvirkning i endringsprosesser (Jacobsen, 2012). Irgens (2011) argumenterer for at idealet er en organisasjon som beveger seg mellom stabilisering og endring, og mellom «*top-down*» og «*bottom-up*» perspektiver. Generelt kommer nye organisasjonsideer inn i organisasjonen via toppledelsen i en «*top-down*» orientert prosess (Røvik, 2007). «*Top-down*» er også en interessant innfallsvinkel i denne sammenhengen, da det innebærer endringer som er utviklet på høyeste nivå i organisasjonen, og som resten av organisasjonen må innordne seg etter (Irgens, 2011).

Jacobsen (1998) trekker frem at i tillegg til aktørperspektivet, er det vanlig at planlagte endringer kjennetegnes av en analyse av dagens situasjon, eller fremtidige trusler og muligheter. Kort fortalt er endringen en løsning på et problem, eller en utnyttelse av en

mulighet (Jacobsen, 1998). Det finnes ulike tilnæringer til organisatoriske endringer og hvorfor de gjennomføres. Et interessant perspektiv i denne sammenhengen er om intensjonen for endring kan ha sin opprinnelse i andre forhold enn effektivitetshensyn.

Neoinstitusjonalismen og forskningen til Meyer and Rowan (1977) og DiMaggio and Powell (1983) som utgjør klassiske verk innen den amerikanske neoinstitusjonelle tradisjonen, kan her være verdt å nevne (Røvik, 2007). Noe av kjernen i denne tradisjonen er at organisasjoner ikke bare kan være effektivetsorienterte, men også må fremstå som legitime organisasjoner for å overleve. For å oppnå legitimitet må organisasjonene blant annet leve opp til modernitetsnormer om kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet (Røvik, 2007). De aktuelle normene blir både internt og eksternt institusjonalisert, i den forstand at det tas for gitt at de er riktige og moderne måter å organisere og lede på (Røvik, 2007). Dette leder igjen til likhet mellom organisasjoner både i form (isomorfisme), og i stor grad også i øvrige endringer og organisasjonsideer toppledelsen vurderer som nødvendige (Røvik, 2007).

Med utspring i den amerikanske neoinstitusjonalismen, er det en egen forskningstradisjon som studerer organisasjonsideer som moter (Røvik, 2007). Sistnevnte forfatter har også lansert en egen virusteori, som en alternativ teori for å forklare og forstå organisasjonsideer og deres spredning i organisasjoner. Poenget her er å belyse at det teoretisk kan finnes andre forklaringer enn hensynet til rasjonalitet og effektivitet, som intensjon for innføring av populære organisasjonsoppskrifter. Kort kan det nevnes at en betingelse for planlagt endring, er at endringen faktisk kan gjennomføres (Jacobsen, 1998). En annen betingelse er at det er samsvar mellom de intensjonene som aktørene hadde, og det faktiske resultat (Jacobsen, 1998).

2.2.2 Leavitt – Ry – modellen

Harold Leavitt utviklet det som ble kalt Leavitts diamant, også kalt Leavitts systemmodell for å analysere organisasjonsendringer (Leavitt omtalt i; Nielsen & Ry, 2002). Denne modellen vil vi ha som et utgangspunkt i vår analysedel, for å diskutere hvordan hybrid arbeidshverdag som endringsprosess eventuelt kan påvirke variablene. Modellen trekker frem fire variabler i organisasjoner (Nielsen & Ry, 2002, p. 6):

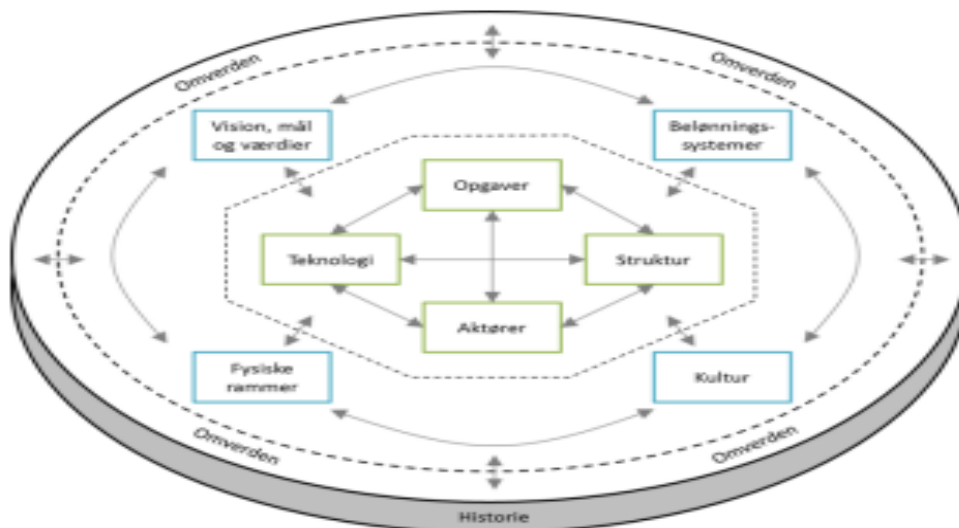
Oppgavevariabelen inneholder de oppgavene som organisasjonen utfører, helt fra de grunnleggende oppgavene som utføres av enkeltindivider, til overordna styringsmål.

Strukturvariabelen omhandler den formelle strukturen i organisasjonen, ofte representert med organisasjonskart. Den viser også ulike beslutningsforum samt horisontale og vertikale koordineringsmekanismer.

Teknologivariabelen inkluderer den understøttende teknologi i organisasjonen, for eksempel i form av «software» og «hardware», og annet utstyr som bidrar til oppgaveløsningen i organisasjonen.

Aktørvariabelen omhandler folkene i organisasjonen, altså både medarbeidere og ledere. Aktørvariabelen inkluderer også kompetansen disse besitter, og er igjen grunnlaget for det sosiale systemet i en organisasjon.

Leavitts diamant mottok en del kritikk for at omgivelsen ikke var tatt med i modellen, og et hovedargument i kritikken var at ingen organisasjoner kan overleve uten omgivelsene (Nielsen and Ry, 2002). Forfatterne trekker også frem at endringer i omgivelsene påvirker organisasjonen og omvendt. Modellen ble videreutviklet av Harold Leavitt selv i 1978, ved å inkludere omgivelsene. Senere har den igjen blitt videreutviklet til det som i litteraturen omtales som den utvidede Leavitt-Ry-modellen, som illustreres i *Figur 5* (Nielsen & Ry, 2002):



Figur 5: Den utvidede Leavitt – Ry modellen (Nielsen & Ry, 2002)

Hentet fra: http://www.decade.dk/wp-content/uploads/2016/12/Leavitt_Ry_organisationsanalyse.pdf (Jensen, 2016)

Den utvidede Leavitt-Ry-modellen trekker vi frem for å belyse endringer fra et mer overordnet perspektiv, samt at organisasjoner er komplekse systemer noe som er viktig å være bevisst på når endringer vurderes. Historie og omverden er variabler i den utvidede modellen vi kommer inn på i analysedelen. Omverden - variabelen inkluderer aktører utenfor organisasjonen, som eksempelvis kan omfatte enkeltmennesker, organisasjoner, grupper, markedet og hele samfunnet (Nielsen og Ry, 2002). Historievariabelen omringer hele modellen og kan sees på som et underliggende fundament for alle de andre variablene. Nielsen og Ry (2002) påpeker at den historiske utviklingen har stor påvirkning på hvorfor organisasjoner ser ut som de gjør, og den felles oppfatningen i organisasjonen som er formet gjennom den historiske utviklingen.

Det er en likevekt mellom variablene i Leavitt-Ry – modellen, og endringer i en variabel vil kunne føre til endringer på en eller flere av de andre, og igjen kunne påvirke den opprinnelig endrede variabelen frem til ny likevekt oppnås. Dette krever en bevissthet rundt hvordan endringene treffer organisasjonen, for å unngå utilsiktede endringer (Nielsen og Ry, 2002).

3 Metode

3.1 Metodisk utgangspunkt

Et utgangspunkt for alle forskningsprosjekt er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). I vårt forskningsprosjekt startet vi med å reflektere over hvordan vi kunne gjøre nettopp dette på en hensiktsmessig måte, sett hen til valgt tema og forskningsspørsmål. Vi stilte oss spørsmål om hvilken virkelighet vi snakker om i denne konteksten. Er det en objektiv virkelighet, som vi kan studere på en objektiv måte? Skal vi ha en tilnærming der vi søker å komme frem til noe som kan generaliseres? Eller er det mer hensiktsmessig med en tilnærming der vi ikke søker en objektiv virkelighet, men heller søker å belyse problemstilling med ulike forståelser? Jacobsen (2015) trekker frem at det innen forskningen er et grunnleggende metodisk skille mellom en positivistisk og hermeneutisk tilnærming på nettopp dette. Noe forenklet kan vi si at tall og muligheten til å generalisere ligger til positivismen, mens ord og det særegne ligger til hermeneutikken.

Samtidig kan generalisering ses fra to perspektiver, der det fra den ene siden kan gjøres en statistisk generalisering, mens fra den andre siden kan gjøres en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015). Statistisk generalisering handler om å studere et utvalg av enheter for å kunne si noe om alle. Den teoretiske generaliseringen blir gjeldende ved å ta utgangspunkt i en eller noen få case for å komme frem til teorier som beskriver virkeligheten og fenomener (Jacobsen, 2015).

3.2 Forskningsdesign

For å finne svar på våre forskningsspørsmål landet vi raskt på at det var viktig å samle inn data, ved å gå mer i dybden på fortolkninger herunder ord og det kvalitative, fremfor tall og det kvantitative. Vi ønsker å få en dypere innsikt i det å være leder i en hybrid arbeidshverdag, og herunder trekke frem mulige barrierer førstelinjeledere opplever.

I denne studien undersøker vi få enheter. Dette gir oss muligheten til å gå i dybden for å kartlegge fenomener knyttet til temaet. En fenomenologisk tilnærming innebærer at vi tar utgangspunkt i den subjektive oppfattelsen, og ønsker å få en dypere forståelse av intervju kandidatenes opplevelser (Thagaard, 2018). Vi har egne erfaringer i denne tematikken, og kan derfor ha dette som et utgangspunkt i studien. Samtidig er det i slike

tilfeller viktig at vi ikke farges av egne oppfatninger, men er åpne for de refleksjoner som kommer fra de personene som vi ønsker å studere nærmere (Thagaard, 2018).

Denne metoden som Jacobsen (2015) betegner som et intensivt opplegg, vil forhåpentligvis gi oss mange nyanser når vi intervjuer de lederne som allerede har gjort seg erfaringer med en hybrid arbeidshverdag. Fremgangsmåten som er valgt er en eksplorativ tilnærming. Den kjennetegnes som en metode som får frem nyanser, og på forhånd ukjente faktorer som kan være betydningsfulle i problemstillingen (Jacobsen, 2015).

Vi ønsker å skaffe oss en dypere innsikt i temaet som er beskrevet, og velger å bruke Skatteetaten som organisasjon i studien. Ved å gjennomføre studien med avgrenset tid og rom, kan vi i teorien få en mer realistisk beskrivelse av situasjonen (Jacobsen, 2015). Med dette vil denne studien klassifiseres som en *enkeltcase-studie*. Selv med få intervjukandidater, kan dermed undersøkelsesopplegget gi oss viktige funn og nyanser om fenomenet. Mengden av data som samles inn i dybdeintervjuene, vil kunne si oss noe om virkningene dette gir opp mot teori. Jacobsen (2015) omtaler at når det beskrevne undersøkelsesopplegget er virkelighetsnært med høy intern gyldighet, kan det være godt egnet for teoretisk generalisering.

3.3 Forskningsmetode

Vi har i denne studien valgt å benytte kvalitativ metode. Noen fordeler ved å benytte denne metoden er åpenhet, nærhet, relevans og fleksibilitet (Jacobsen, 2015). Vi får da anledning til å danne en relasjon til informanten gjennom intervjuet. Den som intervjues kan med egne ord svare på spørsmål uten å måtte krysse av på definerte svar, som kan gi en bedre dybdeforståelse av svarene vi innhenter (Jacobsen, 2015). På den andre siden er det noen ulemper og det kan her trekkes frem, ressursbruk, tette bånd til respondentene og fleksibilitet. Intervjuene kan ta lang tid, og det kan by på utfordringer om vi kjenner respondentene for godt. I tillegg kan fleksibiliteten ha sine negative sider ved at informasjonsmengden kan eskalere, og dermed risikere at undersøkelsen blir for omfattende (Jacobsen, 2015).

I vår kvalitative studie var utgangspunktet en induktiv tilnærming, som kjennetegnes ved at vi går fra empiri til teori (Jacobsen, 2015). Denne fremgangsmåten innebærer at vi går inn med

et åpent sinn når vi skal gjøre vår datafangst, for etterpå å kunne danne teorier. Samtidig måtte vi ha et visst teoretisk grunnlag når vi utarbeidet intervjuguiden. Vi hadde også våre tanker om mulige teorier som ville komme frem. Samtidig har vi heller ikke hatt en deduktiv tilnærming der vi går fra teori til empiri. Thagaard (2018) omtaler en abduktiv tilnærming som en måte å utvikle teori gjennom dyptgående analyser av data, men at vi også tolker dataene ved å anvende eksisterende teori. Dette er en treffende beskrivelse og en tilnærming vi har valgt i studien.

For å besvare forskningsspørsmålene er det derfor helt nødvendig å samle inn data fra nettopp førstelinjeledere. Innsamling av data kan eksempelvis gjøres gjennom intervjuer, observasjoner eller en kombinasjon av disse (Thagaard, 2018). Valg av informanter og innsamling av data vil vi komme nærmere inn på i de neste delkapitlene.

3.4 Utvalg av intervjukandidater

Som beskrevet tidligere blir omfanget av data stort og komplekst ved enkeltintervjuer. Vi har til sammen valgt å intervjuer åtte kandidater i Skatteetaten, hvorav syv førstelinjeledere og én representant fra HR. Førstelinjeledere har allerede fått erfaring med å lede i en hybrid arbeidshverdag, og kan gi oss verdifulle data for å belyse vårt tema og våre forskningsspørsmål. Representanten fra HR-avdelingen har vært med på å utforme den nevnte policyen for Skatteetaten. Førstelinjelederne fikk tilsendt invitasjon til forskningsprosjektet på e-post, der samtykkeskjema fulgte med (vedlegg 2). I invitasjonen var det stikkord for temaer vi så for oss å snakke om i intervjuene. Representanten fra HR fikk også egen invitasjon med samtykkeskjema, men fikk spørsmålene i forkant av intervjuet. Bakgrunnen for at førstelinjelederne ikke fikk spørsmålene på forhånd var nettopp den eksplorative tilnærmingen vi ønsket oss, mens spørsmålene til HR gjaldt i hovedsak rammene i policyen og ikke forskningsspørsmålene.

Når utvalget må begrenses er det viktig med en god utvelgelsesprosess, og med tanke på organisasjonens størrelse og struktur er det svært mange å velge mellom. Utvalgsprosessen vi til slutt landet på kalles «snøballmetoden», og går i korte trekk ut på at den kandidaten vi først velger foreslår andre kandidater vi kan intervjuer (Thagaard, 2018). Kandidaten vi først landet på, har selv for en del år tilbake skrevet en masteroppgave som berører temaet vi skriver om.

Intervjukandidaten viste stor interesse for temaet vårt, og vi opplevde det som en meget god start. Anbefalingene som fulgte videre var av samme kaliber, og tydelig et tema som var aktuelt å snakke om. Våre refleksjoner etter intervjuene med førstelinjelederne er utelukkende positive, og ga oss svært verdifull innsikt i lederhverdagen.

Thagaard (2018) tar opp noen problemstillinger ved en slik utvalgsmetode, og dette knytter seg spesielt til det å foreslå andre personer. Forfatteren trekker spesielt frem at de som blir foreslått ikke har gitt noen form for samtykke, og kan stille seg undrende til hvorfor akkurat de ble valgt. Gjennom våre intervjuer har vi ikke fått noen spørsmål fra kandidatene om dette, men heller gleden av å bli spurt.

Intervjukandidaten fra HR fikk vi ved å henvende oss til avdelingen, og med bakgrunn at vedkommende hadde en viktig rolle med å innføre policyen i Skatteetaten høsten 2021. Dette intervjuet ga oss et annerledes perspektiv på temaet og rammene for våre forskningsspørsmål, som vi tar inn for å nyansere bildet.

Ingen av kandidatene vi henvendte oss til takket nei, med unntak av koronasykdom som medførte noen dager utsettelse, gikk intervjuene helt etter planen. Vi vil i det følgende kort presentere de ulike kandidatene som bestod av tre kvinner og seks menn. Avslutningsvis oppsummeres kandidatene i en egenprodusert figur, som viser deres tilhørighet i organisasjonen, jf. Figur 6.

Førstelinjelederne koder vi med (K1, K2,K7), mens kandidaten fra HR koder vi som (HR1). I denne oppgaven omtaler vi intervjuobjektene som informanter, kandidater og respondenter for å variere språkbruken.

K1 har 14 år som førstelinjeleder med personal og fagansvar, og arbeider i divisjon Brukerdialog. Omtrent 80 % av medarbeiderne til K1 har underskrevet avtale om hybrid arbeidshverdag, og K1 har selv inngått denne avtalen.

K2 har vært førstelinjeleder i 6 år med personal og fagansvar, og arbeider i divisjon Innsats. Alle medarbeiderne har underskrevet avtale om hybrid arbeidshverdag, og K2 har selv inngått en slik avtale.

K3 har vært førstelinjeleder i 10 år, og arbeider nå i divisjon IT. K3 innehar personal- og fagansvar for sine medarbeidere. Åtte av ti har tegnet avtale om hybrid arbeidshverdag, og K3 har selv inngått en slik avtale.

K4 har 14 års erfaring som førstelinjeleder, og arbeider nå i divisjon Innsats. 80 % av medarbeiderne har inngått avtale om hybrid arbeidshverdag, men K4 har ikke tegnet en slik avtale selv. K4 opplever fleksibilitet fra sin leder på tross av at det ikke er inngått en formell avtale.

K5 har vært leder i 30 år hvorav 11 år har vært som førstelinjeleder i Skatteetaten. K5 arbeider i divisjon Brukerdialog, og har personal- og fagansvar. 12 av 16 ansatte har inngått avtale om hybrid arbeidshverdag, men K5 har selv ikke inngått en slik avtale.

K6 har vært leder i 27 år, hvorav 21 år i Skatteetaten og arbeider i divisjon Innsats. K6 har hatt ulike stillinger, og arbeidet som førstelinjeleder siden 01.01.19. Alle ansatte har inngått avtale om hybrid arbeidshverdag, og K6 har selv inngått en slik avtale.

K7 har vært leder i 12 år, hvorav 1,5 år som førstelinjeleder i Skatteetaten. K7 arbeider i divisjon Innsats. Alle ansatte har inngått avtale om hybrid arbeidshverdag, og K7 har selv inngått en slik avtale selv om den sjeldent praktiseres.

HR1 arbeider i HR-avdelingen i Skatteetaten. HR1 har vært med på å utarbeide og innføre Skatteetatens «policy for tilstedeværelse og fleksibilitet».



Figur 6: Intervjukandidatenes organisasjonstilknøyning i Skatteetaten (egenprodusert figur)

3.5 Datainnsamling

Vår datainnsamling baserer seg på individuelle intervjuer med utgangspunkt i noen forhåndsdefinerte spørsmål og temaer. Thagaard (2018) omtaler dette som en delvis strukturert metode for datainnsamling. Dette innebærer at vi har utarbeidet to sett intervjuguider (vedlegg 3 og 4), en for lederinformantene og en for HR-informanten, men vi overlater i stor grad til kandidatene å fortelle om sine egne erfaringer. Med tanke på at de vil skal intervjuer står i en lederrolle og praktiserer en hybrid arbeidshverdag, så mener vi at dette vil gi oss fleksibilitet og gode forutsetninger for å belyse oppgavens tema. Det er førstelinjeledere sine personlige meninger, opplevelser og nyansene i deres erfaringer vi er ute etter å få frem i denne avhandlingen. Dette vil ha en god innvirkning på den interne gyldigheten i studien.

Utfordringen med individuelle intervjuer er at det skaper store og komplekse datamengder, som må bearbeides og analyseres. Antall intervjukandidater må derfor begrenses på grunn av tidsaspektet, og det kan derfor være en viss fare for ikke å få inn tilstrekkelig datamengde til å svare ut forskningsspørsmålene.

Intervjuene er gjennomført som en videosamtale i Teams, der vi har tatt opp alle samtaler etter samtykke fra intervjukandidatene. Varigheten på intervjuene var fra 90 – 120 minutter per kandidat. I tidsperioden vi hadde intervjuene var smittesituasjonen kritisk, så i den forbindelse var video nesten en eneste alternativ. Det er både styrker og svakheter ved å gjennomføre videointervjuer, og blir dermed en mellomting mellom fysisk møte og telefon. De sterke sidene med valgt intervjutype er at vi har gode forutsetninger for å få en god flyt i samtalen, samtidig som vi har lavere kostnader enn ansikt-til-ansikt fordi vi slipper å flytte oss fysisk (Jacobsen, 2015). Tidsbruken når vi skal intervjuer personer som er geografisk spredt ut over landet, blir også betydelig mindre enn om vi skulle forflyttet oss til de ulike lokasjonene.

På den andre siden vil det kunne være mer utfordrende å etablere tillit og åpenhet over videomøte enn ansikt-til-ansikt (fysisk). Ansikt-til-ansikt er et rikere medium, og det er en viss sjans for at vi ikke får med oss alle nyansene over Teams. En videosamtale gjør likevel at det er mindre risiko for å miste kontroll over intervjusituasjonen, enn om vi ikke hadde bilde (Jacobsen, 2015). Vi og intervjukandidatene har gjennom pandemien fått god trening i

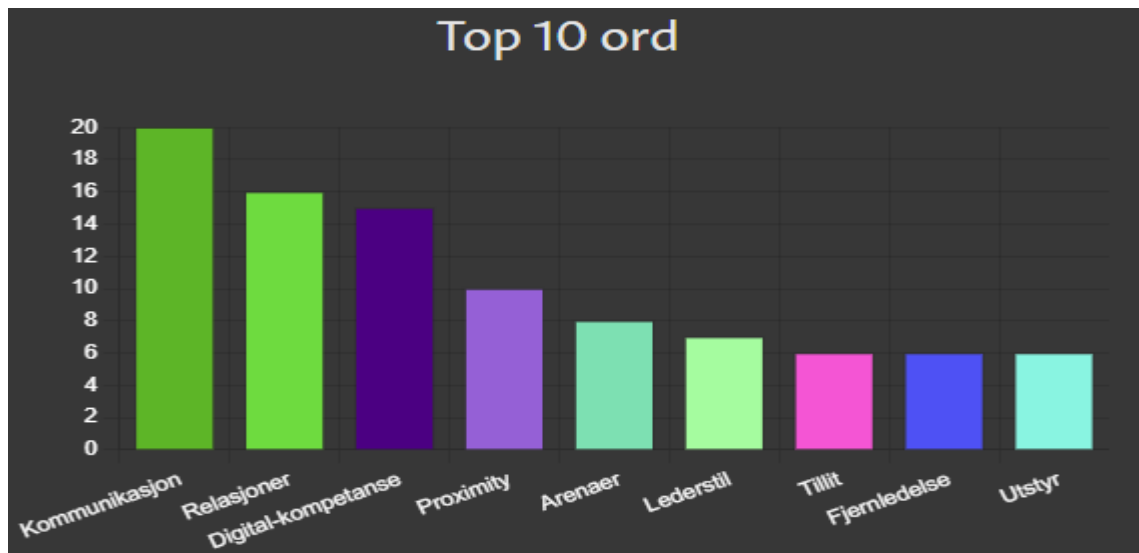
bruk av videosamtaler, og dette bidrar til å viske ut skillet mellom denne intervjuformen og ansikt-til-ansikt.

Etter gjennomførte intervjuer gikk vi i gang med transkribering av lydopptakene. Disse ble ikke sendt til godkjenning av informantene, men vi kvalitetssikret at det transkriberte materialet stemte med opptakene. Unntaket var kandidaten fra HR, som ble forelagt sitatsjekk. Vi fikk noen tilbakemeldinger som er hensyntatt i oppgaven.

3.6 Analyse av data

Metodikken vi har anvendt for å komme frem til funn som danner fundamentet til analysen, er innholdsanalyse. En innholdsanalyse tar utgangspunkt i det som blir sagt i intervjuene, og filtreres til kategorier som er relevante og gir mening (Krippendorf 2013, s. 2 i; Jacobsen, 2015). Vi startet først med å gjennomgå de transkriberte dataene, og ut av disse lagde merknader til ord, setninger og avsnitt vi fant interessante. I merknadene skrev vi inn korte setninger og stikkord som kunne relatere seg til temaet vårt. Deretter samlet vi alle sitater og merknader etter tema, og kodet dette til kategorier. Denne formen for koding har en teoretisk betegnelse som *åpen koding* eller *første – syklus koding* (Jacobsen, 2015). Ved å foreta kodingen dannet det seg fort et mønster over teamtikker vi fant interessante, men vi så raskt at temaene ble mange. Vi måtte derfor konkretisere dette enda mer, ved å gjennomgå temaene for å se på likheter og ulikheter, samt hva som gikk igjen hos flere av kandidatene. Jacobsen (2015) omtaler i sin bok at de kategorier som dannes bør minst ha en relevans for to enheter, samtidig må de ikke være for generelle.

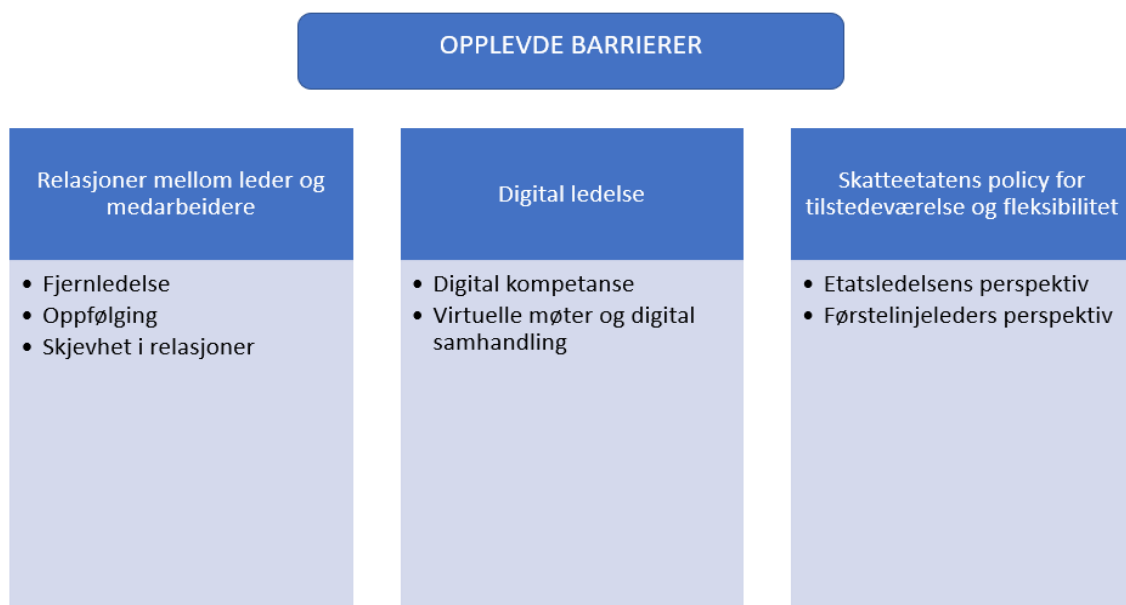
I gjennom søkningen etter funn, så vi etter hvert at det dannet seg kategorier som hadde interesse for oss i studien, og som kan relateres til uttalelser gitt av flere av kandidatene. Disse illustreres i Figur 7:



Figur 7: Relevante ord som danner temaer til oppgavens analysedel

Ordskyen er laget ved hjelp av nettsiden; <https://www.ordsky.no/words>

Dette har gjort det lettere å se sammenhenger og ulike syn innenfor hver kategori. Vi har dermed valgt å trekke frem de utsagnene vi har vurdert som best beskrivende av opplevde barrierer innenfor de aktuelle kategoriene. Denne tilnærmingen har som vist i Figur 8 generert våre hovedkategorier og illustreres i følgende modell:



Figur 8: Hovedtemaer og kategorier utarbeidet gjennom kategorisering av innsamlet data (egenprodusert)

3.7 Undersøkelsens kvalitet

Jacobsen (2015) presiserer i sin bok at ingen forskningsprosesser er perfekte, og at alle slike prosesser vil ha feilmarginer, svakheter og manglende presisjon. I dette delkapittelet vil vi ha søkelys på undersøkelsens gyldighet (validitet) og troverdighet (reliabilitet), samt utfordringer ved å forske i egen organisasjon og forskningsetikk. Vi mener dette er viktig for at studien skal ha en høy grad av kvalitet og tillit hos leserne.

3.7.1 Validitet

Validitet handler om at undersøkelsesopplegget er gyldig og relevant, og at empirien som innhentes besvarer spørsmålet eller spørsmålene som stilles (Jacobsen, 2015). For å overføre dette prinsippet til vår studie, handler det om at vi hele tiden må passe på å stille spørsmålene som er innenfor det området vi skal undersøke. Når vi har valgt en eksplorerende tilnærming med semistrukturerte intervjuer, så kan det fort bli en utfordring å holde seg innenfor tema. Vi måtte derfor i forkant av intervjuene være observante på dette, og hjelpe hverandre med å holde oss innenfor tematikken. Førstelinjeledere mener vi er de best egnede kandidatene for å få inn relevante data til våre forskningsspørsmål. At vi selv er førstelinjeledere kan absolutt utfordre validiteten, men vi tilstrebet å ha et bevisst forhold til denne problemstillingen. Samtidig kan vi ikke være helt sikre på at det vil være en konstant bevissthet rundt dette, for mye kan også skje ubevisst.

3.7.2 Reliabilitet

At undersøkelsen er pålitelig og troverdig er viktig når en studie skal gjennomføres. Ved at vi som forskere har stor interesse for tematikken, både fra et praktisk og teoretisk perspektiv, vil åpenbart være med å fargelegge studien. En hundre prosent nøytralitet vil ikke være mulig, og dermed kan dette være med å påvirke undersøkelsens resultat. Jacobsen (2015) poengterer at undersøkelser må gjennomføres riktig, og metoden skal hjelpe oss i en organisert form å stille kritiske spørsmål, og se hvilke konsekvenser valgene vi tar har. Vi vil derfor i denne masteroppgaven gjennomgående forsøke å belyse de svakheter vi selv mener er vesentlige, og med det vekke tillit hos leseren.

I forhold til oppgaven er det også viktig å problematisere og utfordre reliabiliteten. En hovedutfordring som er verdt å nevne i denne sammenheng, er at vi begge er i samme posisjon som intervjukandidatene. Det kan både bevisst og ubevisst ha en innvirkning når vi

skal vurdere de funnene vi gjør i undersøkelsen. Vi har i vår lederhverdag samme erfaringer som de vi intervjuer, og kan dermed stå i fare for å overse viktige funn, fordi vi selv er en del av tematikken vi undersøker. Vi ønsker derfor å være klar ovenfor de vi intervjuer, at vi kun stiller de spørsmål vi mener er relevante for vår forskning, og går ikke inn i noen form for meningsytringer. Når vi gjør en slik studie er vi også opptatt å komme frem til et spennende resultat som kan gi oss ny innsikt, så holdningen vi går inn i dette med vil være en viktig faktor.

3.7.3 Forskning i egen organisasjon

Vi har nå i redegjørelsen for validitet og reliabilitet presisert viktigheten av tillit og at forskningen vår gir oss de svarene som kan relateres til tema og forskningsspørsmålene. I denne redegjørelser har vi allerede drøftet hvordan det å forske i egen organisasjon kan utfordre disse premissene. Noen fordeler som Jacobsen (2015) nevner er at:

- Vi kan lettere få oversikt over hvor vi kan henvende oss for å få tak i informasjon, og kan samtidig få en større åpenhet og tillit enn det utenforstående ville ha fått.
- Vi kjenner de uformelle strukturene og «stammespråket» i organisasjonen
- Vi kjenner til organisasjonens historikk, slik at informasjonen kan settes i en kontekst.

Samtidig vil det også hefte noen ulemper, og Jacobsen (2015) viser her til at:

- Vi kan få utfordringer med å holde kritisk avstand til det vi skal forske på
- Nøytraliteten kan mistenkeliggjøres av leserne, og tenke at vi har fått noen føringer fra ledelsen i studien
- Vi oppsøker kun de tematiske områdene vi kjenner til, og blir forutinntatt i forskningen.
- Vi kan ikke skrive alt det vi ønsker siden vi skal jobbe videre i organisasjonen også etter studien.

Vi har søkt om godkjenning av Skatteetaten for å studere temaet vårt, og fått en formell godkjenning. Selve avtalen legges ikke ved som vedlegg, men vi vedlegger en epost som bekrefter dette (vedlegg 5). Samtlige vi har vært i kontakt med, mener vårt tema og våre forskningsspørsmål er svært relevante og spennende. Vi har dermed ikke fått noen føringer fra vår arbeidsgiver, men heller mottatt full støtte. Samtidig vil det nok alltid forekomme

ubevisste elementer når egen organisasjon studeres, men det mener vi heller vil være mest knyttet til å holde kritisk avstand og ikke bli forutinntatte.

Fordelene ønsker vi å ha et søkelys på, men brukes konservativt. Gjennomgående forsøker vi å holde oss nysgjerrige og søkende etter data som kan være med å bidra til å svare ut temaet på en særdeles god måte.

3.8 Forskningsetikk

Når vi i vår forskning gjennomfører dybdeintervjuer for å innhente data, har vi en særlig bevissthet på de etiske retningslinjene som følger i et forskningsprosjekt. Selve intervjuene er forhåndsvarslet der det fremkommer fylldig informasjon om studien, og hva som kan forventes. Intervjuene er frivillige og kan avbrytes av kandidaten når som helst. Vi har også gjort kandidatene oppmerksomme på at det vil bli gjort opptak av videointervjuene, og at disse slettes etter at masteroppgaven er innlevert. Alt av data lagres på eget område på Skatteetatens egne servere, og som bør regnes for å være relativt sikre. Tilgangen til dataene er kun begrenset til oss som forskere i studien.

Thagaard (2018 s. 22) presiserer at *«forsknings – og studentprosjekter som gjennomføres ved universiteter, høyskoler og andre forskningsinstitusjoner, skal prosjektene meldes til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste)»*. Denne er sendt inn i forkant av våre intervjuer, og har blitt godkjent (vedlegg 1).

Vi har vært opptatt av å gjenspeile informantenes uttalte opplevelser på en mest mulig objektiv måte, og at alle svarene, synspunktene og nyansene kommer godt frem i oppgaven. Samtidig har vi måttet foreta noen avveininger for å holde oss innenfor oppgavens rammer. Dette har vært krevende, men er etter beste evne ivaretatt når vi presenterer funnene i kapitlet under.

4 Presentasjon av funn

Vi vil i det følgende presentere våre funn gjennom den kvalitative undersøkelsen.

4.1 Ledernes opplevde barrierer på relasjon mellom leder og medarbeider

4.1.1 utfordringer knyttet til fjernledelse

Fjernledelse var ikke noe vi spurte spesifikt om under intervjuene, men det ble raskt et tema som respondentene var opptatt av. Samtlige respondenter formidler i intervjuene at de praktiserer fjernledelse som en del av lederhverdagen. Eksempler som blir gitt, er ansatte som er med i ulike prosjekter, faggrupper med egen fagledelse, og ansatte som sitter geografisk plassert på andre lokasjoner i landet. Flere av informantene var inne på at Skatteetaten har satset mye på teknologi og digital samhandling, som igjen er en medvirkende årsak til økt bruk av fjernledelse. I tillegg til å ha ansatte med i ulike fagmiljøer og prosjekter, må man i tillegg hensynta at ansatte utfører arbeidet andre steder enn lokasjonen. Dette kan ifølge respondentene gjøre hverdagen mer travel for gruppelederne, og medføre en mer uoversiktlig situasjon. På spørsmål om hvordan den hybride arbeidshverdagen har påvirket lederhverdagen, gir alle unntatt én respondent uttrykk for at det krever enda mer søkelys på fjernledelse. Noen sitater som illustrerer dette, er følgende:

K3: *«Det er klart at det krever jo mer av deg som leder Uansett for mange som ikke har vært vant til å være fjernledere, så vil dette være en stor endring vil jeg tro.»*

K5: *«Ja, alt blir jo fjernledelse til slutt. Det blir jo ikke lokal ledelse igjen utenom det som tilfeldigvis detter ned i fra himmelen.»*

K7: *«Nå har jo allerede etaten litt den tradisjonen for både fjernledelse og grupper som består av folk fra rundt omkring i landet, men det kan hende at det fenomenet forsterker seg.»*

Selv om alle lederne praktiserer fjernledelse i mer eller mindre grad, opplever også de fleste lederne at det krever ekstra søkelys på oppfølging, slik at man ikke glemmer medarbeidere. Flere ga uttrykk for at de laget lister for å huske hvem de hadde vært i kontakt med til hvilken

tid. Andre momenter som også kom til uttrykk i intervjuene, var at lederne kjente på en økt forventning til det å være tilgjengelig på ulike kommunikasjonskanaler som følge av fjernledelse. Noen ledere uttrykte også at de følte på at de måtte være mer til stede som ledere, og spesielt når de selv satt hjemme og medarbeiderne var på jobb. En leder mente også at det ikke alltid handler om å være til stede fysisk, men at det også handler om å være mentalt til stede i kontakt med medarbeiderne.

K1: *«På kontoret så kan du si hei til 10 stykker samtidig ved kaffemaskinen eller i en sosial sone, mens det er mer sånn én til én da når du sitter på ulike steder. Da har jeg hatt regneark for å holde oversikt over hvem jeg har hatt kontakt med.»*

K3: *«Jeg har nå som leder laget Excel-ark hvor jeg har hele gruppa stående, og så krysser jeg faktisk av for hvor ofte jeg har snakket med dem for å sikre at jeg er i kontakt med alle. Det er litt sånn systematikk, men for min del så funker det da.»*

K4: *«Jeg har også en del medarbeidere som blir fjernledet ... som ikke sitter på lokasjonen. Her har jeg hatt gode prosesser for å involvere alle, også de som ikke sitter på lokasjonen til daglig fra før. Det tror jeg er en treningssak.»*

K2: *«Man merker jo at vi er litt sånn over alt. Det medfører at de har litt andre forventninger til deg som leder, og at du er mer tilgjengelig på telefon til nesten alle døgnet tider hvis det er noe.»*

K5: *«Jeg opplever selv når man kommer i en viss alder og har erfart litt, så oppleves det som en utfordring med å fjernlede folk på hjemmekontor.»*

4.1.2 Utfordringer knyttet til oppfølging av medarbeidere

Å følge opp ansatte står sentralt hos førstelinjeledere med personalansvar, og gruppene som ledes varierer i størrelse fra 13 til 22 ansatte. Seks ledere uttrykker at oppfølgingen av medarbeiderne utfordres, mens én leder mener det ikke har medført noen endring. Lederne som opplevde utfordringer, uttrykker i like ordlag at den daglige interaksjonen med medarbeiderne reduseres. Fire av lederne var spesielt opptatt av omsorgen for hverandre på arbeidsplassen. De mente at det kan bli vanskeligere å fange opp signaler tidlig nok for å forhindre sykefravær, eller i verste fall langtidsfravær. Samlet gir informantene uttrykk for at de opplever oppfølgingen av medarbeidere som krevende.

K4: «Den største barrieren for meg er å miste den daglige kontakten med mine medarbeidere.»

K1: «På kontoret, så er det lettere å huske på de som ikke sier så mye, fordi du kan liksom bare stikke hodet inn på kontoret. Når vi er på forskjellig sted, så må du i større grad tenke på; har jeg egentlig pratet med denne medarbeideren her denne uka?»

K5: «De fleste, de må ha en grunn til å prate med andre, og da blir det gjerne sånn at man venter litt ekstra for å ha en god grunn for å ringe, og da blir frekvensen mye lavere enn den har vært. Det er ingen så roper over bordet lenger, eller utpå gangen. Det er borte.»

K7: «Jeg har jo satt meg ned hos folk, lukket døren og så har det bare vært masse snørr og tårer. Det er jo en sånn rolle som man har, at man har en skulder å gråte på, at folk tar det med egen leder, og det blir jo kanskje borte i større grad.»

K4: «Forhold som kanskje kan lede til langtidssykemelding, så kan for eksempel den nye hybrid hverdagen være litt mer utfordrende, med tanke på å oppdage slike faresignaler i en tidlig fase.»

Kun én av lederne mente at det ikke var noen forskjell på å følge opp de ansatte ved overgang til hybrid arbeidshverdag. Vedkommende poengterte at det kunne ha en sammenheng med at medarbeiderne i gruppen kjente hverandre så godt fra før, slik at det var gode forbindelser mellom medarbeiderne og mellom leder og medarbeidere. Kandidaten påpekte også at vi som ledere må være gode rollemodeller for å ta i bruk de digitale systemene på en god måte, slik at interaksjonen holder samme nivå som om alle var på arbeidsplassen. Foruten at det vil være mindre av den uformelle kommunikasjonen, mente lederen at oppfølgingen ville fortsette i samme praksis som tidligere.

K6: «Jeg vil jo for egen del si at jeg synes ikke det er noe forskjell å følge opp en som sitter på hjemmekontor kontra en på kontoret, bortsett fra at jeg i mindre grad får de uformelle samtalene og den smalltalken.»

Flere av lederne nyanserer også bildet ved å se litt fremover, og hvilke utviklingstrekk som må få et fokus. Blant annet nevnes det at hybrid arbeidshverdag handler jo om en miks, der vi er både hjemme og på arbeidsplassen. Dagene som tilbringes på arbeidsplassen mener lederne derfor må benyttes til å dyrke det sosiale miljøet og fagmiljøet blant medarbeiderne. I intervjuene fanget vi også opp en samstemthet i at ledere må bidra til å skape et nærvær og uformell prat, på tross av at flere jobber på andre lokasjoner enn kontorplassen. Et viktig poeng er som nevnt fra en av informantene at lederne må gå foran som gode rollemodeller.

4.1.3 utfordringer knyttet til skjevhet i medarbeiderrelasjonen

En del av informantene reflekterte over spørsmålet om sammenhengen mellom tildeling av oppgaver og belønning, sett opp mot ujevne relasjoner. Flere av lederne uttalte at dette var noe som måtte ha et særlig fokus, og at det fort kunne oppstå situasjoner som medførte forfordeling av oppgaver til de som sitter fysisk nærmest. Lederne forklarte at slike situasjoner kunne oppstå som en følge av ad-hoc oppgaver, der det raskt måtte settes noen til å utføre jobben. I andre sammenhenger kunne det oppstå ved at det var en fast «turnus», der leder og en gruppe medarbeidere hadde sammenfallende dager på hjemmekontor og på lokasjonen. Tildelingen av oppgaver og prosjekter kunne dermed fort tilfalle de som hadde lik «turnus». En av kandidatene poengterer at oppgaver som skal fordeles, blir tildelt den med rett kunnskap uavhengig om personen sitter i eller utenfor kontorlokasjonen. Noen kommentarer som illustrer dette er følgende:

K2: *«Leder må være bevisst på at man ikke forfordeler i en hybrid arbeidshverdag, når man ikke sitter sammen.»*

K3: *«Det er jo noe jeg må tenke veldig nøye gjennom, fordi jeg merker allerede nå de dagene jeg har vært på kontoret at jeg har veldig lett for å gi oppgaver til de som sitter rundt meg. Jeg snur meg rundt ute i landskapet og sier; kan ikke du bare ta den her? - Flott, da løste det seg. Kjempebra. Så sitter det folk andre steder og får ikke den muligheten, det går jo ikke.»*

K4: *«Det er en risiko for at man forfordeler oppgaver eller belønner de som man ser hver dag ... det er absolutt en risiko ja.»*

K6: «Det blir litt teoretisk, for jeg kan ikke si at jeg har noen sånne erfaringer, men det kan være at jeg underbevisst vil velge korteste vei. Altså å gå til en kollega som jeg vet vil kunne utføre oppgaven, men samtidig når jeg foretar det valget, så blokkeres muligheten for kollegaen, og følgelig så kan det jo være at den medarbeideren ikke får vist sitt eget potensiale.»

To av kandidatene trekker også frem at det kan bli en ubalanse i hvem som får informasjon og ikke, når noen er på kontoret sammen med leder og andre sitter hjemme. En av lederne sier i denne konteksten at det kan være en risiko for at man lettere kommer i posisjon til å gjøre hevd på oppgaver, og dermed oppnå belønning. En annen leder uttaler at dagene på kontoret kunne resultere i at de som var der samme dag, fikk eller tok mye oppmerksomhet.

K1: «Det blir jo en ubalanse i forhold til hvem som har fått informasjon og ikke. Det, er jo en utfordring, tenker jeg. Det kan jo være ulike folk som er på kontoret de dagene som jeg er på kontoret, sånn at det kan jo variere hvor jeg skaper denne ubalansen.»

K7: «Belønning henger jo ofte sammen med synlighet. I alle år har jeg snakket om det å bli synlig på en positiv måte, synlighet i organisasjonen. Det å være kjent for positive bidrag. Det er helt sikkert en problemstilling, det der med at de som er synlig og tilgjengelig for leder er lengre fremme i panna når man skal belønne.»

En av informantene trakk også frem at nærhet til leder kan ha sine ulemper. Vedkommende kan få oppgaver som blir ekstra belastende, fordi det er lettest å henvende seg til akkurat den medarbeideren. Informanten trekker frem at det å si nei kan være vanskelig, og medarbeideren kan dermed risikere merarbeid.

Ledere bør ifølge informantene også være oppmerksomme på det å sitte i samme møterom med noen av medarbeiderne, mens andre deltar via video. Når viktige saker skal diskuteres, mente informantene at det måtte være bevissthet på dette. En utfordring som ble nevnt var at de som sitter fysisk sammen kunne påvirke hverandre på vei inn og ut fra møter, og dermed bli «et møte i møtet». En av kandidatene sier det slik:

K3: «Det var en kollega som sa at du bør tenke litt på det når du skal ha møte med medarbeidere, at du ikke sitter i samme møterom som medarbeiderne på samme lokasjon hver gang.»

4.2 Ledernes opplevde barrierer på digital ledelse

4.2.1 Opplevde barrierer på digital kompetanse

Lederne vi intervjuet var samstemte om at digital kompetanse er viktig i den hybride arbeidshverdagen, og da henviser de både til behovet for denne kompetansen hos medarbeidere og ledere. Samtlige respondenter har tatt i bruk digitale samhandlingsverktøy, og flere påpeker viktigheten av at leder går foran og er en god rollemodell på bruken av disse verktøyene. Noen illustrerende sitater er:

K1: *«Jeg mener faktisk at det er en kritisk kompetanse i den hybride hverdagen. Fordi når leder ikke mestrer, så knotes det med verktøyene som tar vekk fokus fra budskapet.»*

K6: *«I tillegg er det for leder viktig å prøve å gå foran som et godt eksempel i forhold til å ta i bruk de mulighetene nye verktøy gir.»*

Flere trekker også frem at det er mye nytt, og at vi antakelig ikke er kommet så langt at vi får tatt ut potensialet som ligger i verktøyene for digital samhandling. En av kandidatene oppsummerte noe flere av kandidatene var innom i disse sitatene:

K4: *«Vi jobber med det, men vi er ikke helt der ennå hvor vi klarer å utnytte det potensialet som finnes i de digitale verktøy som vi har fått tilgang til for å samhandle.»*

K4: *«Jeg ser at jeg og flere av mine medarbeidere trenger helt annen påfyll på hvordan man skal samhandle, hvordan man skal bruke de digitale verktøy som finnes i dag for å forbedre, fornye og effektivisere innsats.»*

Alle vi intervjuet var ikke overraskende av den oppfatningen, at det i den hybride hverdagen er viktig med en grunnkompetanse på de løsningene vi bruker for digital samhandling. En av kandidatene gikk litt lenger, og trakk frem at det burde være en reell digital kompetanseutsjekk for å tillate at medarbeidere jobber fra andre lokasjoner enn kontoret. Flere kandidater var inne på at det er et spørsmål om hva som er tilstrekkelig digital kompetanse.

K7: «Jeg har egentlig ivret litt for en kompetansekartlegging av akkurat den kompetansen, og da snakker vi ikke sånn egendeclarasjon av kompetansen, men at man faktisk testes. Enda så brutalt det kan høres ut, så tenker jeg at det kan man like gjerne begynne med å venne folk til, at de blir testet på bruk av verktøyene våre. Da blir det umiddelbart synlig hva man kan og ikke kan.»

K7: «Sånt har jeg egentlig tenkt at vi burde ha hos oss også. Da er det ikke noe sted å gjemme seg, og det er en absolutt forutsetning for at man skal kunne bruke hjemmekontor, at man har kontroll på systemene.»

Videre sier samme kandidat noe som egentlig er ganske åpenbart og underbygges av flere, men er viktig å få med i dette perspektivet om viktigheten av digital kompetanse:

K7: «Fordi de løsningene vi bruker skal jo så langt det er mulig erstatte det å sitte sammen, i hvert fall noen av løsningene. Sånn at hvis man ikke har det på fingerspissene, altså har man det ikke på fingerspissene, så bruker man det ikke, og da mister man jo i enda større grad det fenomenet med å være sammen på kontoret.»

Informantene formidlet at Skatteetaten har et stort søkelys på digital kompetanse og tilhørende verktøy. I starten av pandemien påpekte kandidatene at utfordringene med digital kompetanse var større:

K2: «Jeg tror i hvert fall det var det i starten når vi ble sendt på hjemmekontor, så var det veldig mange som ikke hadde digital kompetanse, og aldri hadde tatt med seg pc'en hjem før.»

K4: «Ja, jeg tenker i hvert fall for min egen del, så ser jeg at den digitale kompetansen min har blitt utfordret på en helt annen måte. Jeg trodde at jeg kunne Microsoft, Word og Skype, men så har det ikke vært oppdatert på flere år på den digitale utviklingen som har skjedd.»

Videre ble det nevnt at det gjennom året 2021 ble innført digital arbeidsplass for alle ansatte i etaten. Vi viser til Figur 9 nedenfor som vi har hentet fra Skatteetatens *SharePoint – område for digital arbeidsplass*, for å illustrere hva som ligger i digital arbeidsplass (godkjent bruk av Skatteetaten)

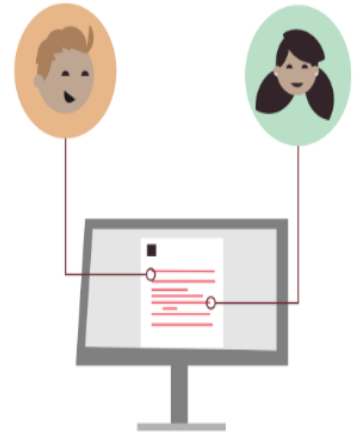
Hva er digital arbeidsplass?

Med digital arbeidsplass skal alle i Skatteetaten, både ansatte og innleide, kunne jobbe og samhandle sikkert og effektivt, og ha enkel tilgang til systemer og verktøy fra både PC, mobil og nettbrett.

Verktøyene fra Microsoft gjør det mulig å endre noe av måten vi jobber på og ha større fleksibilitet - enten vi jobber på kontoret, hjemmefra eller på farten.

Innføringen av digital arbeidsplass ga oss i første fase (2021) blant annet:

- Tilgang til et sett av verktøyene i Microsoft 365, blant annet Teams
- Moderne påloggingsløsning
- Skybasert konferansetjeneste
- Skybasert print og skann
- Nytt Citrix-miljø
- Ny VPN
- Bedre nettverkskapasitet og trådløst internett på alle kontorer
- Tilgang til utvalgte applikasjoner og dokumenter fra mobil



Figur 9: Hva som ligger i digital arbeidsplass

Internt dokument som med tillatelse fra Skatteetaten kan vises i oppgaven (vedlegg 7) (Skatteetaten, 2021a)

4.2.2 Opplevde barrierer på virtuelle møter og digital samhandling

Våre respondenter var av den oppfatningen at den hybride hverdagen med større grad av digital samhandling og færre fysiske treffpunkter, medfører at vi må samhandle og kommunisere på en annen måte. Dette er egentlig ikke et oppsiktsvekkende funn, men det er en viktig erkjennelse, og vi velger derfor å ta det med her. En av kandidatene oppsummerer det godt i følgende utsagn:

K4: «Det relasjonsmønstret som vi har hatt tidligere har blitt utfordret.»

Flere av intervjukandidatene trekker frem at den digitale samhandlingen blir mer strukturert enn den samhandlingen de har vært vant til. Spontaniteten i kommunikasjon blir redusert, og det blir mindre «smalltalk». Noen av kandidatene trekker også frem at det oppleves som en høyere terskel å starte en videosamtale, enn å henvende seg til andre på samme lokasjon.

Illustrerende sitater er:

K7: *«Teams blir mer strukturert, at man holder kjeft og venter på ordet og sånn, og da mister man jo veldig mye. Kanskje diskusjonen har gått så langt at når man kommer til orde så har det mistet relevansen det man hadde å si.»*

K5: *«De fleste, de må ha en grunn til å prate med andre, og da blir det gjerne sånn at man venter litt ekstra for å ha en god grunn for å ringe, og da blir frekvensen mye lavere enn den har vært. Det er ingen så roper over bordet lenger, eller utpå gangen. Det er borte.»*

K6: *«"Vi har i mindre grad har fått mulighet til den der smalltalken da, og den litt sånn spøkefulle væremåten.»*

Flere kandidater trekker frem kaffemaskinen som en arena for både faglig og sosial utvikling, og at det er vanskelig å finne gode digitale erstatninger. Det finnes selvsagt mange gode måter for deling av kunnskap gjennom digitale plattformer, men den spontane delingen som kan skje på et kontor kommer ofte ikke av seg selv digitalt. En av kandidatene hadde gode formuleringer som flere av kandidatene var inne på:

K7: *«Ja, det er jo den diskusjonen med pausen rundt kaffemaskinen, hvor veldig mye bra sosialt og faglig foregår. Det går rett inn i det vi snakket om tidligere, du får aldri de fenomenene på Teams.»*

K7: *«Jeg har jo masse erfaringer fra tidligere at hvis noen begynte å snakke om noe interessant i landskapet, så dukket det opp hoder, folk reiste seg litt opp over skilleveggene og spisset ørene, og plutselig tok alle del i diskusjonen. Alle var orientert om det som rørte seg enten de ville eller ikke. Det er slike verdifulle effekter av å være på kontoret sammen i et landskap, man kan ikke få til det på hjemmekontor.»*

I intervjuene kom det frem at flere har satt det som et krav at alle må ha kamera på i digitale møter, og at videosamtaler er å foretrekke fremfor tradisjonelle telefonsamtaler eller skriftlige meldinger i den hybride hverdagen.

K2: *«Jeg satte det som et krav at når vi kom på Teams så må alle bruke kamera, slik at vi kan se hverandre. På Skype synes jeg det var mest stillbilder på grunn av linjekvaliteten.»*

K7: *«Jeg har jo pushet veldig på at folk skal ta kontakt med meg på Teams med video, og ikke bare sende melding. Det er fordi at kommunikasjonen blir så mye bedre, og at dette i noen grad erstatter det at man ikke er sammen i landskapet. Det er jo veldig lett å gjemme seg bak en «chat»-melding eller en e-post.»*

Informantene trakk frem at Skatteetaten er en stor og landsdekkende etat, med utstrakt bruk av digitale møter. Disse møtene kan ha alt fra to til flere hundre deltakere. Alt i alt gir informantene uttrykk for at de digitale møtene fungerte tilfredsstillende. Det ble imidlertid nevnt at det i noen møter forekom forstyrrelser av tekniske årsaker, som dårlige linjer eller støy. Alle respondentene er også innom utfordringer med å fange opp kroppsspråk i virtuelle møter. Som nevnt er flere inne på at kommunikasjonen blir bedre med videosamtaler, men informantene opplever det ikke som en fullgod erstatning for fysiske møter eller ansikt til ansikt samtaler. Dette gjelder særlig når det kommer til å fange opp kroppsspråk og illustreres med følgende utsagn:

K1: *«I en sånn setting hvor alle er på kontoret, så kan du lese kroppsspråk. Helt uten at du tenker på det, så gjentar du ting med andre ord når du ser på forsamlingen at dette skled ikke helt inn. Eller du kan stoppe opp og stille et spørsmål tilbake igjen; «var det noe uklart her? Det er jo vanskeligere, når du på en måte kanskje bare ser et stillbilde, eller du får ikke med deg i kroppsspråk på den samme måten. Ikke bare sånn en til en, men og i en gruppe da.»*

K5: *«Nei, men du får med deg bare lite grann ut av mennesket du har framfor deg. Du greier ikke å få alt, som har med følelsesregistret og den biten der å gjøre. Det forsvinner mye på de digitale plattformene. Og du blir ikke så nær om du trenger å være av og til.»*

I intervjuene kommer alle kandidatene inn på at den hybride hverdagen er noe annet enn den tiden vi har vært igjennom med påbud om hjemmekontor. Et aspekt rundt dette som trekkes frem er at de nå kan sikre et minimum av fysiske treffpunkter. Flere er inne på det å sikre at

de får gjennomført møter som er viktig å gjennomføre fysisk de dagene alle er på kontoret. Dette kan være gjeldende både for faglige og sosiale møter. Noen sitater som illustrerer dette, er:

K1: *«Det at det er en miks, at du har den hybride arbeidshverdagen, er kanskje en type sikkerhet for at du beholder det sosiale miljøet og det faglige miljøet.»*

K7: *«Men jeg tenker jo også at hvis det hybride består i at man har noen dager hjemme mens tre av fem dager er på kontoret, så behøver jo ikke det å påvirke kommunikasjonen som leder i noe sånn voldsom grad tror jeg.»*

4.3 Opplevde barrierer hos ledere med tanke på Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet

Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet som også kalles «den nye normalen», beskriver hvordan økt fleksibilitet kan være forenlig med effektiv oppgaveløsning, samtidig som den sikrer sosial og faglig samhandling. Etter å ha gjennomført intervjuer med førstelinjelederne og deres forhold til policyen, valgte vi også å gjennomføre intervju med etatsledelsen representert ved en av de ansvarlige for å innføre denne ordningen i Skatteetaten. Når vi nå skal presentere funn i denne kategorien vil vi først presentere etatsledelsens perspektiv, for deretter presentere førstelinjeledernes perspektiv. Funnene viser en signifikant forskjell på policyens intensjon og hvordan den tolkes og praktiseres av førstelinjelederne, og dette vil inngå som en del av diskusjonen i kapittel 5.

4.3.1 Etatsledelsens perspektiv på Skatteetatens policy

Kandidaten er anonymisert med HR1, men siden vedkommende er eneste som er intervjuet i dette avsnittet settes ikke HR1 foran sitatene.

Først og fremst omtaler kandidaten fra etatsledelsen innføringen av hybrid arbeidshverdag som et gode fra arbeidsgiver sin side. Informanten forklarer at det ble gjort et innsiktsarbeid i forkant av innføringen av policyen, herunder intervjuer og gruppeintervjuer av medarbeidere, tillitsvalgte og ledere. Resultatet var at dette var noe de aller fleste ønsket seg, men at noen ansatte ikke kan på grunn av oppgavenes art. Policyen forklares som en overordnet policy, og at denne ikke skal tolkes som en rutine. Videre fremheves det at lederne har et handlingsrom

hvordan policyen skal innordnes i gruppene, og at etatsledelsen ikke har til hensikt å detaljstyre førstelinjelederne. Noen sitater fra kandidaten illustrerer dette:

«Vi spurte blant annet om ansatte ønsket å jobbe noe hjemmefra etter pandemien, og andelen som svarte ja var veldig høy. Så vet vi at vi har en liten andel av etatsmannskapet som ikke kan gjøre det på bakgrunn av de oppgavene de har.»

«Så i et arbeidsgiverperspektiv så har vi vel mer sett på dette som et som et gode vi ønsker å tilby ansatte. Som arbeidsgiver ønsker vi ikke å ha ansatte jobbene hjemme for å spare penger på kontor for eksempel, eller på en måte gå ned på kontorarealet.»

«Så dette er rett og slett et rent tilbud til de ansatte. Det er arbeidsgivers inngang til dette.»

«Vi gir et handlingsrom til lederne. Det å detaljstyre helt ned på individnivå blir veldig krevende, og jeg tenker ikke at det er hensiktsmessig heller.»

Informanten påpekte at handlingsrommet som gis til førstelinjelederne, også medfører at det kan bli ulik praksis fra gruppe til gruppe. En presisering vi får presentert, er at rammene for hvordan dagene skal organiseres, ligger til grunn i policyen. Hovedregelen er to dager hjemme og tre dager på kontoret, så lenge det egner seg å gjennomføre oppgavene under slike vilkår. En ulik tilnærming til dette vil derfor være naturlig ut fra oppgavenes karakter i de enkelte gruppene. Vi har hentet ut følgende sitater som viser til dette:

«At det blir ulikt, det tenker jeg er helt naturlig, fordi vi har ulike oppgaver. Vi har jo ulike behov og ulike ønsker som igjen gir ulike resultater.»

«Men rammene er satt, og vi har hovedregel om inntil to dager hjemme under gitte forutsetninger som blant annet at oppgavene egner seg.»

På spørsmål hvorfor Skatteetaten innførte hybrid arbeidshverdag sier kandidaten at det hadde sin bakgrunn i at det var et krav fra ansatte i etaten. Etatsledelsen ser også at det vil være nødvendig for å tiltrekke seg arbeidskraft, siden andre organisasjoner også har innført hybrid arbeidshverdag. Informanten mener derfor at det i arbeidsmarkedet fremover skal være en selvfølge med et slik ordning.

«Vi ønsker å ha folk på kontoret, men vi ser at det er mer et krav og ønsker fra dagens ansatte. Vi ser det er et krav fra arbeidssøkere om at dette er en ordning de tar for gitt, at vi som arbeidsgiver tilbyr.»

På spørsmål om dette er å anse som hjemmekontor, hjemmearbeid eller fjernarbeid, mener HR-informanten at hjemmekontor er et misvisende begrep å anvende. I Skatteetaten er dette tidligere forbundet med et fast kontor som utelukkende brukes til arbeid, og skjermet fra den øvrige delen av hjemmet. I tillegg var det egen avtale med hver enkelt som hadde en slik ordning, der også utstyr ble betalt av arbeidsgiver. Dette må ifølge vår informant ikke ses i sammenheng med dagens policy, som bruker begrepet hjemmearbeid. Følgende sitater kan vises til om denne tematikken:

«Begrepet hjemmekontor synes vi er litt misvisende. Noen har et hjemmekontor som en fast ordning, og da betyr det at de har et rom i sin egen bolig. Et rom som er dedikert som kontor til arbeidsgiver. Ja du kan til og med låse det, og der er du fra 8 til 16, og du kan ha en hjemmekontoravtale hvor du får utstyr betalt av arbeidsgiver.»

«Vi er også bundet av den forskriften som heter «forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem». Det er den som også ligger til grunn, og den heter ikke til arbeidstakers hytte for eksempel eller andre steder. Men den forskriften omtales jo som hjemmekontorforskriften, så derfor ønsket vi ikke å bruke begrepet hjemmekontor i policyen, siden vi ikke stiller krav om et kontor.»

4.3.2 Førstelinjlederens perspektiv på Skatteetatens policy

Alle kandidatene hadde kjennskap til Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet, men hadde i varierende grad satt seg inn i detaljene i denne overordnede føringen. Alle hadde fått med seg hovedregelen om at arbeidet kunne utføres inntil to dager fra andre steder enn kontoret, og at de gjenværende tre dager skulle tilbringes på hovedarbeidsplassen.

Kandidatene med unntak av to, presenterte ulike varianter hvordan policyen praktiseres. På spørsmål hvordan de har organisert den nye normalen i sine grupper med tanke på faste dager på kontoret, har de gitt følgende svar som gjengis i Tabell 1: Informantenes praktisering av policyen under:

Kandidat	Antall faste dager med pliktig oppmøte på kontoret	Pliktige dager på kontoret
K1	2	Ikke spesifisert enda
K2	1	Mandag
K3	2	Tirsdag og onsdag
K4	2	Tirsdag og torsdag
K5	0	Ingen faste, 14-dagers plan
K6	2	Tirsdag og torsdag
K7	0	Ingen faste

Tabell 1: Informantenes praktisering av policyen

Lederne hadde selv en ulik praksis med tanke på å benytte seg av ordningen, og tre av kandidatene (K4, K5 og K7) var mer eller mindre fast på kontorlokasjonen. Noen argumentasjoner for dette lyder slik:

K4: *«Jeg har jo en del fleksibilitet med min leder så jeg trenger ikke helt slik formell avtale. Det er det første, og det andre er at det litt fint å være på kontoret, særlig når man skal motivere egne medarbeidere til å komme tilbake etter nesten 2 år.»*

K5: *«Nei, men jeg praktiserer det likevel av og til.»*

K7: *«Jeg prøver å være på kontoret hver dag, men når jeg for eksempel får «ad-hoc» møter på morgenen kan det være jeg tar hjemmekontor.»*

Flere av kandidatene trakk frem pandemien som årsak til at Skatteetaten innførte policyen, og to av lederne omtaler innføringen av policyen på denne måten:

K6: «Jeg er usikker på om vi ville ha fått tilbud om to dager på hjemmekontor hvis vi ikke hadde vært igjennom den covid-perioden. Da tror jeg kanskje ikke det hadde kommet opp som tema.»

K7: «Det har jo ikke vært noen innføring i den forstand ... den har innført seg selv. Den kom på halen av en pandemi hvor man måtte sitte hjemme. Den har rett og slett bare tvunget seg frem, eller kommet som en fortsettelse.»

En av informantene stilte seg undrende til hvorfor det i policyen ble bestemt akkurat to dager utenfor ordinær arbeidsplass. Vedkommende reflekterte en del rundt dette i intervjuet, og stilte spørsmål om det ikke hadde fungert så bra med hjemmekontor. Dette kom til uttrykk på følgende måte:

K5: «Det ble delt ut sjokolade, og det kom takkemeldinger på intranett hvor flinke vi var. Når vi da nå skal slippe taket, så kan vi ikke være hjemme mer enn to dager ... det går ikke, for da går produktiviteten ned.»

Flere mente også at Skatteetaten måtte gjøre dette for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass og være konkurransedyktige på arbeidsmarkedet, siden flere organisasjoner startet å tilby dette til sine ansatte. En av kandidatene sier det slik:

K6: «Ja, nå er vel ikke etaten alene om å ha innført denne fleksible ordningen. Det kan godt tenkes at fremtidige arbeidstakere vil se det som at dette er vanlige betingelser, at det forventes at sånn skal det være. Jeg vet ikke om det gjør oss noe mer attraktive enn vi har vært tidligere.»

Hvor raskt policyen ble innført ble trukket frem som noe problematisk, og flere mente den ikke var godt nok forankret hos førstelinjelederne. Kombinasjonen av nesten to år på permanent hjemmekontor, til at alle skulle tilbake på kontoret i den nye normalen, ga lederne liten tid til å finne en god struktur og finne beste praksis for innføring av policyen. Noen ledere poengterte dette på følgende måte:

K3: «Jeg tenker for det første at denne policyen er lagd veldig raskt. Den er ikke gjennomarbeidet. Dette her var noe man desperat innførte veldig fort basert på hva man så andre ute i samfunnet hadde gjort.»

K1: *«Jeg er kanskje litt skuffet over hvor fort dette skulle liksom bare være fast.»*

En av informantene mente at det måtte settes av mer tid i lederhverdagen til å evaluere hvorvidt den nye arbeidshverdagen fungerte på en hensiktsmessig måte. Refleksjon av hva som fungerer og ikke fungerer blir trukket frem som en viktig faktor. En annen mente at det ikke var tilstrekkelige retningslinjer, og et for gammelt lovverk når det gjelder å innføre en slik policy. Sistnevnte uttaler dette på følgende måte:

K5: *«Det er jo verken lovverk eller regulering på plass i det hele tatt. Det går jo på alt ifra arbeidsmiljølov til arbeidstid og forsikringsordninger. Alt er jo egentlig bare luft.»*

Når det har vært nesten to år med påbud om hjemmekontor, mener én av informantene at policyen gir en god mulighet til å kunne komme tilbake på jobb noen dager i uken. Ved å få denne ordningen kunne vedkommende leder ha et handlingsrom for å tilby medarbeiderne fleksibilitet, og uttalte at ordningen fungerte godt.

K4: *«Og da var det veldig fint at vi hadde muligheten til den fleksibiliteten, som åpnet opp for at ikke alle trengte å være tilbake alle fem dager, men at det kunne være en viss fleksibilitet slik at alle kunne komme litt tilbake. Så ser vi at det har fungert ikke sant.»*

Flere av informantene uttrykte litt frustrasjon over at Skatteetaten ikke kunne stille med noe mer utstyr for å få en bedre arbeidsstasjon hjemme. Noen hadde erfart at medarbeidere ikke ville kjøpe utstyr privat, og ble dermed sittende med bærbar PC som eneste verktøy hjemme. Når det gjelder å vurdere om oppgavene kunne løses på en god måte, ble det noen vanskelige avveininger. Et annet moment som kom til uttrykk var at dette også kunne skape skjevheter, ved at kun de som hadde råd til slike investeringer kunne sitte hjemme. Noen sitater oppsummerer det slik:

K7: *«Nei, jeg tenker at når du først åpner for hjemmekontor, så bør man nok sørge for en viss standard på utrustningen. Hvis man har hjemmekontor og bare skal ta med seg laptopen og jobbe på den, så kan ikke det bli like bra.»*

K2: «Ja, det er jo noen diskusjoner rundt det med skjermer da, om vi må levere de inn igjen. Det er det noen som reagerer på. Kanskje får en ikke til å ta seg råd til å kjøpe egne skjermer til hjemmekontoret, og da er det jo sånn, hvis ikke du har egnet arbeidssituasjonen hjemme, så skal du egentlig ikke sitte hjemme. Og der kan det jo være noen utfordringer.»

Etter intervjuene er det besluttet av etatsledelsen at skjerm, tastatur og mus kan beholdes hjemme. Flere medarbeidere har nå derfor dobbelt sett (hjemme og på kontoret). Videre presiseres det at øvrig innredning av hjemmearbeidsplassen er det ikke satt midler til. Vi fikk dette presisert i e-post fra HR1.

I dette kapitlet har vi gjennom informantenes sitater og våre beskrivelser, forsøkt å gjenspeile de viktigste funnene i datagrunnlaget. Ulike perspektiver på innføring av policyen har også blitt presentert. Dette vil vi bruke når vi i neste kapittel skal analysere og diskutere funnene.

5 Analyse/diskusjon av funn

I dette kapittelet vil vi analysere funnene som har kommet frem, og se dem opp imot det teoretiske rammeverket. Når vi viser til informant/informanter/informantene så er dette førstlinjelederne vi har intervjuet. Etatsledelsen representert ved HR, og en av de innføringsansvarlige vil vi her omtale som HR1.

5.1 Fjernledelse og oppfølging av ansatte - «den nye ledernormalen»

«Alt blir jo fjernledelse til slutt. Det blir jo ikke lokal ledelse igjen utenom det som tilfeldigvis detter ned i fra himmelen» (K5).

5.1.1 Fjernledelse i et økt omfang

Informantene trekker frem den teknologiske utviklingen som en mulig årsak til at Skatteetaten har hatt en økning i bruken av fjernledelse de seneste årene, noe Aspeli and Molstad (2020) også poengterer i sin teori. Fenomenet opplevdes også før pandemien, da flere av informantene praktiserte fjernledelse av ansatte som arbeidet på skattekontor andre steder i landet. Denne formen for fjernledelse sammenfaller med den teoretiske definisjonen til (Zander, Mockaitis og Butler, 2012 i; De Paoli, 2020). Innføringen av hybrid arbeidshverdag har medført at fjernledelse har blitt en økende og mer permanent ledelsesform, ved at det ikke lenger begrenses til etatens kontorlokasjoner. Når eksempelvis leder er på kontoret vil vedkommende «nærlede» de som er i lokalene, men fjernlede de som sitter på hjemmekontor. Når leder selv arbeider hjemmefra, så fjernledes de ansatte som sitter både hjemme og på kontoret. Fjernledelse i en slik kontekst støttes av definisjonen til Aspeli and Molstad (2020), som legger til grunn at leder og medarbeider har ulikt kontorsted. Når medarbeidere i denne konteksten ikke arbeider på kontoret, arbeider de aller fleste fra et hjemmekontor selv om noen av informantene nevner hytta som egnet sted å jobbe. Gjennom intervjuene har informantene belyst at de nå er fjernledere mer eller mindre på heltid, og dermed gitt oss et ytterligere perspektiv på fjernledelse.

På den andre siden er det grunn til å anta at hybrid arbeidshverdag og fjernledelse ikke hadde blitt innført i så stor grad, hvis Skatteetaten ikke hadde hatt den teknologiske utviklingen. Et

annet perspektiv som trer frem, er at fjernledelse i en hybrid arbeidshverdag sannsynligvis ikke hadde blitt innført på dette tidspunktet uten en global pandemi. Det er stor grunn til å anta at pandemien har vært en katalysator for at Skatteetaten har innført denne løsningen.

Yukl and Gardner (2020) skriver i sin lederteori at førstelinjeledere, som er ledernivået på informantene, har mange ulike oppgaver med korte frister. Dette stemmer godt overens med informantenes beskrivelser av egen lederhverdag. Som en følge av økt fjernledelse uttrykker flertallet av informantene at dette krever enda mer lederoppfølging. Dette ser ut til å være sammenfallende med «relasjonsperspektivet» i KROM-modellen, der Aspeli and Molstad (2020) mener at praktisering av fjernledelse krever et kontinuerlig relasjonsskapende arbeid. Utfordringen som flere av informantene medgir er en følelse av å ikke helt strekke til, og ikke klare å ha en like god oversikt over relasjonene til sine medarbeidere. Noen av lederne sier at de har dannet seg systemer for dette, med egne skjemaer i form av regneark og lignende for å holde oversikt hvem de har snakket med. Et slikt system var noe som startet under pandemien når alle var hjemme, men som flere har fortsatt med i den hybride arbeidshverdagen. På den andre siden er alle informantene opptatt av den uformelle relasjonen, og uttrykker at de tilfeldige møtene og den uformelle praten skjer i mindre grad enn tidligere. Lederatferden som her er beskrevet stemmer godt overens med beskrivelsen av relasjonsorienterte ledere (Skogstad, 2015). Flere ganger gjennom intervjuene fikk vi høre om de tilfeldige møtene ved kaffemaskinen, og hvor stor verdi dette var for å bevare de gode relasjonene i miljøet. Selv om informantene uttrykker i intervjuene at opplevelsen av å fjernlede de ansatte er krevende i en hektisk hverdag, er nok ikke opplevelsen så sterk som teorien til Kerr og Jermier (1978), som mener at det å sitte fysisk adskilt er umulig å forene med ledereffektivitet (Kerr og Jermier, 1978 i; Blount & Hill, 2015). Den teknologiske utviklingen siden 1970-tallet kombinert med en lengre periode på hjemmekontor under pandemien, vil vi hevde kan motstride denne teorien. Samtidig styrker dette teorien til Aspeli and Molstad (2020) om at den teknologiske utviklingen muliggjør økt bruk av fjernledelse.

5.1.2 Oppfølging

Andre interessante funn vi fanget opp, var en del av ledernes reduserte opplevelse av å fange opp signaler fra ansatte i arbeidshverdagen. Å fange opp signaler handler om ledernes innebygde «radar», som skal oppfatte stemninger blant ansatte og avdekke eventuelle endringer eller avvik i atferden. Som en del av førstlinjeleders personalansvar, er oppfølging

av medarbeidere og ivaretagelse av helse og verdighet en sentral oppgave. Leders intuisjon er derfor et viktig redskap i den sammenheng. Vi fikk inntrykk av at lederne hadde en høy grad av omsorg for sine ansatte, og benyttet seg av de sansene de hadde for å fange opp signaler om noe kunne være galt. Når det oppleves å få en reduksjon av disse sansene som følge av hybrid arbeidshverdag, kan det tenkes at informantene opplever at det blir mer utfordrende å ivareta en helhetlig omsorgsplikt. Når informantene uttrykker at det brukes mye tid på oppfølging, sammenfaller dette med teorien (Karp, 2019). Ved å ha flere på hjemmekontor kan medarbeidere bli «ute av sinnet», og noen av informantene mente de flere ganger måtte tenke etter om de hadde vært i kontakt med enkeltansatte den siste tiden. Det som kommer til uttrykk her stemmer også godt overens med artikkelen til De Paoli (2020). I denne artikkelen beskrives som nevnt det sanselige som en viktig egenskap hos leder for å ta grep og ta beslutninger, der magesfølelse og helhetlig tankegang spiller en vesentlig rolle. Videre støttes dette av Yukl (2012) i beskrivelsen av støttende ledelse, der det å skape gode arenaer for samarbeid og tilgjengelighet er sentrale kvaliteter i lederskapet. Når overvekten av informantene tilkjenner at støttende ledelse oppleves utfordrende i den hybride arbeidshverdagen, kan dette indikere at flere av lederne kjenner på en redusert kvalitet i lederskapet.

Noen av informantene mente også at det påhviler et ansvar hos medarbeiderne for å opprettholde en god relasjon, og gi beskjed til leder ved eventuelle avvikende forhold i arbeidshverdagen. Etter arbeidsmiljøloven har medarbeidere en medvirkningsplikt (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 2-3). Skulle de avvikende forholdene fortone seg når arbeidet utføres hjemme, følger ikke omsorgs – og medvirkningsplikt direkte av bestemmelsen (Hjemmekontorforskriften, 2002, § 3). Unntaket i arbeidsmiljølovens kapittel 2 ved hjemmearbeid er også videreført i den reviderte forskriften (Hjemmekontorforskriften, 2022). Vi antar derfor at oppfølging av ansatte som arbeider hjemmefra kan bli en juridisk barriere. Dette var også flere av informantene innom, og det ble trukket frem når og hvor eventuelt arbeidsrelatert skade eller sykdom oppstår. Flere av kandidatene var inne på at dette kan være et uavklart juridisk område. I og med at gjeldende hjemmekontorforskrift fra 2002 ikke er benyttet i utstrakt grad i Skatteetaten før pandemien, og skal endres med virkning 1. juli 2022, mener vi det ikke er nok empiri eller grunnlag for å gå nærmere inn på dette.

5.2 Endret relasjonsmønster kan gi ubevisste og uønskede effekter

«Leder må være bevisst på at man ikke forfordeler i en hybrid arbeidshverdag, når man ikke sitter sammen» (K2).

Tidligere i analysen har vi vært inne på at relasjoner mellom leder og medarbeidere er viktig og er en kontinuerlig prosess. Martinsen (2019) trekker frem kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider som en dyade, og har sitt utspring i teorien om *leder – medarbeider – utveksling* (LMX). Informantene har dette perspektivet med seg i store deler av intervjuene, og kan sies å ha en gjennomgripende aktualitet i denne studien, som også gjenspeiles i funnkapittelet. Funnene viser at informantene var bevisst på at for tette bånd med enkelte medarbeidere, eller enkelte grupperinger, kan ha sammenheng med hybrid arbeidshverdag.

Noen av informantene mente at det kunne oppstå grupperinger ved at noen valgte å være på kontoret hver dag. Som en følge av slike grupperinger mente informantene at det kan oppstå to lag i gruppen, de som er på kontoret og de som er hjemme. En av lederne informerte at de allerede hadde en slik deling, og at lederen selv var sammen med andre kollegaer som en fast gjeng på kontoret. Denne lederen mente også at det kunne være uheldig, og bidra til å skape fraksjoner. Dette kan sammenstilles med teorien om *inn – og utgrupper*, som kjennetegnes ved at noen danner en tettere relasjon til leder, mens andre ikke oppnår denne relasjonen (Skogstad, 2015). Samtidig må det antas at ikke alle er like opptatt av å ha for nære relasjoner til lederen, og at dette har en individuell side. Noen mennesker liker å jobbe med sine oppgaver uten å ha lederen innblandet for ofte, mens andre har behov for hyppig kontakt. Vi er ulike individer, og det kan derfor tenkes at noen setter pris på å være i en utgruppe. En mer uheldig side er hvis medarbeidere ikke får bekreftelser fra leder, eller opplever en dårlig relasjonskvalitet og dermed en følelse av å være i ut - gruppen.

Informantene delte noen erfaringer de hadde hatt ved å gjennomføre møter der noen ansatte var samlet fysisk, mens andre deltok på video. Denne kombinasjonen var på den ene siden veldig praktisk, men på den andre siden vanskelig å forholde seg til. Dette samsvarer med De Paoli (2020) sin artikkel, som peker på at møter enten bør foregå på skjerm eller fysisk for å unngå dannelse av subkulturer. I slike tilfeller kan det tenkes at det vil bli uformelle samtaler på vei inn og ut av møter. Når kameraene ikke er på kan det oppstå diskusjoner som ikke inkluderer videodeltakerne. Møtets karakter og innhold kan også være et moment her. I møter

som kun handler om informasjon eller beskjeder som skal gis, vil vi anta det er mindre risiko for slike uheldige skjevheter. Noen informanter ga uttrykk for at leder ikke bør sitte i samme rom som de andre når ikke alle kan være til stede, og spesielt hvis møtet skal handle om viktige beslutninger. Uformelle møter eller samtaler i lunsjen der leder deltar, kan medføre at informasjon ikke tilflyter alle. Dette er likevel en del av den daglige interaksjonen mellom mennesker, og kan nødvendigvis ikke bli helt balansert til enhver tid. Skatteetaten har en organisering med landsdekkende oppgaver, og følgelig vil også en del bli fjernledet fra andre lokasjoner som har en betydelig geografisk avstand. Hvis vi setter det opp imot De Paoli (2020) sin teori, bør i så fall alle møtedeltakere delta på egen skjerm. En egen betraktning vi gjør oss er at å delta fra egen PC, gjør at alle kan benytte seg av videofunksjonaliteter som «emoji», «chat» og lignende.

Angående fordeling av oppgaver viste funnene at flere hadde forfordelt oppgaver til de som eksempelvis satt på kontoret, sammenlignet med ansatte som ikke jobbet fra kontoret. Eksempler som ble trukket frem indikerer at korte frister kunne fort føre til at arbeid i prosjekter og arbeidsgrupper ble forfordelt de som var fysisk på kontoret med leder. Felles for informantene var at forfordelingen ikke var tilsiktet og ikke forekom hyppig. Dette har likhetstrekk med det som påpekes i artikkelen til Johanson (2021). Blount and Hill (2015) mener på sin side at den fysiske avstanden reduserer relasjonskvaliteten og sjansene for direkte innflytelse. Basert på det som informantene gir uttrykk for i intervjuene, så kan dette sammenfalle med teorien. Dette kan på sikt gi noen uheldige konsekvenser, og medføre at noen som kanskje var bedre kvalifisert ikke fikk samme mulighet. På den andre siden bør vi anta at ledere med personalansvar for sine medarbeidere gjør seg godt kjent med kompetansen enhver besitter, og fordeler oppgaver etter det kriteriet istedenfor de som tilfeldigvis sitter nærmest. Samtidig må leder ivareta en helhetlig ressursanvendelse, og det kan noen ganger føre til at den som er best kvalifisert ikke bør forfordes oppgaven. Argumenter for dette kan være utvikling av medarbeidere og mer langsiktig planlegging av kompetanse og ressursbehov.

Dette temaet er uansett ikke noe som bør overses, og vi merker oss at dette er aktualisert i høringsnotatet til ny forskrift om bruk av hjemmekontor (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021). I notatet henvises det til en rapport utarbeidet av Eurofound (2020), som påpeker noen negative konsekvenser med ansatte på hjemmekontor. Rapporten tar blant annet opp ansattes

reduerte karrieremuligheter som følge av å ikke være tilknyttet arbeidsplassen. Dette sammenfaller med to av informantenes utsagn, der den ene antydte at problemstillingen med belønning fort kan henge sammen med synlighet. Informantene presiserte også at dette var noe som måtte få et særlig fokus, og at relasjonene til medarbeiderne er viktige i så måte for å unngå slike situasjoner. Relasjonsperspektivet i KROM modellen sier også noe om dette, ved at leder må drive et kontinuerlig relasjonsskapende arbeid (Aspeli & Molstad, 2020).

5.3 Funnene i undersøkelsen sett mot teori om tilstedeværende ledelse

«Det relasjonsmønstret som vi har hatt tidligere har blitt utfordret» (K4).

De Paoli (2020) presiserer hvor vesentlig det er å være til stede med hele seg i både digitale og fysiske møter. Artikkelen trekker spesielt frem at tilstedeværelse handler om å bruke den menneskelige intuisjonen og sanser i interaksjon med andre mennesker. Dette er viktig enten man møtes ansikt – til - ansikt eller digitalt. På bakgrunn av de funnene vi har gjort på relasjoner, samt digital kommunikasjon og samhandling, finner vi det interessant å se til det teoretiske perspektivet om tilstedeværende ledelse.

Intervjuene gir indikasjoner på ulik digital kompetanse hos informantene, og hvordan den hybride arbeidshverdagen bør håndteres på en god måte. Flere av informantene mener at den digitale kompetansen er for lav blant ledere, og det samme hos en del av medarbeiderne. Når det snakkes om digital kompetanse i denne sammenhengen, forstår vi det dithen at det går på bruk av de digitale samhandlingsverktøyene. Angående praktiseringen av hybrid arbeidshverdag, oppfatter vi utfordringen som en mer sammensatt problemstilling, der lederhverdagen har fått en helt ny kontekst. Samhandlingen skal foregå på ulike arenaer ved bruk av fysiske sammenkomster og digitale arenaer, der den digitale forståelsen og kompetansen kommer til sin rett.

Å være tilstedeværende leder i en hybrid arbeidshverdag mener vi må ses i sammenheng med den digitale kompetansen, og det å kunne kommunisere via digitale plattformer. Når leder og ansatte er fysisk samlet, vil egenskapene som De Paoli (2020) fremhever være like viktige som når man er samlet digitalt. Forskjellen er hvis den digitale samhandlingen svikter som en

konsekvens av kompetanse, antar vi at sanser og intuisjon hjelper lite. Noen av informantene var inne på ulike kompetanseperspektiver, der noen tok til orde for en større kartlegging av kompetansenivået i etaten, til at ledere må gå foran som rollemodeller. Dette perspektivet trekker også Arnulf (2019) frem, og samtidig at ledere må tilpasse seg den teknologiske utviklingen. Dette er også noe norske myndighetene fremhever, og vektlegger kunnskap, ferdighet og holdning som tre hovedelementer i den digitale kompetansen (NOU 2019:2). Funnene viser oss at lederne påpeker et ubrukt potensial når det gjelder å bruke de digitale verktøy. Samtidig må det påpekes at det har vært forholdsvis kort tid fra innføring av digital arbeidsplass i Skatteetaten, til arbeidet med denne studien. Skatteetaten har mange gode opplæringstiltak, og har digitale ambassadører spredt utover i organisasjonen som støttepersoner. Utviklingstempoet er høyt, og med en positiv tilnærming til tematikken er det grunn til å anta at dette vil kunne medføre en høy grad av digital kompetanse. Dette ser vi allerede fra starten av pandemien til nå, og det er grunn til å tro at denne utviklingen fortsetter.

Den digitale kommunikasjonen er også viktig for å kunne praktisere tilstedeværende ledelse i en hybrid arbeidshverdag. Flere av informantene kom inn på utfordringer i videomøter, blant annet når flere av møtedeltakerne ikke benyttet kamera. Lederne opplevde dermed usikkerhet om budskapet kom frem på en god måte, og kjente på en form for passivitet hos deltakerne. Informantenes uttalelser treffer i så måte det Falkheimer and Heide (2019) teoretisk omtaler som kommunikasjonsdeling av budskap. Dette stemmer også godt overens med det De Paoli (2020) trekker frem i artikkelen, og mener passiv holdning kan skape mindre inspirasjon. Flere av informantene påpekte samtidig at de hadde gjort noen handlinger allerede ved gjennomføring av digitale møter, der det blant annet var pålegg om å ha på kamera under møter. Unntaket her var når det var dårlige linjer eller for lav dekning ved at mange var pålogget samtidig. Når det gjelder møter vil vi også anta at det handler om antall deltakere som er med, og at det blir lettere å få til gode møter når det er færre som deltar. Skatteetaten har ofte store samlinger med opptil flere hundre deltakere, og dermed er liten nytte at alle skal ha på kamera samtidig. Selv i informantenes egne grupper vil kanskje verdien ikke bli så mye større ved at alle har på kamera. Både informantene og det som fremkommer i artikkelen til De Paoli (2020), fremhever effektiviteten i slike møter og de gode synergiene dette har i en hektisk hverdag. Reisen til og fra møter uteblir, og det spares derfor mye tid og penger. Her vil det være rom for å finne en balanse, slik at det ene ikke utelukker det andre.

Den uformelle kommunikasjonen mente også lederne var noe problematisk, og at småprat og tilfeldige møter var vanskelig å få til i den digitale kommunikasjonen. Spesielt møtene ved kaffemaskinen ble av flere tatt frem som eksempler som en del av den viktige uformelle kommunikasjonen. Digital kommunikasjon er ikke innrettet slik at vi bare får tilfeldige møter, eller møter noen på veien. Her vil nok de fysiske møtene fortsatt være overlegne. Enkelte av informantene mente at det å ta tilfeldig kontakt via video eller telefonoppringning var en barriere. Dette kan tyde på at det digitale verktøyet ikke benyttes fullt ut, for nettopp å få til uformelle samtaler eller «*skjerm til skjerm-kontakt*».

Den digitale kommunikasjonen som er diskutert ovenfor, har noen teoretiske paralleller som kan gi et bidrag til de utfordringer lederne opplever. Kveine and Erlie (2019) skriver i sin bok at valg av kanaler gir veier til ulike arenaer for samhandling og kommunikasjon. Dette er også noe som bør vurderes nøye i forhold til hvilke typer møter som skal holdes, og hva som er formålet. Samtiden har gitt oss mange ulike kanaler å velge mellom, og det kan dermed også føre til at budskapet ikke kommer frem på en hensiktsmessig måte. Årsaker til dette kan være at det velges en dårlig formidlingskanal for det som skal kommuniseres. Noen av informantene bringer også dette frem i intervjuene ved at enkelte velger å «gjemme» seg bak en chat-melding eller e-post, istedenfor å ta direkte kontakt. Valg av kanaler bør derfor ses i sammenheng med det Arnulf (2019) skriver om «media – rikhets – teorien», der eksempelvis ansikt – til – ansikt kommunikasjon er det rikeste mediet, og skriftlige dokumenter er det svakeste, se figur 3 i teorikapittel 2.1.3. Angående medierikhet vil vi påstå at videomøter, spesielt i mindre grupper, er tett opp til fysisk møte. Spesielt etter at vi gjennom pandemi, og nå en tid med hybrid arbeidshverdag har fått «trent» på denne formen for kommunikasjon. På den andre siden vil forstyrrelser av bilde og lyd, eller annet støy kunne forringe medierikheten. På sikt kan vi oppleve å få enda rikere kanaler gjennom virtuell virkelighet som DeRosa et al. (2004) påpeker, men vårt inntrykk er at ansikt-til-ansikt fortsatt oppleves som den rikeste kanalen.

I Skatteetaten med en landsdekkende oppgavefunksjon er digitale møter og samhandling helt avgjørende. Møter blir i stor grad avholdt digitalt med alt fra to til flere hundre deltakere. De aller fleste har opplevd at slike møter ikke går helt etter planen på grunn av tekniske utfordringer, dårlige linjer eller at det forekommer mye støy og forstyrrelser. De Paoli (2020) skriver i artikkelen at digitale møter må være godt planlagt på forhånd, og at arrangører må ha

en kritisk holdning til møtenes omfang og varighet. Tilstedeværende ledelse i relasjon med den enkelte medarbeider kan i en tid med hybrid arbeidshverdag og digitale møter oppleves som vanskelig. I en tid der relasjoner utfordres som følge av et økt digitalt arbeidsliv, trenger ledere å fokusere på ytterligere tilstedeværelse, både i det digitale og fysiske (De Paoli, 2020).

5.4 Praktisering av policy for tilstedeværelse og fleksibilitet i Skatteetaten

Etatsledelsen har med policy om tilstedeværelse og fleksibilitet en intensjon om å tilby en mer fleksibel arbeidshverdag for alle ansatte i Skatteetaten. Dette er ifølge HR1 utelukkende å anse som et gode, og det understøttes av kunnskapsgrunnlaget utarbeidet i forkant. Selv om beslutningen om innføringen av policyen kommer fra etatsledelsen, er det ikke å forstå som det Røvik (2007) omtaler som en ren «top-down» introduksjon. Vi antar dette siden HR1 forteller at medarbeidere, tillitsvalgte og ledere ble involvert som en del av prosessen, og ga klart uttrykk for at ordningen var ønskelig for ansatte i etaten. «Bottom – up» forstår vi som det motsatte perspektiv, og som Irgens (2011) poengterer som beslutninger forankret blant de ansatte. Vårt inntrykk er at de førstelinjelederne vi intervjuet, opplevde at innføringen av policyen i større grad var en «top-down» prosess, enn det som er realiteten. På den andre siden kan det tenkes at dette var et så sterkt ønske fra de ansatte, at det da kan ligne mer på en «bottom-up» prosess. Ut fra informantene og uttalelsene fra HR1 er dette antakelig et resultat av begge perspektiver, og lettere kunne ses i sammenheng med det som i teorien er idealet for endring (Irgens, 2011; Jacobsen, 2012). En annen nyanse er om initiativet for denne endringen kom utenfra organisasjonen, og som et resultat av trender i arbeidslivet. Dette kan da tenkes å sammenfalle med neoinstitusjonelle perspektiver omtalt i Røvik (2007). Slik vi ser det, er denne endringen et resultat av både interne og eksterne faktorer, og har følgelig likhetstrekk med Munkejord (2019) sitt teoretiske perspektiv.

Handlingsrommet til førstelinjeleder er stort, og det ligger da i intensjonen at dette kan medføre ulik praktisering. Enhetene har ulike oppgaver og ulike behov, og det kan føre til ulik praksis. HR1 bekrefter at det var noe man selvsagt var klar over, men samtidig presiseres det at oppgavene er jo ikke så ulike. Det skulle igjen tilsi at praksisen ikke blir veldig ulik fra enhet til enhet. Våre funn peker imidlertid på at det er påfallende hvor ulikt den hybride arbeidshverdagen praktiseres. Kun to av kandidatene vi intervjuet praktiserte policyen likt

med tanke på pliktige dager på kontoret, jf. *Tabell 1*. Manglende koordinering mellom enhetene av pliktige dager på kontoret kan medføre en utfordring for samhandlingen på tvers av enhetene. Dette kan resultere i færre treffpunkter på tvers av enhetene og vanskeliggjøre optimalisering av kontorfasilitetene. Situasjonen som her er beskrevet ser ut til å stemme overens med det Mintzberg (1979) fremhever, at føringer fra overordnet ledelse kan medføre at ledere på samme nivå forholder seg til disse på ulik måte.

5.5 Hvordan innføringen av en hybrid arbeidshverdag kan påvirke Skatteetaten som organisasjon

Med utgangspunkt i den utvidede Leavitt-Ry modellen vil vi gjøre noen refleksjoner om hvordan innføringen av en hybrid arbeidshverdag kan tenkes påvirke Skatteetaten som organisasjon (Nielsen og Ry, 2002). Refleksjoner om konkrete organisatoriske implikasjoner kommer vi inn på i konklusjonen, da vi har begrenset med empiri for å si noe om dette. Poenget her er å belyse at det er teoretisk grunnlag for å si at dette ikke er en endring som er isolert til om medarbeidere har hjemmekontor en eller to dager i uken.

De opplevde barrierene hos førstelinjelederne som vi har presentert, vil alle påvirke aktørvariabelen i den utvidede Leavitt-Ry- modellen. Endringer i aktørvariabelen kan igjen påvirke samtlige andre variabler i modellen, og herunder også aktørvariabelen frem til ny likevekt oppnås (Nielsen og Ry, 2002). Hjemmearbeid har som nevnt ikke vært en vanlig praksis i Skatteetaten før pandemien, noe flere av informantene også påpekte. Pandemien og påbudet om hjemmekontor er også en del av historievariabelen i nevnte modell (Nielsen og Ry, 2002). Skatteetaten gjorde seg gode erfaringer med bruk av hjemmekontor i denne perioden. Selv om dette var nytt og en krisepreget endring, så er opplevelsen hos våre informanter at dette gikk bra. Det må igjen sees i sammenheng med den teknologiske utviklingen som har muliggjort en oppgaveløsning utenfor etatens lokaler, som blant annet ivaretar kravene til datasikkerhet og digital samhandling.

Ser vi til omverden som også er en variabel i den utvidede Leavitt-Ry-modellen, så har store deler av omverden vært gjennom en tilsvarende historie som Skatteetaten. Hjemmekontor ble «den nye normalen» over natten for svært mange kontoransatte, og det å arbeide hjemmefra over lang tid var noe helt nytt for de aller fleste. Våre informanter var av den oppfatningen at mer fleksibilitet i arbeidslivet, og herunder bruk av hjemmearbeid, er et utviklingstrekk i tiden fremover. En slik oppfattelse kan ses i sammenheng med at endringstakten i samfunnet er høy, og det kan da tenkes at denne endringen ville presset seg frem uavhengig av sentrale aktører (Jacobsen, 1998). Knudsen et al. (2021) argumenterer for at hjemmekontor bør være en naturlig del av et moderne og fleksibelt arbeidsliv, noe som harmonerer med det informantene uttrykker.

HR1 var klar på at den hybride arbeidshverdagen oppfattes som en ordning det blir tatt for gitt at arbeidsgivere tilbyr, og dermed må Skatteetaten også tilby det. Dette ser ut til å passe inn med det neoinstitusjonelle perspektivet (Røvik, 2007). Den hybride arbeidshverdagen fremstår som en institusjonalisert del av et moderne arbeidsliv, og dermed et kjennetegn ved omverden – variabelen i nevnte modell. Tilbys ikke en slik ordning risikeres tapt legitimitet, og det kan i dette perspektivet argumenteres for at Skatteetaten da ikke er, eller fremstår, som en moderne organisasjon som har evnet å fornye seg på samme måte som omverdenen (Røvik, 2007).

Samlet har vi altså funn som indikerer at flere av variablene i Leavitt-Ry-modellen er berørt av endringer. Modellen tilsier som nevnt at når vi gjør endringer i en av variablene, så påvirkes de andre frem til en ny likevekt oppstår (Nielsen og Ry, 2002). Ut fra denne argumentasjonen utgjør våre funn indikasjoner på at den hybride hverdagen kan påvirke alle variablene i den utvidede Leavitt-Ry-modellen. Avgrenser vi oss til Leavitts diamant, er det da indikasjoner på at struktur, teknologi, oppgaver og igjen aktørene vil påvirkes som følge av innføringen av en hybrid arbeidshverdag. Dette kommer vi inn på nedenfor under organisatoriske implikasjoner og anbefalinger for videre forskning.

6 Oppsummering og konklusjon

Denne oppgaven har hatt til hensikt å avdekke opplevde barrierer for førstelinjeledere i en hybrid arbeidshverdag, og gi noen indikasjoner på hvordan den hybride arbeidshverdagen kan påvirke Skatteetaten som organisasjon. Vi har redegjort for metodiske styrker og svakheter, samt fordeler og ulemper med å forske i egen organisasjon. Utover dette kan det korte tidsaspektet fra policyen ble innført til denne studien medføre en svakhet i form av begrenset erfaringsgrunnlag.

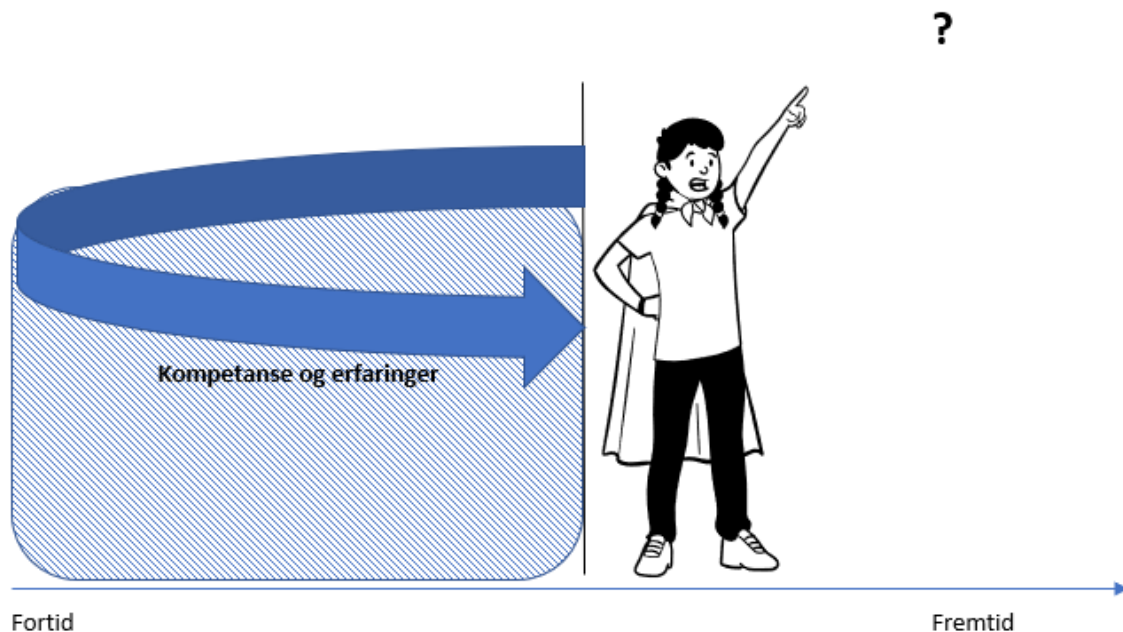
6.1 Opplevde barrierer

«Hvilke barrierer opplever ledere i en hybrid arbeidshverdag i Skatteetaten?»

Studien har avdekket flere funn som kan være av større eller mindre betydning. Vi har trukket frem de funnene vi mener besvarer våre forskningsspørsmål på en best mulig måte. Studien viser at relasjonsmønsteret vi kjenner fra før har endret seg, og medfører barrierer for førstelinjeledere. Fjernledelse har fått et økende omfang som følge av at ansatte veksler mellom å jobbe på kontoret og hjemme. Våre funn indikerer at dette gjør noe med dyaden mellom leder og ansatte. Denne formen for ledelse gjelder ikke bare for de som tidligere hadde ansatte på andre Skattekontor, men også alle som nå velger å praktisere policyen, inklusive lederne. Resultatene av undersøkelsen peker også i retning av at oppfølgingen av ansatte blir vanskeligere, og dermed påvirkes etterlevelsen av omsorgsplikten. Samtidig kan det på kort sikt være en sammenheng mellom relasjonskvaliteten som var tilvirket på forhånd, og i hvor stor grad oppfølgingen er en utfordring. Relasjoner er viktig for ledere og medarbeidere, og resultatene viser at hybrid arbeidshverdag har en risiko for å danne utilsiktede skjevheter i relasjonene. En slik asymmetrisk relasjon kan dermed innebære at medarbeidere i nær relasjon med leder, kan forfordeles interessante oppgaver og prosjekter, som igjen kan gi en fordelaktig posisjon og eventuell belønning. Samtidig må det påpekes at en slik skjevhet også kan bety økt og uønsket arbeidsbelastning for enkelte medarbeidere.

Resultatene gir indikasjoner på at innføringen av hybrid arbeidshverdag oppleves som en barriere i seg selv for førstelinjeledere. Dette resonnementet baserer vi på summen av de barrierene informantene har gitt oss. Som nevnt i analysen kreves det kompetanse på digital ledelse, for å være en tilstedeværende leder i den hybride arbeidshverdagen. Fra å ha kontoret som tilstedeværende arena, er nå den digitale arenaen like viktig. Dette betinger både ny

kompetanse og evnen til å være mentalt på plass i kommunikasjonen, digitalt og ansikt – til – ansikt, både for ledere og medarbeidere. Ledere som har mestret lederoppgavene før pandemien og den hybride arbeidshverdagen, kan fremover stå ovenfor helt andre utfordringer. Førstelinjeledere opplever fra før et «krysspress» i sin lederhverdag, og det er grunn til å anta at dette ikke vil bli redusert fremover. Vi vil anta at noe av den eksisterende lederteorien må justeres, med den tilleggsdimensjonen hybrid arbeidshverdag medfører. Vi må derfor ta med oss all kunnskap og erfaring, oppdatere teori og anvende dette for å utøve kunnskapsbasert ledelse inn i fremtiden. Superlederen er kanskje en betimelig betegnelse på idealet til førstelinjeledere fremover, og illustreres i egenprodusert *Figur 10* nedenfor:



Figur 10: En illustrasjon om kunnskapsbasert ledelse (egenprodusert)

6.2 Organisatoriske frempek

«Hvordan kan den hybride arbeidshverdagen påvirke Skatteetaten som organisasjon?»

Våre funn og analyser indikerer at den hybride hverdagen kan medføre større organisatoriske endringer i Skatteetaten. Vi har belyst at innføringen av en hybrid arbeidshverdag medfører større endringer enn antall dager i uken ansatte møter på kontoret. Den hybride arbeidshverdagen er en endring som kan sette Skatteetaten som organisasjon «ut av likevekt». Videre kan det medføre økt sannsynlighet for ytterligere endringer. Med utgangspunkt i den utvidede Leavitt-Ry-modellen, vil vi gi noen frempek på mulige endringer i variablene:

Struktur – fysisk kontorlokasjon og stedlig tilhørighet for medarbeidere får redusert betydning når organisasjonskart tegnes i fremtiden.

Oppgaver – Skatteetaten kan bli mer oppgaveorientert, og oppgavene vil i større grad skje på tvers av eller uavhengig av lokasjon. Det kan kort nevnes at Skatteetaten har startet en pilot på et internt oppgavemarked, uavhengig av lokasjon og organisatorisk tilhørighet.

Teknologi – teknologi for digital samhandling og oppgaveløsning vil videreutvikles og få økt betydning i oppgaveløsningen, økende andel av budsjettet vil gå til teknologi, og dette vil igjen kunne føre til et betydelig økt endringspress på de andre variablene.

Aktører – foruten det som er nevnt i våre funn, kan det tenkes at dette fører til et klarere skille mellom fag og ledelse. Alternativt er det behov for mer lederstøtte på førstelinjeledernivå, og økt investering i relasjonsbygging.

Fysiske rammer – behov for andre kontorløsninger, arealer som er mer tilrettelagt for samhandling og relasjonsbygging. Økt grad av tilrettelegging for hjemmearbeid.

Visjon, mål og verdier – landsdekkende enhetlig oppgaveløsning uavhengig av lokasjon realiseres lettere.

Belønningssystemer – mer oppgaveorientering og fenomenet med oppdragsøkonomi trekker i retning av at belønningssystemet vil bli mer transaksjonsorientert, dette sammen med det vi påpekte angående nærhetsbias kan føre til større skjevheter i belønning enn tradisjonelt.

Kultur – stedlig kultur forvitrer ved at lokasjon får mindre betydning i oppgaveløsningen. I større grad enhetlig kultur i Skatteetaten, men det kan tenkes utfordringer med tilhørighet og kulturell «onboarding».

Omverden og historie - på grunn av det høye endringstempoet i samfunnet må det imidlertid påpekes at det er svært vanskelig å si hvilken effekt den hybride hverdagen isolert har. Det som i dag ser ut til å være en institusjonalisert forståelse av rammer, kan fort bli endret. Nye generasjoner kan ha andre forventninger som blir mer fremtredende i takt med at disse generasjonene blir mer representert i arbeidslivet. Omverden er hele tiden i forandring, og blir med høyere endringstempo raskere en del av historien, og etaten må evne å følge stadig raskere med for å overleve som organisasjon.

6.3 Teoretisk generalisering og videre forskning

Denne studien er foretatt i egen organisasjon, Skatteetaten, og er avgrenset til å omhandle førstelinjeledere. Samtidig er temaet svært dagsaktuelt på «halen» av en pandemi, noe vi ser gjennom ferske lederartikler og vitenskapelige studier. Vi mener derfor at dette bør være av allmenn interesse for større organisasjoner, både private og offentlige, men først og fremst for Skatteetaten som en stor arbeidsgiver i norsk målestokk. Den digitale transformasjonen og det høye endringstempoet, gjør at kunnskap om hva som kan hindre videre fremvekst er viktig. Vi håper derfor at dette kan være et lite bidrag til den videre utviklingen og forskningen på området. Gjennom dybdeintervjuer, anvendte vitenskapelige artikler, eldre og nyere lederteori, samt egne erfaringer kan denne studien antakelig teoretisk generaliseres, og ha relevans for andre organisasjoner som har eller planlegger å praktisere en hybrid arbeidshverdag.

I forhold til videre forskning ser vi flere relevante områder. En undersøkelse som belyser tematikken fra et medarbeiderperspektiv, mener vi vil være svært relevant. Videre kan det være interessant å undersøke hvordan den hybride arbeidshverdagen kan komme til å endre organisasjoner fremover. Alle variablene i Leavitt – Ry modellen kan være gjenstand for videre forskning i den hybride konteksten. Spesielt variabelen *belønningssystemer* sett mot skjevhet i relasjoner mellom leder og medarbeidere. I vår studie har vi blant annet fokusert på asymmetriske relasjoner mellom leder og medarbeider som følge av ujevne fysiske

treffpunkter. Forskningen sier lite om i hvilken grad disse skjevhetene også kan oppstå digitalt, og dette mener vi er meget interessant gitt den digitale transformasjonen.

Til slutt vil vi påpeke en aktuell «blindsone», der digitalt utenforskap kan oppstå som følge av det paradigmeskiftet denne studien omhandler. Vi vil derfor påstå at kompetanse innen digital samhandling og kommunikasjon må vektlegges i lederutviklingen, og når fremtidige ledere tilsettes.

Referanser

- Arbeids- og sosialdepartementet. (2021). *Høringsnotat - Forslag til endringer i forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-forslag-til-endringer-i-forskrift-om-arbeid-som-utføres-i-arbeidstakers-hjem/id2844149/?expand=horingsnotater>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arnulf, J. K. (2019). Ledelse i en digital tidsalder. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. ed., pp. 87-108). Gyldendal.
- Aspeli, A. K. G., & Molstad, M. H. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet og ensomhet*. Gyldendal Akademisk.
- Blount, I. Y., & Hill, J. A. (2015). Supplier diversification by executive order: *Examining the effect reporting compliance, education and training, outreach, and proximity to leadership have on government procurement behavior with minority business enterprises*. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 21(1478-4092), 251-258.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2015.04.001>
- De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse - *Hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt?* *Praktisk økonomi & finans*, 36, 226-239.
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Hum. Resour. Manage*, 43(2-3), 219-232.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg* (ISBN 978-92-897-2043-4).
https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2019). Prinsipper for kommunikasjon. In P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Eds.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg. ed., pp. 27-49). Fagbokforl.
- Hjemmekontorforskriften. (2002). *Forskrift om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. (FOR-2002-07-05-715). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2002-07-05-715?q=hjemmekontorforskriften>
- Hjemmekontorforskriften. (2022). *Forskrift om endring i forskrift 5. juli 2002 nr. 715 om arbeid som utføres i arbeidstakers hjem*. (FOR-2022-03-18-409). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2022-03-18-409?q=endring%20i%20forskrift%205.%20juli>
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner : ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1(1), 9-25.
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg. ed.). Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Cappelen Damm akademisk.

- Jensen, A. F. B. (2016). *Leavitt-Ry - Modellen med de mange muligheter. Decade*.
http://www.decade.dk/wp-content/uploads/2016/12/Leavitt_Ry_organisationsanalyse.pdf
- Johanson, M. (2021, 9. august 2021). *Hello hybrid - Hybrid work: How 'proximity bias' can lead to favouritism*. BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20210804-hybrid-work-how-proximity-bias-can-lead-to-favouritism>
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse : hva ledere gjør i praksis* (1. utgave. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Fagbokforl.
- Knudsen, D.-R., Danilova, K. B., & Iden, J. (2021). Erfaringer fra hjemmekontoret. *Magma*, 3, 87-93.
- Kveine, R., & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon* (5. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Lau, B., Dye, A. H., & Aarseth, S. (2018). Lederes erfaringer med oppfølging av sykemeldte. *Kjennetegn ved enkle versus utfordrende saker. Tidsskrift for Norsk psykologforening*(ISSN 2703-9528).
- Martinsen, Ø. L. (2019). Lederstil. In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. ed., pp. 142-168). Gyldendal.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Munkejord, K. (2019). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. In P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Eds.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg. ed., pp. 335-359). Fagbokforl.
- Nielsen, J. C. R., & Ry, M. (2002). *Anderledes tanker om livet i organisationer - en klassiker i ny belysning*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- NOU 2019:2. (2019). *Fremtidige kompetansebehov II. Utfordringer for kompetansepolitikken*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. <https://www.regjeringen.no/contentassets/216ef613554042ccae0c127a6b3b3ac8/nou/pdfs/nou201920190002000dddpdfs.pdf>
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- Skatteetaten. (2021a). *Hva er digital arbeidsplass?* Internt dokument: Skatteetaten.
- Skatteetaten. (2021b). *Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet*. Internt dokument: Skatteetaten.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Ledelse på godt og vondt* (2. utg. ed., pp. 15-45). Fagbokforl.
- Tennøe, T. (2020, 3. april). *Korona-krisen: Mulighetene ligger i det fjerne*. Teknologirådet.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition. ed.). Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD til å behandle personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave i ledelse](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

248674

Prosjekttittel

Masteroppgave i ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektperiode

01.02.2022 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato	Type
31.01.2022	Standard

Kommentar

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, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

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

-Personverntjenester 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 behandles 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 lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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).

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

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

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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 oss 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: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Post covid-19: Den nye normalen for kontoransatte -

Hvilke barrierer opplever førstelinjeledere ved å lede sine ansatte i en hybrid arbeidshverdag?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på mulige barrierer for gruppelederes ledelse i en hybrid arbeidshverdag. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er en masteroppgave i studiet – *erfaringsbasert master i ledelse*, som vi tar ved UiT Norges arktiske universitet.

Formålet med denne undersøkelsen er å innhente data til overnevnte forskningsprosjekt. Vi ønsker å gjennomføre intervjuer med førstelinjeledere for å få et inntrykk av hvilke barrierer de opplever ved å lede sine ansatte i ny normal. Den nye normalen innebærer at etatens ansatte på frivillig basis kan velge å jobbe inntil to dager på hjemmekontor så lenge arbeidsoppgavene tillater det.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT Norges arktiske universitet ved vår veileder Christian S. Reimers er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du er gruppeleder i Skatteetaten, som er det ledernivået vi ønsker å belyse i denne oppgaven.

Utvalget er trukket ut gjennom «snøballmetoden», dvs. at vi har valgt ut en engasjert kandidat til første intervju, og så peker vedkommende til andre som kan være interessante å intervju.

Totalt ser vi for oss å gjennomføre 6-8 intervjuer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Denne undersøkelsen er et semistrukturert intervju, der vi kommer innom ulike tema. Intervjuet vil gjennomføres via Teams som hovedregel gitt at vi fortsatt har utfordringer med høy covid-19 smitte i samfunnet. Mest av alt ønsker vi at du som respondent i større grad får frem det du måtte ha av tanker om denne nye arbeidshverdagen. Tema som vi kan berøre er eksempelvis:

- Oppgaveløsning, behovet for styring og kontroll, måloppnåelse
- Struktur/organisering
- Aktører
- Teknologi
- Kultur

- Visjon, mål, verdier
- Belønningssystemer
- Annet

Undersøkelsen er beregnet til å vare inntil 2 timer

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.

- I dette forskningsprosjektet vil Øyvind Olsen og Tommy Tronrud som studenter, og Christian S. Reimers som veileder ha tilgang til ikke-anonymiserte opplysninger.
- For å sikre at ingen uvedkommende skal få tilgang til dine data, lagres all informasjon på eget skjermet område på Skatteetatens server.
- I publiseringen av masteroppgaven vil du ikke kunne gjenkjennes på noen måte.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. juni 2022. Personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

UiT Norges arktiske universitet ved Christian S. Reimers, christian.s.reimers@uit.no,tlf xxxxxxxx

- Øyvind Olsen, oyvind.olsen@skatteetaten.no, mobil xxxxxxxx

- Tommy Tronrud, tommy.tronrud@skatteetaten.no, mobil xxxxxxxx
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, personvernombud@uit.no, tlf xxxxxxxx

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost: personverntjenester@nsd.no (eller på telefon: 55 58 21 17).

Med vennlig hilsen

Christian Reimers
(Forsker/veileder)

Øyvind Olsen
Student

Tommy Tronrud
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet

**«Post covid-19: Den nye normalen for kontoransatte -
Hvilke barrierer opplever førstelinjeledere ved å lede sine ansatte i en hybrid
arbeidshverdag?»**,

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)

*Samtykkeerklæringen kan signeres på en av følgende måter:

- dokumentet skrives ut, signeres og scannes til en av studentene
- dokumentet skrives under digitalt og lagres som pdf-format og sendes en av studentene

Vedlegg 3: Intervjuguide førstelinjeledere

Problemstilling:

Post covid-19: Den nye normalen for kontoransatte

Hvilke barrierer opplever førstelinjeledere ved å lede sine ansatte i en hybrid arbeidshverdag?

Generelt om intervjuet:

Semistrukturert eksplorerende intervju gjennomført på Teams, som blir tatt opp på video, og i ettertid transkribert og anonymisert før opptaket slettes

Respondenter: 6-7 førstelinjeledere i Skatteetaten

Tidsramme: Inntil to timer til hvert intervju

Kriterier for utvelgelse av kandidater til intervju:

En engasjert kandidat til første intervju, og så utfordre vedkommende til å peke ut neste vi kan intervju («snøballmetoden»)

Forutsetning for utvelgelse:

Førstelinjeledere som har hatt sine grupper over tid (før, under og etter covid)

Før intervjuet:

I forkant av intervjuet sender vi ut en e-post til kandidaten der vi presiserer følgende:

- Takker så mye for deltagelse
- Introduksjon av oss og temaet for den erfaringsbaserte masteroppgaven
- Bekreftelse på at opptak av intervjuet er ok, og informere om at vi sletter opptakene før oppgaven leveres inn
- Konfidensialitet – svarene vil bli aidentifisert slik at verken person eller enheten blir kjent igjen i den ferdige oppgaven. Det er kun vi og veileder som har tilgang til personidentifiserbar informasjon.
- Er det noe informanten lurer på i forkant av intervjuet?
- Vi presiserer også at det er frivillig å delta, og at kandidaten kan la være å svare på enkelte spørsmål. Vedkommende kan også når som helst trekke seg uten nærmere forklaring.

Strukturen i intervjuet:

Innledende spørsmål:

- Spørsmål knyttet til temaene:
 - Oppgaveløsning, behovet for styring og kontroll, måloppnåelse
 - Struktur/organisering
 - Aktører
 - Teknologi
 - Kultur
 - Visjon, mål, verdier
 - Belønningssystemer
 - Annet
- Introduksjon av begreper som brukes i spørreundersøkelsen:
 - Hybrid arbeidshverdag – det at arbeidet utføres både i etaten sine lokaler og der medarbeideren måtte ønske, f.eks. hjemmefra.
 - Ny normal – policy for tilstedeværelse og fleksibilitet i SKE som ble iverksatt 18.11.

Hovedspørsmål og evt. oppfølgingsspørsmål:

Hovedspørsmål	Mulige oppfølgingsspørsmål og momenter vi kan komme inn på
1. Fakta spørsmål om intervjuobjektet - her stiller vi alle spørsmålene i andre kolonne	<ul style="list-style-type: none">• Hvor lenge har du jobbet som leder?• Har du selv inngått avtale om hjemmearbeid?• Hvor mange av dine medarbeidere har inngått avtale om hjemmearbeid?• Hvordan har du organisert den nye normalen i din gruppe? (Faste dager, evt. Hvor mange og hvilke dager)
2. Intro spørsmål til hybrid arbeidshverdag og etatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet	<ul style="list-style-type: none">• Har du hørt om «hybrid arbeidshverdag» eller en «ny normal» før?• Kjenner du til etatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet?• Hva er dine refleksjoner rundt den nye utviklingen mht ny policy for Skatteetaten?• Vurderer du at denne utviklingen er fremtidsrettet uavhengig av covid-situasjonen?
3. Kan du si litt om hvordan innføringen av en hybrid	<ul style="list-style-type: none">• Behov for annen kompetanse?<ul style="list-style-type: none">• Digital kompetanse• Kompetanse på selvledelse• Opplever du at en hybrid arbeidshverdag har ført til større grad av frihet/autonomi?

<p>arbeidshverdag har vært for deg som leder?</p> <p>Hva med dine medarbeidere, lederkollegaer, overordnet?</p> <p>Kan du evt. utdype dette for oss?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er den økte graden av autonomi noe du setter pris på? Opplever du at dine medarbeidere verdsetter dette? • Har du fokus på selvledelse og myndiggjøring av dine medarbeidere, evt. hvordan/på hvilken måte? • Påvirker en hybrid arbeidshverdag dine muligheter til å følge opp dine medarbeidere? F.eks. får du ivaretatt medarbeidere som sitter på hjemmekontor like bra som de som er på kontoret? • Kan den hybride arbeidshverdagen påvirke arbeidsmiljøet slik du ser det?
<p>4. Hvordan oppleves det for deg å styre arbeidet for medarbeidere som har en hybrid arbeidshverdag?</p> <p>Kan du si noe mer om hvordan oppgaveløsningen, behovet for styring og kontroll, og måloppnåelsen har vært i en hybrid arbeidshverdag slik du ser det?</p> <p>Kan du evt. utdype dette for oss?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Har du innført noen kontrollmekanismer ovenfor dine underordnede? • Har kommunikasjon endret seg som følge av ny normal? F.eks. kommunikasjonsform og valg av kanaler? • Opplever du at denne måten å jobbe på har påvirket måloppnåelsen? • Har din grad av tillit til medarbeiderne endret seg som følge av innføringen av en hybrid arbeidshverdag? • Har innføringen av en hybrid arbeidshverdag endret behovet for kontroll slik du ser det? Eksempler på hvordan?
<p>5. Har innføringen av en hybrid arbeidshverdag ført til at arbeidet hos dere er organisert på en annen måte?</p> <p>Kan du evt. utdype dette for oss?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Påvirker hybrid arbeidshverdag og herunder at de ansatte sitter på forskjellige steder måten: <ul style="list-style-type: none"> a) arbeidet blir organisert på (vertikalt/horisontalt)? b) beslutninger blir tatt? c) informasjonsflyten blir ivaretatt? d) møter blir gjennomført på?

<p>6. Har du opplevd noen teknologiske barrierer ved innføringen av en hybrid arbeidshverdag? I så fall kan du si litt mer om disse og evt. grep som er gjort for å overkomme disse?</p> <p>Kan du evt. utdype dette for oss?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opplever du at vi har det utstyret som er hensiktsmessig for å samhandle i en hybrid arbeidshverdag? • Opplever du at vi har systemer som er gode nok for å samhandle i en hybrid arbeidshverdag?
<p>7. Har overgangen til en hybrid arbeidshverdag påvirket kulturen hos dere?</p> <p>Hvordan tror du kulturen vil påvirkes av en hybrid arbeidshverdag i tiden fremover?</p> <p>Kan du evt. utdype dette for oss?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du si kulturen hos dere var før covid? Hvordan er den nå? • Hvordan var kulturen for hjemmearbeid før covid i gruppen din? Hvordan er det nå? • Har overgangen ført til problemer blant medarbeidere? • Har dere rukket å fastholde en god stemning/kollega støtte/kultur på tross av distansen? Har dere evt. gjort noe aktivt for dette? (sosiale greier online etc)
<p>8. Har innføringen av en hybrid arbeidshverdag påvirker mer overordna visjoner, mål og verdier slik du ser det?</p> <p>Kan du evt. utdype dette for oss?</p>	<p>Har hybrid arbeidshverdag noen påvirkning på organisasjonens overordnede visjoner, mål og verdier?</p> <p>Eks:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skattedirektørens visjon om «en etat» og den helhetlige tankegangen i oppgaveløsningen. - Mer samarbeid på tvers av lokasjoner – ikke så fysisk avgrensa som før til den enkelte lokasjon, etc.

<p>9. Er det noen sammenheng mellom fysisk lokalisering og belønningssystemer slik du ser det?</p> <p>Kan du evt. utdype dette for oss?</p>	<p>Kan det f.eks. være en sammenheng mellom tildeling av interessante oppgaver/prosjekter/karrieremuligheter/økt lønn og fysisk nærhet til leder? Se dette i sammenheng med proximity bias.</p>
<p>10. Annet – noen andre barrierer du har opplevd som leder i en hybrid arbeidshverdag?</p> <p>Kan du evt. utdype dette for oss?</p>	<p>Er det noe annet du vil trekke frem når det kommer til en hybrid arbeidshverdag? Eksempler og håndtering.</p>

Vedlegg 4: Intervjuguide for HR-kandidaten

Post covid-19: Den nye normalen for kontoransatte

Hvilke barrierer opplever ledere i en hybrid arbeidshverdag i Skatteetaten?



Policy for tilstedeværelse og fleksibilitet

Besluttet 22.06.21.

Skatteetaten

Kontoret er hovedarbeidsplassen

Kontoret er viktig for å sikre samhandling, arbeidsmiljø og bygge kultur. Grupper oppfordres til å avtale faste kontordager for å sikre felles tilstedeværelse. Kontorene våre har arbeidsplasser som er godt tilrettelagte, og alle ansatte har mulighet til å jobbe fra kontoret hver dag.

Skatteetaten legger til rette for fleksibilitet

Mange av etatens oppgaver kan løses fra andre steder enn kontoret. Ut fra behov og oppgavens art kan ansatte på frivillig basis avtale at arbeidet utføres fra andre steder enn kontoret, normalt inntil to dager pr. uke.

Hjemmearbeid besluttes av nærmeste leder

Endelig beslutning om hvilke oppgaver som kan løses hvor, og hvilke dager ansatte kan jobbe hjemmefra, gjøres av leder i samråd med den enkelte.

Brukeropplevelsen og sikkerhet er viktig uavhengig av hvor oppgavene løses

Brukeropplevelse og sikkerhet skal ivaretas der oppgaver løses, og har betydning for hvilke oppgaver som kan utføres hvor.

Ansatte som ønsker mulighet for hjemmearbeid må inngå skriftlig avtale som legges ved arbeidsavtalen.

Temaer vi ønsker å snakke om med HR?

1. Hvor mange har avtale om hjemmearbeid i dag, gjerne fordelt på ledere og medarbeidere? Kan vi bruke denne statistikken i oppgaven?
2. Hva er arbeidsgivers holdning og tanker mht. til innføring av policyen og hybrid arbeidshverdag?
3. Har du noen tall på hvordan produksjonen har blitt påvirket?
4. Hvorfor brukes begrepet hjemmearbeid, når det står at arbeidet kan gjøres fra andre steder enn kontoret? Heller bruke fjernarbeid?
5. Har dere noen undersøkelser angående arbeidsmiljø og kulturpåvirkning?
6. Har dere tenkte å gjøre justeringer på dette i nærmeste fremtid?
7. Har dere gjort dere tanker hva som skal gjøres på kontoret og hva som skal gjøres hjemme?
8. Har dere gjort dere tanker om i hvilken grad utstyret påvirker effektiviteten? (Ex.; Kontrollør hjemme med laptop)
9. Hvis individuelle oppgaver hjemme, hvorfor er det da ikke tilrettelagt med nødvendig utstyr? (ref. avtale AT).
10. Avslutningsvis, kunne du sagt noe om fordelene med hybrid arbeid slik dere fra HR ser det? Har dere noen refleksjoner rundt forventinger hos kommende generasjoner, og om hybrid arbeid er noe av de som kan bidra til å gjøre etaten til en attraktiv arbeidsgiver?

Vedlegg 5: Tillatelse til å skrive oppgave om Skatteetaten (er også formulert i egen avtale som ikke vedlegges oppgaven)

Tronrud, Tommy

Til: Skarphagen, Cecilie
Emne: SV: Masteroppgave om hybrid arbeidshverdag

Fra: Skarphagen, Cecilie <Cecilie.Skarphagen@skatteetaten.no>
Sendt: søndag 19. september 2021 20:41
Til: Tronrud, Tommy <Tommy.Tronrud@skatteetaten.no>
Kopi: Olsen, Øyvind <Oyvind.Olsen@skatteetaten.no>; Capra, Elisabeth <Elisabeth.Capra@skatteetaten.no>; Bekkelund, Elin <Elin.Bekkelund@skatteetaten.no>
Emne: SV: Masteroppgave om hybrid arbeidshverdag

Hei igjen

Beklager sen tilbakemelding. Vi har nå diskutert deres masteroppgave i HR avdelingen og kan med dette bekrefte at vi stiller oss positive til deres henvendelse. Det legges til grunn en antakelse om at ferdigstilling av oppgaven krever ulike former med samspill med ansatte i Skatteetaten, så snart behovet har blitt avklart setter vi i pris på å bli informert.

I forbindelse med masteroppgaven skal det ferdigstilles en avtale. Vi ber dere vennligst kontakte Elisabeth Capra i HR avdelingen, alternativt Elin Bekkelund, med formål å få dette på plass så snart som mulig.

Lykke til med kommende arbeid 😊

Mvh Cecilie
.....

Med hilsen
Cecilie Skarphagen
Fungerende HR direktør
Skatteetaten
Direktoratet, HR avdelingen
+47
cecilie.skarphagen@skatteetaten.no
[skatteetaten.no](https://www.skatteetaten.no)

Fra: Tronrud, Tommy <Tommy.Tronrud@skatteetaten.no>
Sendt: mandag 13. september 2021 14:24
Til: Skarphagen, Cecilie <Cecilie.Skarphagen@skatteetaten.no>
Kopi: Olsen, Øyvind <Oyvind.Olsen@skatteetaten.no>
Emne: Masteroppgave om hybrid arbeidshverdag

Hei Cecilie!

I forbindelse med studiet erfaringsbasert master i ledelse er jeg sammen med min kollega Øyvind Olsen (i samme seksjon) i gang med masteroppgaven. Vi har tenkt å skrive om barrierer for førstelinjeledere i Skatteetaten ved implementering av hybrid arbeidshverdag. I samtale med Erik Nilsen på ledersamling i forrige uke, synes han denne ideen var av stor interesse og ba oss ta kontakt med deg. Det kan være at vi har noen gode synergier her mellom teori og praktisk gjennomføring...og som vi kan belyse i vår forskning. Håper dette er av interesse, eller at du kjenner til noen som kan være interessert i dette.

Med hilsen
Tommy Tronrud

Vedlegg 6: Tillatelse til å bruke Skatteetatens policy for tilstedeværelse og fleksibilitet

Tronrud, Tommy

Fra: Haslene, Trine Lise
Sendt: fredag 8. april 2022 16:01
Til: Tronrud, Tommy
Kopi: Olsen, Øyvind
Emne: SV: Spørsmål om bruk av policy og kontrakt i masteroppgaven

Hallo!

Beklager sen respons på denne – det er selvsagt helt i orden og legge ved policyen og avtalemalen som vedlegg til oppgaven deres.

God påske! 😊

Mvh Trine Lise

Fra: Tronrud, Tommy <Tommy.Tronrud@skatteetaten.no>
Sendt: onsdag 6. april 2022 17:16
Til: Haslene, Trine Lise <TrineLise.Haslene@skatteetaten.no>
Kopi: Olsen, Øyvind <Oyvind.Olsen@skatteetaten.no>
Emne: Spørsmål om bruk av policy og kontrakt i masteroppgaven

Hei igjen!

Vi lurte på om det er greit at vi benytter policyen og den tilhørende kontrakt-malen i vår masteroppgave. For å kunne vise til disse i vår oppgave, må vi kunne bruke dem som vedlegg.

Håper det er ok.

Mvh

Øyvind og Tommy

Vedlegg 7: Tillatelse til å bruke internt dokument om «Digital arbeidsplass»

19.05.2022 12:49

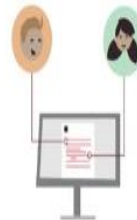
Hva er digital arbeidsplass?

Med digital arbeidsplass skal alle i Skatteetaten, både ansatte og innleide, kunne jobbe og samhandle sikkert og effektivt, og ha enkel tilgang til systemer og verktøy fra både PC, mobil og nettdrett.

Verktøyene fra Microsoft gjør det mulig å endre noe av måten vi jobber på og ha større fleksibilitet - enten vi jobber på kontoret, hjemmefra eller på farten.

Infrastrukturen av digital arbeidsplass ga oss i første fase (2021) blant annet:

- Tilgang til et sett av verktøyene i Microsoft 365, blant annet Teams
- Moderne påloggingsløsning
- Skybasert korrespondanse
- Skybasert print og skann
- Nytt Citrix-miljø
- Ny VPN
- Bedre nettverkskvalitet og trådløst internett på alle kontorer
- Tilgang til utvalgte applikasjoner og dokumenter fra mobil



Hva kan vi oppnå med digital arbeidsplass?

Digitale verktøy gir mange muligheter. Det er opp til oss å bruke dem smartt!

Hei igjen, går ut fra det er ok at vi kan bruke dette bildet hentet fra SharePoint i oppgaven vår for å illustrere hva vi mener med digital arbeidsplass? Vi kan ikke se at det skulle være noe problematisk, men ønsker sjekke det ut for å være på den sikre siden 😊



Capra, Elisabeth 19.05.2022 13:40



2

Hei, dette ser ut til å dekke over det vi tenker på når vi mener Digital Arbeidsplass, så jeg mener dette er ok å bruke som eksempel. I tillegg er det jo opprettet flere prosesser og samhandlingsarenaer, men det spørs jo hvor detaljerte dere ønsker å være på dette punktet. 😊

