

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

Marianne Alvestad Skogseth

Masteroppgave offentlig ledelse og styring – erfaringsbasert master

Hvordan påvirkes robust tillit mellom leder og
medarbeider når arbeidet utføres fra
hjemmekontor på ubestemt tid?

How is resilience trust between manager and employee effected by working remote
for an indefinite time period?

MPABL 4901

2021

Jeg er glad for at jeg med min masteroppgave har fått muligheten til å bruke dette spesielle kriseåret til å forske på en etat i Oslo kommune og håper med dette jeg har bidratt til ny innsikt om hvordan robust tillit kan opprettholdes med avstandsledelse på ubestemt tid.

Det har vært tre interessante og arbeidskrevende år med masterstudiet i offentlig ledelse og styring på Høgskolen Innlandet, Lillehammer. Studere ved siden av jobb er tøft, men samtidig veldig givende. Det gir et annet perspektiv på studiet og på arbeidslivet. Miljøet på studiet har vært godt til tross for at vi har vært spredd over hele landet. På samlingene har vi hatt mye kontakt, gode diskusjoner og samarbeidet bra om oppgaver. Den faglige helheten i studie er veldig bra, selv om det store spennet i fagkretsen gjør det svært krevende til tider.

Jeg vil rette en veldig stor takk til Svein Bergum, veilederen min, som har gitt meg en overveldende mengde litteraturtips, gitt meg god konstruktiv kritikk, alltid har vært tilgjengelig for meg og har bidratt til at jeg hele tiden har strukket meg litt lenger. Vi har hatt utrolig mange engasjerte og morsomme diskusjoner.

Takk til arbeidsgiveren min, Kulturetaten, som har vært velvillig til at jeg har hentet case og respondentene mine der.

Mannen min Stein og sønnene våre Karstein og Asgeir har vært mine beste støttespillere i dette året med total isolasjon. De har lagt til rette for at jeg har kunnet bruke hver ledige time etter jobb på studie. Ingen har krevd at jeg skulle gjøre andre ting, bortsett fra hunden som har krevd turer. Tusen takk til alle fire!

MPA-studiet har gjort at jeg ser på samfunnet og arbeidsgiveren min, Oslo kommune, med nye øyne. Jeg har fått et annet helhetsblikk og har blitt enda mer stolt av fagområdet mitt HR, som vil ha en veldig viktig funksjon i årene framover. Jeg er klar for å gyve løs på nye utfordringer og omsette min nyervervede kunnskap til kompetanse!

Holmlia mai 2021

Marianne A. Skogseth

1 Innhold

Innholdsfortegnelse

1 Innhold	3
2. Norsk sammendrag	9
3. Engelsk sammendrag	10
4. Innledning	11
4.1 Avstandsledelse og kommunikasjonsutfordringer	11
4.2 Covid-19 pandemien og bruken av hjemmekontor	12
4.3 Hva med tillit på hjemmekontor	13
5. Teoretisk perspektiv	15
5.1 Tillit	15
5.2 Ulike tillitsdimensjoner	16
5.3 Tillitens perspektiver	17
5.4 Tillitstrappen	18
5.5 Tillit i digitale og virtuelle omgivelser	19
5.6 Graden av nærhet og tidsaspektet ved tillit	20
5.7 Ulike former for nærhet	22
5.8 Geografisk nærhet – romlig nærhet	23
5.9 Geografisk nærhets betydning for opprettholdelse av robust tillit	24

5.10 Tillitens mørke side	25
5.11 Tillit i team som blir ledet på avstand	26
5.12 Opplever digitale kommunikasjonsverktøy som så gode at avstand blir et subjektivt begrep?	28
5.13 Leder og medarbeiderperspektivet – HRs verdikjede	31
5.14 Oppsummering av teorien om tillit og nærhetsfaktorer – hovedproblemstilling	32
5.15 Hvordan virker kommunikasjon på opplevelsen av nærhet – delproblemstilling	33
5.16 Modell for å utforske hvordan robust tillit påvirkes av avstandsledelse	35
6. Metode	37
6.1 Forskningsdesign	37
6.2 Valg av metode	40
6.3 Vitenskapsfilosofi	41
6.4 Hermeneutikken – vitenskapsmetode	42
6.5 Gjennomføring av intervjuene	43
6.6 Intervjuguide	44
6.7 Prøveintervju og forberedelser	45
6.8 Valg av respondenter	46
6.9 Personalialia	47
6.10 Lydopptak og transkribering	49
6.11 Tidsbruk på intervjuer	49
6.12 Analyseprosess	50
6.13 Validitet og reliabilitet	51

6.13.1 Reliabilitet	52
6.13.2 Validitet	53
6.14 Metode oppsummert	54
7. Beskrivelse av case	56
7.1 Bakgrunn for tillitbasert styring og ledelse	56
7.2 Innføring av tillitbasert styring og ledelse	56
7.3 Hva betyr tillitbasert styring og ledelse	57
7.4 Det utvalgte tjenestestedet	59
8. Empiri	61
8.1 Hjemmekontorsituasjonen	61
8.2 Digital kompetanse	62
8.3 Forutsigbarhet en kognitiv nærhetsfaktor	63
8.4 Tilbakemeldinger en kognitiv nærhetsfaktor	63
8.5 Justering av styring en kognitiv nærhetsfaktor	65
8.6 Kunnskapsdeling viktig for kognitiv nærhet	66
8.7 Kulturell nærhet og opplevelsen av gruppetilhørighet	68
8.8 Sosial nærhet gjennom sosial utveksling	70
8.9 Kvantitativ kommunikasjon	71
8.9.1 Hyppighet i muntlig kommunikasjon før 12. mars	71
8.9.2 Hyppighet i muntlig kommunikasjon etter 12. mars	72
8.9.3 Hyppighet i skriftlig kommunikasjon før og etter	

nedstengningen	72
8.10 Kvalitativ kommunikasjon	74
8.10.1 Monolog og ikke dialog	74
8.10.2 Noen medarbeidere blir usynlige	75
8.10.3 Kvalitativ endring i uformell kommunikasjon	75
8.10.4 Chattegruppe til jobbspørsmål	76
8.10.5 Oppsummering av endring i kommunikasjonen	77
8.11 Tillitbasert styring og ledelse	77
8.12 Tillit	78
8.12.1 Graden av tillit før 12. mars 2020	78
8.12.2 Graden av tillit etter 12. mars 2020	80
9. Analyse	83
9.1 Graden av opparbeidet tillit før 12. mars 2020	84
9.2 Viktige forutsetninger for tillit – nærhetsfaktorer	86
9.3 Nærhetsfaktorer som er viktige for avstandsledelse	87
9.3.1 Institusjonell nærhet	88
9.3.2 Kognitiv nærhet	88
9.3.3 Kulturell nærhet	91
9.3.4 Sosial nærhet i form av sosial utveksling	93
9.4 Interaksjon i form av kommunikasjon og hva det har å si for opplevd sosial nærhet	94

9.4.1 Kvantitativ kommunikasjon	95
9.4.2 Kvalitativ kommunikasjon	96
9.4.3 Endring i kommunikasjon	100
9.5 Fortsatt samme grad av robust tillit	101
9.5.1 Kognitiv tillit blant medarbeiderne	101
9.5.2 Affektiv tillit blant medarbeiderne	102
9.5.3 Lederes tillitsforhold endret?	102
9.5.4 Analyse av endringen	103
9.5.5 Oppsummering av tillitsforholdet	103
9.6 Hva har funnet å si for tillitbasert styring og ledelse	104
10. Konklusjon	106
10.1 Hovedfunn og konklusjoner	106
10.2 Oppgavens styrker og svakt	108
10.3 Forslag til videre forskning	110
11. Litteraturliste	111
12. Figuroversikt	114
13. Tabelloversikt	114
14. Vedlegg	115
14.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide ledere	115
14.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide medarbeidere	117
14.3 Vedlegg 3 – Informasjonsskriv til respondenter	119

2 Norsk sammendrag

Mange populærartikler skriver at tillit er ferskvare. Hvordan vil det gå med tillit når leder og medarbeider kun har digital kontakt under covid-19? Tillitbasert ledelse forutsetter at det er tett relasjon mellom leder og medarbeider. Hvordan opprettholde denne relasjonen digitalt? Det var utgangspunktet for min studie: Hvordan påvirkes robust tillit i en ekstrem situasjon med avstandsledelse, usikkerhet og kun bruk av digital kommunikasjon?

Pandemisituasjonen har gjort at det var en unik mulighet til å forske på dette. Vi har aldri tidligere opplevd lignende ekstreme betingelser med avstandsledelse, som stiller helt nye krav til ledere og medarbeidere.

Jeg ville se funnene mine om tillit i sammenheng med tillitbasert styring og ledelse i Oslo kommune. Er det noe å lære av erfaringer med det å lede hele medarbeidergruppen på avstand over så lang tid? For å undersøke dette har jeg spesielt vært opptatt av om ledere brukte kommunikasjon på en måte som førte til at medarbeidernes opplevelse av sosial nærhet ikke ble endret i vesentlig grad. Jeg sammenlignet leder- og medarbeiderperspektivet, for å se om intensjon med tillitbasert styring og ledelse viste seg i praksis. Gjenspeilet medarbeidernes oppfattelse av leders måte å lede, det lederne uttrykte at de ville oppnå med lederskapet sitt?

Hovedfunnet var at tillit har blitt opprettholdt gjennom avstandsledelse, men at det er ulikheter når det gjelder graderingen av tillit som er interessant. Det som er nytt med min forskning er at det underveis har vært så godt som ingen form for kommunikasjon ansikt til ansikt mellom leder og medarbeider. Funnene mine er i tråd med tidligere forskning som bekrefter at kommunikasjonen endrer seg når den flyttes til digitale kanaler.

Det vi kan lære om avstandsledelse av oppgaven min er at det krever mer av ledere av bevisst individuell oppfølging av medarbeiderne på hjemmekontor for at de skal føle seg ivaretatt. Ledere som har evnet å se at dette var en unik situasjon som krevde nye måter å kommunisere på og som har lyttet til medarbeidernes behov, er de som har opprettholdt tillitsforholdet best. Tilbakemeldinger, kunnskapsdeling og oppfølgingsamtaler er mer krevende digitalt. Det som gir god effekt er korte, hyppige individuelle samtaler med fokus på relasjoner. Tillit fortsetter å være viktig i forholdet mellom leder og medarbeider i tiden framover og anbefalt ledelsesform kan etter mine funn omdøpes til tillitbasert situasjonsbestemt avstandsledelse.

3 Engelsk sammendrag (abstract)

Many popular articles write that trust is perishable. How will it then go with trust when the manager and employee only have digital contact under covid-19? Trust-based management presupposes that there is a close relationship between manager and employee. How to maintain this relationship digitally? That was the starting point for my study: How is robust trust affected in an extreme situation with distance management, uncertainty and only the use of digital communication? The pandemic situation has made it a unique opportunity to research this. We have never before experienced similar extreme conditions with distance management, which sets completely new requirements for managers and employees.

I wanted to see my findings about trust in the context of trust-based management and leadership in Oslo municipality. Is there anything to learn from the experiences of leading the entire employee group from a distance for so long? To investigate this, I have been particularly concerned about whether the leaders used communication in a way that resulted in employees' perception of social proximity were not changed significantly. I compared the management and employee perspective, to see if the intention with trust-based management and leadership proved in practice. Did the employees' perception of the leader's way of leading reflect what the leaders expressed that they would achieve with their leadership?

The main finding was that trust has been maintained through distance management, but that there are differences in the grading of trust that are interesting. What is new about my research is that there has been virtually no face-to-face communication along the way. My findings are in line with previous research that confirms that communication changes when it is moved to digital channels.

What we can learn about distance management from my thesis is that it requires more conscious individual follow-up from managers of the employees in the home office for them to feel taken care of. Managers who have been able to see that this was a unique situation that required new ways of communicating and who have listened to the needs of employees are the ones who have maintained the relationship of trust best. Feedback, knowledge sharing and follow-up calls are more demanding digitally. What gives good effect is short, frequent individual talks focusing on relationships. Trust continues to be important in the relationship between manager and employee in the future, and in my opinion, the recommended form of management can be renamed trust-based situation-based distance management.

4 Innledning

Med oppgaven min ønsket jeg å se nærmere på tillitbasert ledelse og styring i Oslo kommune under pandemien med avstandsledelse. Jeg ville spesielt undersøke om ledere har klart å opprettholde den tilliten de hadde opparbeidet før covid-19 pandemien inntraff. Etter 12. mars 2020 har alle som kan jobbe hjemmefra vært pålagt å gjøre det i Oslo kommune. Flere funn innenfor teori og forskning konkluderer med at det å være nært på og lede ansikt til ansikt er kjernen i det å opprettholde tillitbasert ledelse (Bentzen, 2018 s. 40). Hvordan har ledere endret måten å lede medarbeiderne på når avstandsledelse er den nye normalen? Hvordan oppfatter medarbeiderne endringene i måten de blir ledet på? Stemmer utsagnet til Nilsson og Mattes (2015, s. 241) som sier noe interessant om robust tillit: “Once resilient trust has been created our cases show that it can be maintained for long periods of time relatively independently from further face-to-face exchange”.

4.1 Avstandsledelse og kommunikasjonsutfordringer

Avstandsledelse skaper spesielt store utfordringer når det gjelder kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Mye teori handler om hvordan bygge tillit og alle faktorer som er viktig for å skape den i virtuelle team. Det er forsket mindre på hva som skal til for å opprettholde tillit som er skapt før en begynner å jobbe i virtuelle team.

Kommunikasjonsteknologien har en avgjørende rolle i det spørsmålet. Hacker et al (2019, s.11) skriver at det er flere utfordringer med teknologien, for det første er det utfordrende å finne teknologi som matcher arbeidsoppgaven, velge riktig kommunikasjonskanal og design. Spørsmålet er om dagens kommunikasjonsplattformer og lederes bevisste bruk av dem, har blitt så bra at medarbeidere som arbeider på hjemmekontor opplever å få informasjon nok som oppveier følelsen av avstand. Team der alle arbeider på hjemmekontor har mange likhetstrekk med virtuelle team. Robert et al. (2009, s. 244) beskriver virtuelle team med at det er tre viktige faktorer som karakteriserer dem. Det er deres begrensede historie, den tidsbestemte levetiden til teamet og bruken av elektronisk kommunikasjon som første kommunikasjonskanal. I dagens Covid-19 situasjon så er de to første faktorene med teamenes begrensede historie og den tidsbestemte levetiden ikke så relevante, men det at elektronisk kommunikasjon er første kommunikasjonskanal gjelder i høyeste grad. Robert et al. (2009, s. 245) hevder videre at det å kun være avhengig av IKT-basert kommunikasjon i

virtuelle team har vist seg å øke teammedlemmenes oppfattelse av risiko og indirekte redusere deres tillitsintensjon og oppførsel. Dette henger sammen med at de ikke har muligheten til å observere og kontrollere hva andre teammedlemmer gjør, samtidig som de ofte ikke får umiddelbar respons og tilbakemeldinger på det de gjør (Robert et al., 2009, s. 249). Gwebu et al. (2007, s. 57) støtter dette med at ulike faktorer som hindringer med ansikt til ansikt kommunikasjon og manglende tydelighet i bruk av elektroniske kommunikasjonskanaler vil påvirke tilliten negativt. Mens hyppig kommunikasjon og individuelle tilbakemeldinger er en nøkkel til suksess for høytillits team. Noe av teorien om tillit støtter at avstandsledelse over tid er utfordrende og påvirker tilliten negativt, mens andre deler av teorien mener det ikke er noe problem så lenge tilliten er opparbeidet på forhånd. Jeg syntes det var interessant å undersøke hva som stemmer best i dagens pandemisituasjon. Hvordan har ledere og medarbeidere klart å omstille seg til en annerledes hverdag med andre kommunikasjonsformer og hvilken påvirkning har det hatt på tilliten?

4.2 Covid-19 pandemien og bruken av hjemmekontor

Covid-19 pandemien har gitt oss en helt unik situasjon når det gjelder avstandsledelse og bruk av hjemmekontor. Aldri tidligere i historien har så mange arbeidet på hjemmekontor over en så lang periode. HR-Norge og Kantars ALX-undersøkelse fra september 2020 viste at 30 % av arbeidstakere i Norge jobbet på hjemmekontor (HR-Norge, 2020). Utover høsten med ytterligere oppfordring om hjemmekontor, har tallet trolig steget. Dette gjør at vi nå har en unik mulighet til å undersøke hva avstand over tid gjør med tillitsforholdet mellom leder og medarbeider.

Tveita (2020) skriver i en artikkel i HMS-magasinet at før covid-19 utbruddet var det kun fem prosent av norske arbeidstakere som jobbet fulltid fra hjemmekontoret. I tillegg jobbet 35 % på andre steder enn kontoret etter behov, der sporadisk hjemmekontor inngår. Antakelig brukte de fleste av disse hjemmekontoret sporadisk. Nå er valgfritt hjemmekontor for fem prosent erstattet av obligatorisk hjemmekontor for syv ganger så mange.

Min erfaring som HR-sjef ved tre ulike tjenestesteder i Oslo kommune er at før 12.mars 2020 ble sporadisk hjemmekontor brukt nærmest som en måte å belønne de medarbeiderne leder hadde et godt tillitsforhold til. Etter 12. mars 2020 er dette helt endret til at alle

medarbeidere som kan jobb hjemme skal gjøre det. Hjemmekontorordningen er fast, ikke sporadisk og den gjelder mange flere. Nå er det arbeidsoppgavene som avgjør om ansatte skal jobbe på hjemmekontor. Det er ikke lenger en belønning for dem som leder har et godt tillitsforhold til. Dermed er premissene for hjemmekontor vesentlig annerledes enn tidligere. Det gir en helt annen forskningsmulighet å få ny kunnskap om problemstillingen nå i 2020-21. Forskjellen fra tidligere hjemmekontorsituasjon er antall medarbeidere som jobber hjemme. Det er ikke personlige egenskaper eller om ansatte har lyst som avgjør om de jobber hjemme. Hjemmekontorløsningen er fast og den er på ubestemt tid.

Jeg vil gjerne bruke denne unike situasjonen til å se om jeg kan tilføre avstandsledelse ny kunnskap som kan være nyttig for ledere som i tiden framover skal fortsette å lede på avstand, i mindre eller større grad. I artikkelen til Tveita (2020) står det at digitale løsninger endrer status i organisasjonen når hjemmekontor blir det mest vanlige. Møter og samhandling i elektroniske kommunikasjonskanaler inngår i mye sterkere grad i sentrale aktiviteter. Det mest sannsynlige scenario for arbeidslivet framover er ifølge artikkelen at både omfanget av fulltids hjemmekontor og sporadisk hjemmekontor vil vokse noe, sannsynligvis blir det mest økning i deltids hjemmekontor.

4.3 Hva med tillit på hjemmekontor?

HR-Norge (2020) artikkelen jeg refererte til over viste at tilliten til ulike samfunnsinstitusjoner etter håndteringen av koronakrisen har steget. Tilliten til egen leder er ikke den som har steget mest, men den er høy. Den har ikke blitt redusert til tross for en lang periode med mye hjemmekontor. Det stemmer overens med teorien som hevder at robust tillit opprettholdes over tid til tross for avstand mellom ansatte og leder. Disse funnene var interessante å se opp mot undersøkelsen min av grupper med ansatte der alle har jobbet på hjemmekontor hele perioden. Ville mine funn vise at den robuste tilliten er opprettholdt, slik tilfelle er i undersøkelser som er gjort på landsbasis der en mindre andel har jobbet på hjemmekontor? Mye av litteraturen jeg har lest viser at robust tillit kan opprettholdes lenge med avstandsledelse, så lenge tilliten er opparbeidet i forkant. Spørsmålet er om situasjonen er annerledes når avstandsledelse varer en bestemt periode, kontra på ubestemt tid hvilket er tilfelle nå. Ubestemt tid indikerer en usikkerhetsfaktor som i seg selv kan gjøre noe med

tilliten. I tillegg gjør pandemisituasjonen at det er mye usikkerhet i samfunnet som lett kan true tillitsforholdet til myndigheter og arbeidsgiver.

I en artikkel av Glomseth (2020) hevder han at tillit er en ferskvare. Det er i tråd med Robert et al. (2009) og Gwebu (2007) som mener at IKT-basert kommunikasjon fører til tillitsreduksjon. Det henger sammen med at det ikke er mulig å observere og kontrollere hverandre på samme måte som ved ansikt til ansikt kommunikasjon. Det er interessant for det står i kontrast til forskningen som hevder at robust tillit kan opprettholdes lenge. Spørsmålet stilt på en annen måte er om det er fysisk nærhet som er avgjørende for at en leder skal opprettholde tilliten? Eller er det andre grep som handler om kommunikasjon som er avgjørende? Er det kvantitet eller kvalitet på kommunikasjonen som er det viktigste for å gi drivstoff til tillit uavhengig av tidsperspektivet? Mitt grunnleggende spørsmål er om det er mulig for ledere å finne kommunikasjonsformer som gjør at kvaliteten blir god nok til å opprettholde tilliten til medarbeiderne på ubestemt tid når det ikke er geografisk nærhet?

5 Teoretisk perspektiv

Jeg startet med utgangspunkt i ulike definisjoner av begrepet tillit for å forstå det bedre. Det er et begrep som brukes mye i daglig tale og mange har en subjektiv oppfatning av det. Mange har forsket på tillit innenfor en rekke fagfelt som psykologi, sosiologi, filosofi og økonomi. Jeg ville undersøke ulike perspektiver ved tillit, hva ulike nærhetsfaktorer har å si for tillit, hva skjer med tillit i team som ledes på avstand og hvordan kan bruken av dagens digitale kommunikasjonsplattformer påvirke tilliten. Jeg tok for meg teori som sier noe om ulikheter ved leder- og medarbeiderperspektivet. Til slutt oppsummerte jeg teorien i modellen jeg har videreutviklet basert på teorien til Nilsson og Mattes (2015), Nilssons (2019) og Bernela et al. (2019).

5.1 Tillit

Den klassiske definisjonen på tillit er at en aktør gjør seg sårbar overfor en annen, velvitende om at det ikke er noe garanti for at den andre lever opp til dette (Bentzen, 2018, s. 27). Det dreier seg om positive forventninger til en annen part. Uten risiko er det ikke bruk for tillit og samtidig gjør tillit det mulig å ta risiko (Bentzen, 2018, s. 28). Mye av risikoen ligger i at tillit er noe en må gi et annet menneske på forhånd, før en kjenner til utfallet.

Mayer og kollegaers definisjon (henvist i Hacker et al., 2019) er en av de mest vanlige definisjonen på tillit:

the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. (s.3)

En nyere definisjon er laget av Lewicki et al. (henvist i Hacker et al., 2019, s. 3) er følgende: *“Confident, positive expectations about the conduct of another”*.

Det finnes ulike perspektiver og dimensjoner av tillit som jeg vil komme nærmere inn på. Den mest vanlige måten å dele inn tillit på er i det tynne og tykke institusjonelle perspektivet. Høyer et al. (2015, s. 121) beskriver tynt institusjonelt perspektiv av tillit som et produkt av rasjonell atferd, som legger til grunn at den enkelte er motivert til å ta

rasjonelle valg. Mens tykt institusjonelt perspektiv oppfatter organisasjoner som mer komplekse og sammensatte systemer, av uformelle handlingsnormer, som er dannet som følge av at en gruppe mennesker er sammen over tid. Dette perspektivet mener at dersom vi ser tillit som kun et produkt av rasjonell atferd, så overser vi hvordan sosialisering danner grunnlag for tillit.

Begrepet har både en kognitiv og en normativ dimensjon. Normer hjelper oss å navigere i en kompleks verden. Individets handlemåte er altruistisk og bunner i et ønske om sosial integrasjon og felleskap (Høyer et al., 2015, s. 51). Denne tilliten er ikke mistillitsbasert. Kontroll er ikke fokuset, men mer en bieffekt. Fokuset er hva som kan skape og vedlikeholdet fellesskapet.

Lewicki (2006) deler inn tillitsforskning i to retninger. Den ene er atferdsforskning, som betegnes som «rational-choice behavior», som for eksempel spillatferd. Den andre er den psykologiske tillitstradisjonen som forstår tillit som en kompleks intrapersonlig tilstand som er forbundet med tillit, forventninger, intensjoner, følelser og disposisjoner. Den inndelingen er i tråd med inndeling i tynn og tykk tillit som er beskrevet hos Høyer et al. (2015, s. 121).

Tillitsbegrepet rommer alltid en aktør som gir tillit til en annen aktør. Bentzen (2018, s. 35) definerer at det finnes tillitsgivere og tillitsmottakere. I begge grupper finnes tre ulike roller som person, gruppe og organisasjon. I den engelske litteraturen brukes begrepene trustor og trustee. I oppgaven min bruker jeg Bentzens oversettelse av begrepene.

5.2 Ulike tillitsdimensjoner

Høyer et al. (2015, s.14) deler opp tillitsbegrepet i tre og skiller mellom en handlingsdimensjon, en kognitiv dimensjon og en trosdimensjon. Den kognitive dimensjonen av tillit dreier seg om kunnskap og erfaringer, mens trosdimensjonen legger vekt på at tillit er en følelsesmessig tilstand. Gambettas (1988) definisjon av handlingsdimensjonen (henvist i Høyer et al., 2015) er følgende:

hvilke tillitsfulle samarbeidsrelasjoner mellom to aktører a og b på to forutsetninger.
For det første forutsetter det at a har tillit til b og b har tillit til a, men i tillegg

forutsetter det at a har en oppfatning av at b har tillit til ham/henne, og at b har en oppfatning av at a har tillit til ham/henne. (s.15)

I Høyer et al. (2015, s. 28) har Bakken en filosofisk innfallsvinkel til tillit, der han avgrenser tillit i forhold til moral. Han mener at tillit uansett ikke kan innordnes i et moralbegrep selv om flere filosofer har prøvd på det. En moralsk tilnærming til tillit vil uansett måtte betrakte tillit som noe som er anbefalelsesverdig, og som samtidig opererer med klare retningslinjer for når mistillit er fornuftig. Han mener at tillit er en problemformel knyttet til forventet atferd hos andre, og ikke et moralfilosofisk dilemma.

Fortrolighet er også et begrep som kan forveksles med tillit, noen filosofer mener at det ikke har noe for seg å skille på begrepene, mens sosiologisk teori har fremhevet at det er viktig (Høyer et al. 2015, s. 29). En distinksjon er at tillit er mer bevisst og refleksiv. Tid er et viktig perspektiv. Vi kan si at vi har fortrolighet til noe som har vært, mens tillit kan vi bare ha til noe som kommer i fremtiden. Slik Bentzen (2018) også definerer tillit. Følgende oppsummerer definisjon i Høyer et al. (2015, s. 32): «Det er derfor tillit er et risikabelt valg (og således ikke kan forstås ut fra moral, rett eller fortrolighet alene). Den baserer seg på beslutningstaker som forsøker å konvertere usikkerhet til risiko».

5.3 Tillitens perspektiver

I generell psykologi og litteratur om kunnskapsdeling skilles det gjerne mellom affektiv og kognitiv basert tillit. Affektiv tillit handler om å ha omsorg for hverandre. Det finnes felles normer som gjør at en har tillit til hverandre og empati. Mens kognitiv tillit har med medarbeidernes pålitelighet og kompetanse å gjøre. Effekten av kognitiv tillit er at mottaker aksepterer og tar imot kunnskap (Høyer et al., 2015, s. 123).

Hermanrud (Høyer et al., 2015, s. 122) tar til orde for et tredje perspektiv; praksisperspektivet som integrerer både rasjonell atferd og normer. Praksisperspektivet fremhever at tillit ikke er en konstant gitt størrelse, den oppstår i og påvirkes av menneskelige aktiviteter. Dette er et relevant perspektiv når det gjelder menneskelig samhandling gjennom kommunikasjonsteknologi. Ved bruk av ulike former for kommunikasjonsteknologi kan en få presentert og verifisert om en tenker riktig om en sak. Teknologien knytter ikke bare sammen mennesker, men også arbeidsdokumenter, som kan

øke tilliten til det som deles (Høyer et al., 2015, s. 125). Digitalt samarbeid kan fremme kognitiv basert tillit gjennom at en gjenkjenner kunnskap og kompetanse i det andre presenterer, men utfordringen er å bli godt personlig kjent som er en forutsetning for affektiv tillit (Høyer et al., 2015, s. 125). Hermanruds studie i Arbeidstilsynet viste at telefonmøter og skjermdeling ikke er godt nok til at inspektørene blir personlig kjent. Selv etter 7-8 år i kompetansenettverk basert på telefonmøter med skjermdeling, så hadde de i liten grad utviklet affektiv tillit (Høyer et al., 2015, s. 125).

I mitt studie ville jeg ta utgangspunkt i kognitiv og affektiv tillit som var opparbeidet mellom leder og medarbeidere før covid-19 når avstandsledelse ble den nye normalen. Jeg har avgrenset tillitsbegrepet i oppgaven til å dreie seg om den tykke personlige tilliten. Hvorvidt det har vært mulig å opprettholde den gjennom kommunikasjon med bruk av teknologiske kommunikasjonsplattformer over tid. Det å opprettholde robust tillit mellom leder og medarbeider er noe annet enn å bygge tillit. Litteraturen om tillit sier mye om viktigheten av tilstedeværelse. Det å være samlokalisert og kommunisere ansikt til ansikt, for å skape tillit. Når det gjelder det å opprettholde robust tillit som er opparbeidet på forhånd er ikke litteraturen like entydig på hvorvidt det er avhengig av nærhet eller ikke.

Et annet perspektiv er om vi skal oppfatte tillit som et statisk eller dynamisk fenomen, som endrer seg over tid. Er tillit statisk så betyr det at i det den er opprettet så er den konstant, er den dynamisk så vil den endre seg med faktorer rundt som påvirker. Mye av teorien som er skrevet om tillit tar utgangspunkt i at tillit er statisk og generell, men flere tar også til ordet for at tillit er dynamisk og kan endre seg over tid. Jeg ønsket med mitt studie å undersøke dette perspektivet nærmere med å se på om tilliten i to seksjoner endret seg med avstandsledelse.

5.4 Tillitstrappen

Når det gjelder å beskrive tillit som et dynamisk fenomen som endrer seg over tid så laget Lewicki og Bunker i 1996 en modell som kalles «Tillitstrappen», som mange forskere har brukt i sine studier og videreutviklet. Lewicki og Bunker (1996, s. 117) hevder at i tidligere studier var individuell tillit og relasjon uadskillelige, men at i senere forskning så har en skilt de to begrepene og forsket på interpersonal (mellommenneskelig) tillit. De har bygget videre

på rammeverket til Shapiro, Sheppard og Cherakin (1992) som viser at tillit er dynamisk og har ulike former i det tidlige, det utviklende og det modne stadiet av tillitsforholdet (henvist i Lewicki & Bunker, 1996, s. 119). Jeg vil forklare «Tillitstrappen» til Lewicki og Bunker (1996, s. 124) fordi den er et viktig utgangspunkt for min forståelse av tillit. «Calculus-based trust» (CBT), det første trappetrinnet, er basert på forventninger om at mennesket handler rasjonelt og forutsigbart. Dersom de ikke gjør det, vil det medføre straff og tap av relasjoner og omdømme. Denne formen for tillit er styrt av redsel mer enn tanken om å oppnå noe positivt. «Knowledge-based trust» (KBT) er neste trinn. Det innebærer at når en har nok kunnskap om den andre parten til å forstå handlingene dens, så er de forutsigbare. Det forutsetter at en kjenner personen over tid slik at handlingene er verdt å ha tillit til. En forutsetning for denne formen for tillit er regelmessig kommunikasjon over tid. «Identification-based trust» (IBT) er det øverste trinnet. Det er basert på fullstendig empati med den andres ønsker og intensjoner. Det dreier seg om å kunne identifisere seg med gruppas verdier.

Hva er det som gjør at tillitsnivået kan endres over tid spør Lewicki and Bunker (1996, s. 124). Bevegelse fra CBT til KBT skjer når den ene får mer kunnskap om den andre. Når en snakker sammen, møtes og har interaksjon blir en kjent og får mer tillit fordi den andre blir mer forståelige og forutsigbar. Mens bevegelsen fra KBT til IBT skjer bare i noen få forhold, for det å oppnå en fullstendig empati med andres ønsker og intensjoner krever noe mye mer av forholdet. Hvordan kunnskapsdeling foregår er et forhold som bekrefter om tillitsforholdet er KBT (kognitiv tillit) eller IBT (affektiv tillit). Hermanrud i Høyer et al. (2015, s. 123) beskriver skille som at affektiv tillit påvirker villigheten til å dele kunnskap, mens kognitiv tillit i større grad påvirker villigheten til å ta i bruk andres kunnskap. De som har et personlig forhold, vil kunne utveksle mer personlig og kompleks kunnskap. Begrepet affektiv tillit dreier seg om å se kunnskapsdeling som noe en gjør uti fra et ønske om å vise omsorg for andre (Høyer et al., 2015, s.123).

5.5 Tillit i digitale og virtuelle omgivelser

Gwebu et al. (2007, s. 51) mener at Lewicki og Bunkers modell (1996, s.124) som er basert på tradisjonelt, samlokalisert arbeidsmiljø må brukes med stor varsomhet om den skal brukes på virtuelle team. Begrunnelsen er at modellen ikke tar høyde for den korte varigheten og

den virtuelle konteksten til et virtuelt team. Tidsbegrensning gjør at det blir tidspress på medlemmene som øker sannsynligheten for at de kun danner rask, skjør tillit. Det er ikke tid til den gradvise utviklingen av tillit som Lewicki og Bunker (1996, s. 124) illustrerer med tillitstrappen. For å forstå bedre utviklingen og opprettholdelsen av tillit i virtuelle organisasjoner har Gwebu et al. (2007, s. 50) utviklet et prosessbasert rammeverk for tillit. En av hypotesene deres er at tillitsbygging og -utvikling er mer oppgaveorientert i virtuelle organisasjoner enn i tradisjonelle.

Forskningen til Gwebu et al. (2007) er interessant fordi den tar hensyn til utfordringen som team som ledes på avstand har med både utvikling og opprettholdelse av tillit. Det er imidlertid flere forhold som skiller forskningen til Gwebu et al. (2007) med hvordan det har vært å jobbe på hjemmekontor under pandemien. Det ene er at Gwebu et al. (2007) omtaler tidsbegrensede virtuelle team, mens den situasjonen vi nå har hatt er avstandsledelse på ubestemt tid. En annen forskjell er at ledere og medarbeidere har arbeidet samlokalisert før de gikk over til avstandsledelse, så i mange tilfeller hadde de allerede opparbeidet ulike grader av tillit. Medarbeiderne i de seksjonene jeg har hentet respondenter fra har opparbeidet tillitsforhold til leder før de gikk over til hjemmekontor.

Gwebu et al. (2007, s. 55) viser at det er vanskeligere med tillitsbygging gjennom elektronisk kommunikasjonskanaler. Samtidig som nyere forskning viser at når en kan se ansiktet til de andre som ved bruk av videokonferanse (Teams, Zoom osv) så er det noe lettere. Jeg brukte ikke tillitsmodellen til Gwebu et al. (2007, s. 50) i analysen, men det er viktig å ha den som et bakteppe, fordi det dreier seg om prosessbeskrivelse som hevder at tillit er enda mer dynamisk enn Lewicki og Bunker (1996). Mitt argument for at denne modellen var litt mindre relevant for mitt case er at respondentene mine var medarbeidere som har jobbet sammen lenge, og som inntil 12. mars 2020 hadde jobbet samlokalisert og ikke virtuelt. Det er en vesens forskjell fra virtuelle team som arbeider sammen tidsbegrenset og ofte kortvarig.

5.6 Graden av nærhet og tidsaspektet ved tillit

Nilsson (2019, s. 846) sier at begrepet tillit har behov for ulike analyser. Det ene går på relasjoner. Det vil si mikronivået som er mellom individer i ulike situasjoner, så er det

mellomnivået som er mellom grupper og organisasjoner og makronivå som er mellom institusjoner. Det er skille mellom personlig (relasjonell) og upersonlig (institusjonell). Nilsson (2019) er opptatt av samspillet mellom de ulike nivåene, former og hva det har å si for «proximity» det vil si graden av nærhet.

Nilsson (2019, s. 846) bruker konseptualiseringen som er beskrevet av Lewicki og Bunker (1996, s. 124), tillitstrappen. Han bruker de samme begrepene om de første nivåene. Det starter med CBT, i midten er KBT, men det øverste nivået kaller han EBT. Lewicki og Bunker (1996) kaller det IBT. Det første stadiet er når en forstår og kan forutsi handlingene til andre. Dette er det den begynnende tillit. Det neste stadiet er å ha tro på kompetansen og evnene til tillitsgiver. Det siste er det stadiet som anses å være mest robust som av Nilsson kalles «Experience-based» (EBT). Det defineres som tiltro til en aktørs intensjoner, integritet, godvilje, til slutt relasjonelle bånd som vennskap og identifikasjon. Dette anser jeg å være helt i tråd med det Hermanrud i Høyen et al. (2015, s. 123) beskriver som skille mellom kognitiv tillit (KBT) som har med medarbeidernes pålitelighet og kompetanse å gjøre og affektiv tillit (EBT) som dreier seg om å ha omsorg og empati for hverandre.

Den tidsmessige dimensjonen er relevant. Begynnende og skjør tillit kan være nok for å ha institusjonell tillit. Mens tillit bygd over tid, det vil si robust tillit, er viktig for sosial og personlig tillit. Nilsson (2019, s. 846) sier at “In that, a temporal dimension becomes relevant as impersonal trust in for example institutional arrangements and routines may facilitate initial trust, while trust developed as a result of interaction over time tend to be social and personal”.

Nilsson (2019, s. 848) beskriver to former for robust tillit, den kognitive baserte gradvise tillit (KBT) og den affektive baserte gradvise tillit (EBT). Den kognitive baserte tilliten er rasjonelle forventninger til tillitsgivers kompetanse, reliabilitet og integritet. Når aktører handler sammen over tid så kan taus og empatisk tillit oppstå, altså affektiv basert tillit. Den er basert på relasjonelle bånd som empati og identifisering mellom aktører.

Når det gjelder graden av tillit så vil jeg undersøke robust tillit som er opparbeidet over tid. Det vil si kognitiv baserte tillit (KBT) og affektiv baserte tillit (EBT). Jeg vil ikke se på utvikling og opparbeidelsen av tillit, men vedlikehold og opprettholdelse av tillit.

En kan definere tillit ut fra tidsaspekt og kvalitet. Den tilliten som er opparbeidede over tid heter i engelsk litteratur «gradual», altså gradvis tillit. Mens når det gjelder tilliten som

kjennetegnes av høy kvalitet, så heter den på engelsk «resilience» eller «deep». Oversatt til norsk er det motstandsdyktig/robust og dyp. Den opparbeidede tilliten kjennetegnes av gjentatt førstehånds interaksjon over tid (Nilsson and Mattes, 2015, s, 231). Det dreier seg om at når en blir kjent, blir stereotypier og generell forhåndskunnskap mindre viktig. Kjennskapen til tillitsmottaker gjør at handlinger og meninger er mer forutsigbare og det er selve grunnlaget for robust tillit.

5.7 Ulike former for nærhet

For å forstå hva som ligger i de ulike formene for nærhet bruker jeg Nilsson (2019, s. 844) sin definisjon av fem ulike nærhetsfaktorer. Han beskriver den geografiske nærheten som den fysiske avstanden som er mellom ulike aktører. Kognitiv nærhet er relatert til hvordan aktører oppfatter, tolker og evaluerer verden gjennom sine modeller og kategorier. Aktører som er like kommuniserer godt, men utvikler i mindre grad nye tanker. Sosial nærhet referer til i hvilken grad aktører deler personlige relasjoner, ofte skapt gjennom tidligere samarbeid. Det å tilhøre samme fag- og sosiale gruppe/nettverk gir en sosial nærhet. Institusjonell nærhet viser til et eksisterende institusjonelt rammeverk på et makronivå. Det kan dreie seg om både formelle og uformelle regler, konvensjoner og koder for atferd. Den kulturelle nærhet som beskrives som felles språk, koder og normer for kommunikasjon. Kulturell nærhet letter kommunikasjonen, men kan føre til at det går tregt og skjer liten nyutvikling.

Nærhetsdimensjonene til Nilsson (2019) bygger på teorien til Nilsson og Mattes (2015, s. 233) som også definerer fem former for nærhet; kognitiv, sosial, organisasjonell, institusjonell og geografisk. Det er litt variasjon i definisjonen av nærhetsfaktorene. Den kulturelle nærhetsdimensjonen som Nilsson (2019) har med, er ikke omtalt av Nilsson og Mattes (2015). De omtaler organisasjonell nærhet som i hvilken grad relasjoner er delt i en organisasjonell struktur, enten inn eller mellom organisasjoner. Hos Nilsson (2019) er organisasjonell og institusjonell nærhet slått sammen til institusjonell nærhet.

Nilsson og Mattes (2015, s. 232) hevder at den sentrale faktoren som påvirker gradvis opparbeiding av tillit er sosial utveksling. Både lengde på relasjon og hvor ofte det er interaksjon er viktige premisser. Dette er premisser, men hva med det som kreves for å vedlikeholde tillit? Er det de samme faktorene som gjelder for å utvikle som for å beholde tillit? Artikkelen til Nilsson og Mattes (2015) tar for seg begrepet romlighet, eller geografisk

nærhet når det gjelder tillit. Ansikt til ansikt kommunikasjon ses på som å være mer effektivt for å skape og reparere kognitiv tillit, enn teknologiske kommunikasjonsplattformer (Nilsson and Mattes, 2015, s. 232). Det gjelder særlig når kunnskapen som deles er kompleks og innebærer stor grad av taus kunnskap. Da er det å kommunisere ansikt til ansikt en optimal situasjon for få aksept for en annens subjektivitet, mens elektronisk kommunikasjon begrenser det. Dette støttes av Høyer et al. (2015, s. 125) hvor Hermanrud skriver om utfordring med å dele kompleks kunnskap i virtuelle team. Høy tillit kan utvikles raskere ved ansikt til ansikt kommunikasjon på grunn av at mengden av sosial informasjon som utveksles er mye større enn ved digital kommunikasjon. I forskning av Naquin og Paulson (2003) (henvist i Nilsson and Mattes, 2015, s. 232) indikerer de at virtuelle team bruker opptil fire ganger lenger tid for å dele informasjon sammenlignet med grupper som arbeider fysisk samlokalisert.

Nilsson og Mattes (2015) skriver at:

Given the centrality of social interaction for the creation of gradual trust, it is surprising that so little attention has been paid to how the spatiality of social exchange affects trust creation processes – especially since ‘space’ is receiving increased attention in other areas of management research. (s. 233)

Ansikt til ansikt kontakt er definert som nærhet i fysisk rom, derfor er tillit også lettere å danne i klustere som er samlokalisert. Nærhet i rom, samlokalisering, er positivt relatert med muligheten for sosial informasjons utveksling og interaksjon.

5.8 Geografisk nærhet – romlig nærhet

Romlig nærhet er ikke en forutsetning for å opprettholde tillit, men påvirker frekvens og form på den sosiale interaksjonen. Nilsson and Mattes (2015) viser at geografisk nærhet alene ikke er nødvendig eller nok for sosial interaksjon og tillitsdannelse, men det fasiliterer dannelsen av særlig robust tillit. Når det er en høy grad av sosial nærhet, så er det mulig med robust tillit uten romlig nærhet (samlokasjon). Den kognitive nærheten har størst påvirkning på det å bygge tillit. Den er basert på at når folk har interaksjon over tid så utvikler de en felles kunnskapsbase og kognitive modeller (Nilsson & Mattes, 2015, s. 234). I tillegg korrelerer geografisk nærhet ofte med andre former for nærhet, men uten at det er kausale

sammenhenger. Som for eksempel, institusjonell nærhet, viser bare at når noen er samlokalisert så er det ofte de deler samme institusjonelle rammeverk.

Så raskt som effektene av fysisk nærhet er etablert, så avtar behovet for samlokalisering betydelig. Dette går mye raskere enn tidligere litteratur om tillitdannelse har antatt (Nilsson & Mattes, 2015, s. 241). Forholdet mellom premisser for robust tillit og nærhetsformer er mer direkte, enn når det gjelder forholdet mellom nærhetsformer og den tidlige tilliten.

Geografisk nærhet muliggjør ofte direkte sosial kontakt som skaper sosial nærhet. Det ses på som en forutsetning for robust tillit (Nilsson & Mattes, 2015, s. 235). “Collocated actors are more likely to interact, the nature of interaction is different insofar as there is greater possibility for face-to-face, and collocated actors are more likely to belong to the same networks” sier Nilsson (2019, s. 845).

5.9 Geografisk nærhets betydning for opprettholdelse av robust tillit

Nilsson (2019, s. 849) har laget en tabell for å vise konseptuell sammenheng mellom tillitsdannelse og ulike typer av nærhet. Det er mange likheter med rammeverket for tillitsdannelse hos Nilsson og Mattes (2015, s. 231). Nilsson (2019) grupperer ulike vilkår, forklaringer, nøkkelreferanser og nærhetsdimensjoner. Den opparbeidede robuste tilliten definerer han som kognitiv eller affektiv basert tillit. Nærhetsdimensjonene geografisk og sosial er de som gjelder for begge tillitsformene. Det som skiller de to nærhetsdimensjonene er at sosial nærhet har link til både begynnende og opparbeidet tillit, mens geografisk nærhet kun har link til opparbeidet tillit.

Hva betyr denne forskjellen? Geografisk nærhet har en indirekte link til sosial nærhet, fordi det er en forutsetning for ofte og gjentatte ansikt til ansikt møter. Imidlertid kan det være opparbeidet tillit uten geografisk nærhet og det kan være geografisk nærhet uten opparbeidet tillit (Nilsson, 2019, s. 850). Når det gjelder opparbeidet tillit så mener Nilsson (2019, s. 853) at geografisk nærhet gjør det mye lettere å opprettholde kognitiv og affektive tillit. Den er basert på erfaring og interaktivitet og formet av gjentatt og hyppig utveksling med høy sosial og relasjonelt innhold, som skjer i ansikt til ansikt kontakt. Nilsson (2019, s. 854) uttrykker at “While direct exchange between collocated actors may contribute to other forms

of proximity, gradually developed deep trust based on direct exchange is also argued to substitute for geographical proximity». Opparbeidet robust tillit er ikke utelukkende avhengig av geografisk nærhet, men det krever større investering i tid og innsats når en ikke er samlokalisert. Nilsson og Mattes (2015, s. 242) er enige i at robust tillit ikke er avhengig av direkte sosial utveksling med at “as our cases show that, once established, thick trust can be maintained relatively independently of direct social exchange”. Ifølge denne teorien må ikke medarbeidere være samlokalisert for å opprettholde robust tillit.

Spørsmålet er om leder kan kommunisere så ofte med sine ansatte på elektroniske kommunikasjonskanaler at den robuste tilliten opprettholdes til tross for geografisk avstand? Det vil bety at den sosiale nærheten som skjer gjennom kommunikasjon oppveier og er viktigere for opprettholdelse av tillit enn den geografiske nærhet.

For å undersøke problemstillingen brukte jeg modellene til Nilsson (2019, s. 853) om nærhetsgrader og Nilsson og Matts (2015, s. 239) om romlig nærhet og deres virkning på robust tillit. Jeg avgrenset tillitsbegrepet til personlig tillit som er mellom leder og medarbeider. Nærmere bestemt den opparbeidede robuste tillit, det vil si kognitiv og affektiv tillit. Jeg ønsket å finne ut om det stemmer at det er interaksjonen mellom aktørene og hvilken type interaksjon robust tillit er avhengig av. Et annet ord for interaksjon mellom leder og medarbeider er kommunikasjon, og jeg ville finne ut om hyppighet og kvalitet på kommunikasjon er mer avgjørende enn den sosiale nærheten.

5.10 Tillitens mørke side

I mitt studie var jeg opptatt av at tillit er en avgjørende faktor i forholdet mellom leder og medarbeider. Jeg har ikke gått nærmere inn på de negative sidene av tillit, men det betyr ikke at de ikke finnes. Som for eksempel vil jeg nevnte at opportunistisk oppførsel, og det å bygge opp for sterk tillit som fører til «groupthinking» kan gi negative effekter.

Når medarbeidere som driver med kunnskapsdeling er opptatt av at den kulturelle, kognitive og sosiale nærheten som er viktig for tillit skal være til stede, da er muligheten for nye ideer og innovasjon lavere (Nilsson, 2019, s. 855). Mangfold og det at mennesker tenker ulikt er en viktig faktor for innovasjon og verdiskapning. Hauge og Barnås (2020) har i sin forskning funnet ut at mangfold kan bidra til innovasjon og vekst som dersom det brukes strategisk vil

styrke bedrifters konkurransefortrinn. Derfor kan det være en fallgrube her mellom hvor mye energi som skal legges i å opparbeide kulturell, kognitiv og sosial nærhet som er viktig for tillit og det med å dyrke mangfold og at medarbeidere tenker ulikt.

Den opparbeidede tilliten ses ofte på som den foretrukne i situasjoner med utveksling av kompleks kunnskap, men det er viktig å understreke at den også er mer tidkrevende og koster mer å utvikle, så den er ikke alltid å foretrekke (Nilsson and Mattes, 2015, s. 232). Spesielt når det gjelder virtuelle team eller tidsbegrensede prosjekter, så kan det være for tidkrevende å legge vekt på opparbeidelsen av robust tillit. Dette er ikke noe jeg går nærmere inn på, men det er viktig å ha med at tillit har sider som ikke bare er positive. Ledelsen i organisasjonen har en viktig rolle med å lage strategier som legger opp til at tillit fyller en funksjon som er hensiktsmessig for organisasjonen.

5. 11 Tillit i team som blir ledet på avstand

Mange av de faktorene som påvirker tillit har endret seg på hjemmekontor med avstandsledelse. I artikkelen til Hacker et al. (2019, s. 2) tar de for seg tre ulike typer utfordringer som utfordrer ledere av virtuelle team. Den første faktoren er kommunikasjon, det vil si møtefrekvens, ulike tidssoner, det å ikke se kunne se ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Den andre er teknologi, det å sikre at medarbeiderne har teknologiske ferdigheter og deler kunnskap om teknologi. Den tredje faktoren er team-mangfold. Det beskrives som å bygge tillit, normer, dele oppfatninger og etablere gruppetilhørighet. Hacker et al. (2019, s. 8) argumenterer for at litteraturen om virtuelle team og tillit ofte ser på tillit som et endimensjonalt og statisk konsept. Mens de argumenterer for at tillit må ses på som dynamisk prosess i virtuelle team. Denne tillitsdefinisjonen deler de med Gwebu et al. (2007). Mens Lewicki og Bunker (1996), Nilsson og Mattes (2015) og Nilsson (2019) også mener at tillit er dynamisk, men de er ikke like opptatt av det prosessuelle.

Jeg har skrevet om avstandsledelse som pågår over lengre tid og da var litteraturen om virtuelle team relevant å bruke, selv om det er ulikheter mellom dagens avstandsledelses situasjon og virtuelle team. I 2020-21 med avstandsledelse på ubestemt tid har vi mulighet til å undersøke om tillitsbegrepet er et statisk eller dynamisk konsept, fordi vi kan undersøke nivået av tillit gjennom ulike stadier i perioden med avstandsledelse. Hacker et al. (2019, s.

4) definerer virtuelle team med at “*a) the extent to which team members use virtual tools to coordinate and execute team processes ... (b) the amount of informational value provided by such tools, and (c) the synchronicity of team member virtual interaction*”.

For å se om definisjonen over stemmer med mitt case, så har seksjonene jeg har undersøkt også brukt virtuelle verktøy til å koordinere og utvikle teamprosessen daglig, mengden av informasjon som kommer gjennom kanalene er store og synkronitet i teammedlemmenes virtuelle interaksjon er høy. Hacker et al.(2019) definisjon av virtuelle team stemmer godt overens med mitt case.

Noen av de betingelsene vi har i arbeidslivet i Norge er særlig gunstige for at avstandsledelse skal lykkes; stabilitet, felles regler og verdier, selvstendige medarbeidere som er godt utdannet og bruken av teknologi er godt utviklet (Bergum, 2015, s. 47.) Teknologien skaper ulike utfordringer for dem som skal lede virtuelle team. For det første er det utfordrende å finne den teknologien som matcher oppgaven, i tillegg er det vanskelig å velge riktig kommunikasjonskanal og designvitenskap er utfordrende. Det vil si finne hvilke artefakter som støtter tillit. Teknologiske kapabiliteter er viktig for tillit i virtuelle team, men det finnes foreløpig lite forskning på det (Hacker et al., 2019, s.11).

Bergum (2015, s. 56) tar opp at Lynch og avanserte teknologiske kommunikasjonsformer har forbedret kommunikasjonen. Med hjemmekontorløsning i Oslo kommune så skjer det meste av kommunikasjonen gjennom Teams og WorkPlace, en kommunikasjonsplattform utarbeidet av Facebook for bedrifter. Det er interessant å undersøke om disse digitale kommunikasjonsverktøyene og samhandlingsplattformene er med på å redusere opplevelsen av sosial avstand, om de gjør at medarbeiderne opplever sosial nærhet til tross for geografisk avstand.

Det har vært noe norsk forskning på avstandsledelse de siste årene, spesielt knyttet til å lede medarbeidere på hjemmekontor og til virtuelle team. Utenlandske studier hevder at avstandsledelse er mer krevende enn «tradisjonell» ledelse. I norske og nordiske studier betraktes avstandsledelse over tid som mindre forskjellig fra «tradisjonell» ledelse. Det som beskrives som utfordrende er kommunikasjon. Spesielt det å bygge tillit og ha gode relasjoner, mens utenlandske studier beskriver muligheten for å ha kontroll som den største utfordringen (Bergum, 2015, s. 41).

Bergum (2015, s. 43) skriver at studiene på avstandsledelse de siste årene stort sett har dreid seg om virtuelle team som eksisterer en periode, ikke permanente distribuerte strukturer. Hacker et al. (2019) og Gwebu et al. (2007) føyer seg inn i den trenden med studier om virtuelle team som er tidsbegrenset og gjerne av kortere varighet. Det er spesielt to forhold som gjør at det er interessant å forske på avstandsledelse i covid-19 situasjonen. For det første så er det spesielt at det dreier seg om grupper (seksjoner) som er permanente, som kjenner hverandre godt fra tidligere som nå skal arbeide som virtuelle team. Det er ikke virtuelle team som er organisert midlertidig for å jobbe sammen om et prosjekt (Bergum, 2009, s. 32). For det andre så er tidsaspektet helt annerledes nå når det er avstandsledelse på ubestemt tid. Ingen vet hvor lenge medarbeiderne må jobbe på hjemmekontor. Det er en usikkerhetsfaktor som muligens kan påvirke tillitsforholdet og som det er lite tidligere forskning på, fordi vi aldri har hatt en lignende situasjon med nedstengning som i 2020-21.

Bergum (2015, s. 52) viser til at dersom det er færre møter, så bevares medarbeidernes inntrykk fra møte i lengre tid, enn ved samlokalisering hvor leder kan gjenopprette uklarheter dagen etter. En annen utfordring er at noen relasjonelle oppgaver ikke er så egnet for elektroniske kommunikasjonskanaler, som medarbeidersamtale, coaching og negative tilbakemeldinger. Bergum (2009, s. 36) sier at tidligere forskning hevder at medarbeidere som ledes på avstand har større behov for hyppig tilbakemeldinger og det å bli sett enn de som ledes samlokalisert. Det forklares med at når leder og medarbeider er samlokalisert så gis mange tilbakemeldinger gjennom uformell kommunikasjon og den kanalen er ikke der på samme måte ved avstandsledelse. Dette støttes av Gwebu et al. (2007, s. 57.) som nevner hyppig kommunikasjon og individuelle tilbakemeldinger som nøkkelen til suksess for høy tillit i team.

Min antagelse var at det skjedde mindre kommunikasjon mellom leder og medarbeider når de jobbet på hjemmekontor. Jeg antok spesielt at det skjedde mye mindre av den uformelle og uplanlagte kommunikasjonen som forskningen til blant annet Gwebu et al. (2007) sier. Det som på kontoret gjøres nærmest ubevisst, som for eksempel praten ved kaffemaskinen, på vei mellom møter og i lunsjen er jo nærmest fraværende på hjemmekontor.

5.12 Opplevs digitale kommunikasjonsverktøy som så gode at avstand blir et subjektivt begrep?

Robust tillit bygges med personlig, sosial interaksjon, det vil si først og fremst ansikt til ansikt kommunikasjon. Den er vanskelig å opparbeide gjennom andre teknologiske kommunikasjonskanaler, men hvordan er det med å opprettholde den når den er opparbeidet? “More complex technologies such as video conferences are also used, but do not succeed in creating the same commitment as face to- face contact” sier Nilsson og Mattes (2015, s. 239).

Mange ser på videokonferanse som en statisk form for kommunikasjon med mange tekniske problemer. Det er en plattform for samarbeid og samhandling, men kan ikke erstatte fysiske møter. Denne oppfatning stod sterkt fram til vi gikk over til hjemmekontor i 2020 og alle møter skulle gjennomføres digitalt. I den perioden vi nå har vært gjennom så har nok flere revurdert dette synet. Nilsson og Mattes (2015, s. 241) konkluderer med at teknologiske kommunikasjonsplattformer kan være nok for å opprettholde en relasjon der tillit allerede er til stede. Med den avanserte formen for teknologi som nå er utarbeidet, videokonferanser som Skype, Teams og Zoom så var det interessant å se om de styrket deltakernes opplevelse av nærhet.

Bernela et al. (2019, s. 2) innfører et begrep i tillegg til geografisk nærhet, som er oppfattet nærhet. Det forklares som at den geografiske persepsjon er basert på at individer får informasjon som er avhengig av nylig ervervet kunnskap og erfaring, som er bygd på nylige handlinger og persepsjon. Dette danner et subjektivt bilde på virkeligheten som rokker ved teoriene til Nilsson and Mattes (2015) og mange andre forskere. De har argumentert for at det er vanskelig å bygge opp effektive høy tillit team på avstand uten å ha jevnlig ansikt til ansikt kontakt. For å opprettholde og vedlikeholde tillit trenger mennesker i det minste erfaring om det sprudlende samarbeidene med «live performance». Denne påstanden er Bernela et al. (2019) ikke enig i. De mener at fysisk nærhet bare forklarer en liten del av personers oppfattelse av subjektiv avstand. Bernela et al.(2019, s. 4) hevder at “Researchers have found that physical proximity explains no more than half of a person’s feeling of subjective distance”.

Dette avhenger av konteksten som situasjonen er utøvet i, og form av representasjon av virkeligheten som guider individets persepsjon. Oppfattet nærhet er hvordan en person oppfatter hvor nært og hvor langt fra en person er (Bernela et al., 2019, s. 4). Noen kan oppleves nære, selv om det er stor avstand. Mens andre kan oppleves som at avstanden er stor, selv om de er nære. Sterk organisasjonell eller sosial nærhet kan ikke bare kompensere

for geografisk avstand, men også påvirke oppfatningen/persepsjonen av geografisk nærhet i seg selv. Som eksempel er geografisk nærhet mindre viktig når partnere har kognitiv nærhet og er forankret i samme sosiale nettverk (relasjonell nærhet), tilhører samme organisasjon (organisasjonell nærhet) eller tilhører samme overordnede system av verdier (institusjonell nærhet) (Bernela et al., 2019, s. 5). De ulike dimensjonene av nærhet som også er beskrevet i Nilsson (2019) og Nilsson og Mattes (2015) fjerner ikke viktigheten av geografisk nærhet, men minimerer dens betydning.

Forskere, O'Brien (1990 og 1992) og Cairncross (1997) har reist det radikale spørsmålet om IKT vil gjøre at det blir slutt på opplevelsen av geografi, eller gjøre at spørsmålet om fysisk nærhet overflødig (henvist i Bernela et al., 2019, s. 5). Kritikken av denne tesen har ført til mange teorier. IKT er hovedsakelig sett på som at hovedoppgaven er koordinering, gjennom ulike kommunikasjonsverktøy (Bernela et al., 2019, s. 5). Den første forskningen dreide seg om at IKT skulle erstatte reising, ikke det at det hadde effekt på persepsjon av fysisk avstand. Når det gjelder om IKT kan erstatte ansikt til ansikt kommunikasjon så er konklusjonen til Bernela et al. (2019) at det ikke kan det. Et av de største problemene som fortsatt ikke er løst er at teknologiske kommunikasjonskanaler ikke kan overføre taus kunnskap (Bernela et al., 2019, s. 6). Det samme problemet med overføring av taus og kompleks kunnskap er Nilsson og Mattes (2015, s. 232) og Høyer et al. (2015, s. 125) opptatt av. Det betyr at Bernela et al. (2019), Høyer et al. (2015) og Nilsson og Mattes (2015) mener geografisk nærhet fortsetter å ha betydning når det kommer til deling av kompleks kunnskap. For å undersøke kunnskapsdeling er det viktig å ha definert hva som menes med begrepet. Filstad (2016, s. 128) forklarer det med at: «læringsprosesser kjennetegnet ved tilgang til og felles bidrag integrert som kunnskap, holdninger og ferdigheter om praksis, og kompetanse gjennom refleksjon over løsninger og handlinger i sosial interaksjon og praktisk arbeid».

Bernela et al. (2019, s. 7) sier at: «The need for F2F does not disappear but, because co-presence is enriched by these new media, it is no longer the preserve of geographical proximity». Spørsmål som nå har reist seg er hvilken påvirkning ulike digitale plattformer «plattformisering» har på geografiske økosystem. Mobile løsninger har gjort at vi kan jobbe hvorsomhelst og nårsomhelst. Behovet for å møte andre ansikt til ansikt er ikke borte, men behovet for samtidig tilstedeværelse er ikke lenger monopolet til geografisk nærhet (Bernela et al., 2019, s. 7). Det har blitt et skille mellom situasjoner som tidligere krevde fysisk tilstedeværelse, som nå lett kan gjøres på avstand. I covid-19 situasjonen har denne utvikling

gått veldig raskt og flere tar til orde for at det har skjedd mer på seks måneder i 2020 enn gjennom flere år tidligere.

Medierikhetsmodellen (Daft & Lengel, 1986) er interessant for å analysere kommunikasjon. Den bygger på at kommunikasjonskanal skal velges og være tilpasset informasjonen som skal formidles. Denne tilpasningen er relatert til i hvilken grad en kanal gir opplevelse av sosial tilstedeværelse eller «informasjons rikhet» som er Daft og Lengel (1986) sitt begrep. Daft og Lengel (1990) foreslår følgende klassifisering: ansikt til ansikt, telefonsamtaler, personlige dokumenter, upersonlige skriftlige dokumenter og numeriske dokumenter (henvist i Bergum, 2009, s. 57). Medierikhetsteorien ser på mediakanalvalget som en rasjonell avgjørelse. Det gjør at mange har kritisert teorien og laget nye teorier. De viktigste er de som argumenter for at mediekanalvalg ikke handler om valget av et spesielt media, men heller hvordan de kombineres (Bergum, 2009, s. 57). Denne utfordringen har ledere daglig på hjemmekontor når de må velge riktig kommunikasjonskanal for det budskapet de ønsker å kommunisere. Det var et viktig aspekt å ha med seg for meg i studiet av kvalitativ og kvantitativ kommunikasjon på hjemmekontor.

Tidligere var ofte bakgrunnen for å opprette virtuelle team å få brukt den spesielle kompetansen til medarbeidere som geografisk arbeidet på ulike steder. Det kunne være ulike tidssoner og svært ulik kulturell bakgrunn. Teammedlemmene møttes sjelden fysisk, og det var vanskelig å bli godt kjent. De opparbeidet sjelden tillit i noen særlig høyere grad enn den tidlige og skjøre. Nå har årsaken for å opprette virtuelle team endret seg mye med covid-19, siden det er smittefaren som gjør at vi ikke kan være samlokalisert og ikke geografisk avstand. Dermed er faktorene med ulike tidssoner og ulik kulturell bakgrunn som Hacker et al (2019, s. 2) beskriver ikke like relevant. Faktorene kommunikasjon og teknologi er fortsatt aktuelle å undersøke. For å avgrense oppgaven så jeg på teknologi først og fremst som et middel og verktøy for å drive kommunikasjon.

5.13 Leder og medarbeiderperspektivet - HRs verdikjede

Jeg har vært opptatt av om hyppig kommunikasjon som opplevdes som god kunne veie opp for avstand. Kunne ledere gjennom bruk av dagens teknologiske kommunikasjonsplattformer klare å opprettholde tillitsforholdet til medarbeiderne eller ikke?

Når jeg skulle undersøke dette ville jeg se på både medarbeider- og lederperspektivet. Det var interessant å se om medarbeiders oppfatning av leders faktiske måte å lede tillitbasert på sammenfalt med leders uttalelser. I det meste av den litteraturen jeg har funnet om temaet er det forsket på ledere. Jeg synes derfor det var interessant å få empiri på om medarbeideres oppfatning. Jeg ville bruke modellen for HRs verdikjede (Boselie, 2014, s. 64), nærmere bestemt minikjeden som er definert av Wright and Nishii (2013) med intendert, faktisk og oppfattet HR praksis (henvist i Boselie, 2014, s. 63).

Virksomhetens og HRs strategier er selve grunnlaget for HRs verdikjede. I Oslo kommune er det tillitbasert styring og ledelse som er ledelsesprinsippene som strategiene bygger på. Dette er det som ligger til grunn for den intenderte HR praksisen. Det vil si det som er HRs policyer og intensjoner med HRs praksiser i organisasjonen. Det kunne vært analysert hva som er HRs intensjoner som gir seg utslag i praksis når det gjelder tillitbasert styring og ledelse, men det ligger utenfor denne oppgaven.

Det som jeg imidlertid syntes var interessant å undersøke var hvordan HRs praksis når det gjaldt tillitbasert styring og ledelse er implementert. Ledere er de som utøver og som viser hvordan det er implementert gjennom sin faktiske HR praksis. Hvordan praktiserer de tillitbasert styring og ledelse på avstand? Det siste leddet i HRs verdikjede jeg tok med var hvordan medarbeidere oppfattet at HR praksisen var i organisasjonen. Hva var deres oppfatning av om avstandsledelsen var tillitbasert. Samsvarte dette med hvordan ledere mente at de faktisk utførte ledelse. Det aspektet mente jeg kunne fortelle noe viktig om avstandsledelse var mer krevende enn «tradisjonell» ledelse. Dersom ledere med sine tiltak ikke oppnådde det de faktisk hadde ment, så kunne det tyde på at det var mer krevende.

5.14 Oppsummering av teorien om tillit og nærhetsfaktorer – hovedproblemstilling

For å sammenfatte teorien jeg har fordypet meg i og hvordan jeg brukte den i forskningen vil jeg sammenfatte teorien til Nilsson og Mattes (2015), Nilsson (2019) og Bernela et al. (2019). All teori jeg har lest har vært viktig for å fordype meg i temaet tillit, men det er spesielt disse tre jeg har brukt til å utforske problemstillingen min.

Konklusjonen i forskningen til Nilsson og Mattes (2015) kan oppsummeres med at nærhet i rom, det vil si samlokasjon gjør tillitdannelse lettere. Det er ikke en absolutt nødvendighet, men det reduserer tid og kostnader ved å skape tillit (Nilsson and Mattes, 2015 s. 241). Nærhet er særlig viktig for å skape tillit i starten, men er ikke like viktig for å opprettholde robust tillit.

Nilsson (2019, s. 849) viser konseptuell sammenheng mellom tillitsdannelse og ulike typer av nærhet. Det er viktig for å se på hvilken påvirkning geografisk avstand har på tillit og om det er andre nærhetsfaktorer som kan oppveie det. Nilsson (2019, s. 849) beskriver robust tillit til å være avhengig av tre aspekter av sosial utveksling. De tre aspektene er lengden på relasjonen, hvor ofte det er interaksjon mellom aktørene og hvilken type interaksjon det er.

Her kommer Bernela et al. (2019) inn som er svært positiv til den gode effekten digitale kommunikasjonskanaler, som er en form for interaksjon, har på opplevelsen av nærhet til tross for avstand. De mener at avstand ikke skaper separasjon når vi har så gode teknologiske kommunikasjonsplattformer som skaper opplevelsen av nærhet. Bernela et al. (2019, s. 10) lanserer begrepet nærhet i bevegelse. Det har vært en stor utvikling bare det siste året med blant annet utviklingen av Teams som samhandlingsplattform.

Nilsson and Mattes (2015, s. 242) gir anbefalinger for hva de ønsker at videre forskning skal ta for seg. Det er spesielt å undersøke om rammeverket deres for tillitsdannelse kan bli forlenget til å gjelde opprettholdelse/vedlikehold av tillit gjennom et prosjekt/prosess.

Den situasjonen vi er i med covid-19 og nedstengning av landet på ubestemt tid er et maraton i avstandsledelse og er en unik mulighet til å forske på virkningen det har på opprettholdelse av tillit. Vi skal opprettholde den normale driften vi hadde på kontoret, på hjemmekontoret. Det er ikke virtuelle team som skal arbeide tidsbegrenset sammen om et prosjekt. Nå dreier det seg om vanlig drift på ubestemt tid på hjemmekontor. Denne unike situasjonen med høy grad av usikkerhet brukte jeg i oppgaven til å undersøke effekten avstandsledelse på ubestemt tid har på opprettholdelsen av tillit og på tillitbasert ledelse.

5.15 Hvordan virker kommunikasjon på opplevelsen av nærhet - delproblemstilling

For å svare på hovedproblemstillingen tok jeg for meg to delproblemstillinger. Det første var hvordan påvirker hyppig kommunikasjon robust tillit over tid? Jeg ønsket å undersøke hvor hyppig ledere som ledet på avstand kommuniserte med sine medarbeidere og hvordan det påvirket robust tillit over tid. Ledere og medarbeidere som er samlokaliserte kan lett kommunisere ofte. Mye av kommunikasjonen skjer uformelt ved at de er til stede i samme lokale. Det krever en annen bevisstgjøring fra leders side om hvor ofte han/hun ønsker å kommunisere med medarbeiderne for å oppveie tapet av all kommunikasjon som tidligere skjedde uformelt i kontorlokalet. Gwebu et al. (2007, s. 57) nevner hyppig kommunikasjon som nøkkelen til suksess for virtuelle høy tillit team. Er hvor hyppig leder og medarbeider kommuniserer en mer avgjørende variabel enn selve avstanden når det gjelder å vedlikeholde tillit?

Videre spørsmål var om ledere er bevisst på dette og hva de tenkte om hva som er hyppig nok kommunikasjon for at avstand ikke skal påvirke graden av tillit. Nilsson og Mattes (2015, s. 231) sier det slik: «In the empirical analysis, the interaction and communication patterns of the involved actors fill an important role for understanding how trust is created and maintained».

Den andre delproblemstillingen var hvordan påvirker kvaliteten på kommunikasjonen robust tillit? Kvaliteten på kommunikasjon kan studeres fra to ulike synsvinkler, det vil si både form og innhold. For meg har det vært viktig å se på begge deler. Endrer kommunikasjonen innhold når den er begrenset til å foregå gjennom elektroniske kommunikasjonskanaler? Høyer et al. (2015, s. 127) sier at den relasjonelle kommunikasjonen som dreier seg om det å bli personlig kjent og ivaretagelse av medarbeiderne, blir vanskeliggjort av at kommunikasjonen ikke er ansikt til ansikt. Robert et al. (2009, s.249) sier at det er et problem at en ikke får umiddelbar respons og tilbakemeldinger.

Når det gjelder formen på kommunikasjonen, så er det relevant å undersøke om dagens avanserte kommunikasjonsplattformer gjør at kvaliteten opprettholdes og at robust tillit dermed opprettholdes uavhengig av om at det er avstandsledelse over tid. Om den teknologiske kommunikasjonsverktøyene gjør at vi opplever at det er sosial nærhet og interaksjon, selv om det ikke er geografisk nærhet. Her baserer jeg meg spesielt på forskning til Bernela et al. (2019, s. 6) som mener at teknologiske kommunikasjonskanaler ikke helt kan erstatte ansikt til ansikt kommunikasjon, selv om den er blitt visuell avansert.

Nilsson (2019) er i likhet med Bernela et al. (2019) spesielt opptatt av kunnskapsdeling og utfordringen med å dele taus kunnskap på avstand. Storper og Venables (2004) sier det på denne måten (henvist i Nilsson, 2019):

F2F can play important roles in mitigating these incentives and free-rider problems. One reason for this is simply that it is easier to observe and interpret a partner's behavior in a F2F situation. [...] Humans are very effective at sensing non-verbal messages from one another, particularly about emotions, cooperation, and trustworthiness (s.842)

Det er et interessant aspekt, for det er nettopp ikke-verbal kommunikasjon som lider under at vi på hjemmekontor og ikke er samlokaliserte. Muligheten vi har til å tolke kollegers signaler er veldig begrenset. Det er kun denne lille tiden vi har til rådighet på et Teamsmøte. I tillegg er det ofte forstyrrende hendelser som dårlig bildekvaliteten, møtedeltakere har tekniske problemer og forlater møte og noen slår av kamera og lyd.

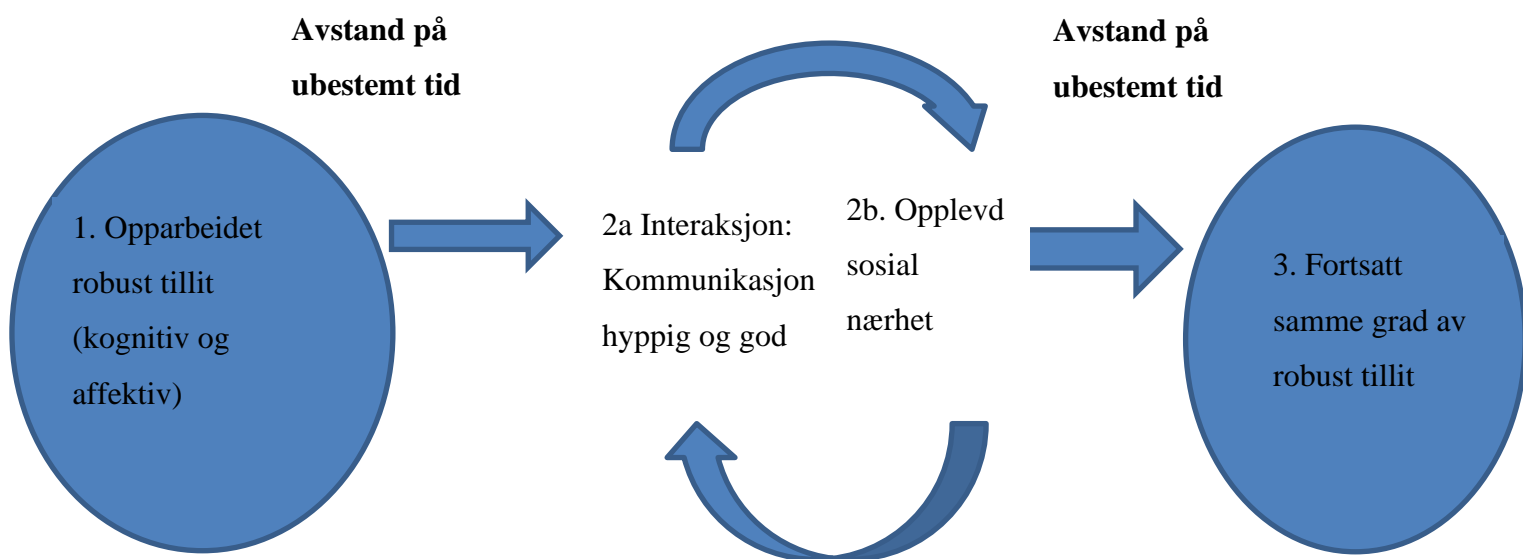
Jeg mente at det å spesielt se på hvordan den kvantitative og kvalitative kommunikasjonen virket på opplevelsen av sosial nærhet i denne spesielle avstandsledessituasjonen var interessant fordi min antagelse var at det har stor påvirkning på tillitsforholdet. For å undersøke kvaliteten på kommunikasjonen så jeg på både form og innhold. Formen ga seg i uttrykk i for eksempel hvilken mediekanal de kommuniserer gjennom, er det grupper eller individuell kommunikasjon. Innholdsmessig var jeg opptatt av hva det var de kommuniserte om og opplevde de det som god og tilfredsstillende kommunikasjon. Jeg antok at begge faktorer hadde betydning for om tillitsforholdet opprettholdes.

5.16 Modell for å utforske hvordan robust tillit påvirkes av avstandsledelse

Jeg har gjennom dette kapittelet først tatt for meg teori om begrepet tillit, og sett på ulike perspektiver ved tillit og spesielt robust tillit. Videre har jeg beskrevet ulike nærhetsfaktorer og hva de har å si for opprettholdelse av tillit. Jeg har undersøkt litteratur om avstandsledelse og bruken av digitale kommunikasjonsverktøy og hva det har å si for tillit.

Den litteraturen jeg har bygd problemstillingen min på og spesielt fordypet meg i er konseptualiseringen til Lewicki og Bunker (1996) som skiller mellom ulike nivåer av robusthet og sårbarhet, som Nilsson (2019) utdyper ytterligere. Jeg ønsket å undersøke den robuste tillit, kognitiv og affektiv. Flere forskere mener at denne typen tillit er knyttet til ansikt til ansikt interaksjon. Jeg brukte modellen til Nilsson og Mattes (2015, s. 239) som utgangspunkt for å utforske om kommunikasjon og interaksjon kan oppveie den direkte sosiale utvekslingen, som en ikke får når det er avstand over tid. Jeg utvidet modellen med å ta inn Nilsson (2019) sine nærhetsfaktorer og Bernela et al. (2019) sin teori om oppfattet nærhet.

Jeg syntes den spesielle situasjonen med hjemmekontor på ubestemt tid var en unik mulighet til å undersøke dette. Jeg så på det fra to ulike perspektiver for å undersøke om ledere og medarbeidere oppfattet det ulikt, og til det tok jeg utgangspunkt i HRs verdikjede (Boselie, 2014, s. 64). Analysen brukte jeg for å se om tillitbasert ledelse bør justeres etter at det har gått over til tillitbasert avstandsledelse.



Figur 1 – Egenutviklet modell som bygger på modellen til Nilsson og Mattes (2015, s. 239) Modellen viser påvirkningen den uavhengige variabelen hyppig og god kommunikasjon har på den avhengige variabelen robust tillit på avstand på ubestemt tid.

6 Metode

For å svare på problemstillingen min tok jeg utgangspunkt i et interpretivistisk forskningssyn. Den interpretivistiske tradisjon innebærer at samfunnsforskeren prøver å gripe den subjektive meningen om sosiale handlinger (Bryman, 2016, s. 692). Jeg var opptatt av å høre hvordan informantene mine hadde opplevd perioden med avstandsledelse. De skulle få beskrive sine subjektive opplevelser, for at jeg gjennom vitenskapelig metode ville undersøke om funnene hadde allmenngyldig verdi. Det var deres beskrivelser jeg innhentet og undersøkte for å forstå bedre hvordan tillitsforholdet mellom leder og medarbeider hadde endret seg gjennom avstandsledelse. For å innhente empirien antok jeg at kvalitativ metode var den mest egnede. Jeg var ute etter beskrivelser og utdypninger, ikke tall og målinger.

Jeg vil utdype fremgangsmåten min nærmere i dette kapittelet gjennom å beskrive forskningsdesignet, valg av vitenskapelig metode, vitenskapsfilosofiske tanker om oppgaven, hvordan jeg gjennomførte intervjuene, analyseprosessen og til slutt utfordringer med validitet og reliabilitet.

6.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er rammen for bevisene som besvarer forskningsspørsmålet. Det setter rammene for undersøkelsesenheter og datainnsamlingsmetoder som er fruktbare for å analysere dataene og besvare problemstillingen (Bryman, 2016, s. 40). Det som er viktig når det gjelder forskningsdesignet, spesielt undersøkelsesenheter og datainnsamlingsmetoder, er at ny empirisk kunnskap underveis i størst mulig grad bør utvikles og prøves ut på relevant kunnskap og teori på området.

Designet jeg valgte var casestudie, enkelt case, nærmere bestemt begreps- og teoriutvikling (Andersen, 2013, s.74) med samtalebasert informantintervju. Siktemålet med et slikt studie er å utvikle teori gjennom nye begreper, modifisering, av eksisterende begreper eller falsifisering eller modifisering av etablert teori (Andersen, 2013, s.75). Hypoteseprøvingen er annerledes ved casestudier enn kvantitative studier, fordi den blant annet gir mulighet til analytisk kontroll gjennom teoretisk styrt utvelgning (Andersen, 2013, s. 84). Jeg var opptatt av sammenhengen mellom den teoretiske avhengige hovedvariablen opprettholde tillit på

avstand og den uavhengige variabelen kommunikasjon. Jeg ønsket å videreutvikle teorien jeg hadde lest om opprettholdelse av tillit og avstandsledelse. Andersen (2013, s. 88) sier at «et rikt casemateriale kan gi forskere et bedre utgangspunkt for å identifisere viktige tilleggsvariabler eller gyldighetsbetingelser» enn kvantitative studier. Jeg antok at casestudie var det som var best egnet for å utforske «oppretholdelse av tillit», fordi jeg hadde et rikt casemateriale med teorien rundt tillitbasert styring og ledelse i Oslo kommune, sett opp mot medarbeiderundersøkelsen i Kulturretaten og dybdeintervjue med respondenter på et utvalgt tjenestested. Dette ga meg tilgang på mye materiale og jeg mente at casestudie vil være den mest hensiktsmessige metoden for å analysere det.

Studie mitt er en kontekstuell analyse der hypotesen dreier seg om sammenhenger mellom mikro- og makrosystemet (Andersen, 2013, s.88). Jeg undersøkte hvordan medarbeidere og ledere opplevde tillitsforholdet på mikronivå, mens makronivået var at Oslo kommune skal ledes med tillitbasert styring og ledelse. Det var utgangspunkt for å studere hvordan robust tillit mellom medarbeidere og ledere har klart seg gjennom covid-19 situasjonen. Gjennom funnene ønsket jeg å se om jeg kunne analysere og dra slutninger som hadde betydning for teorien om begrepet opprettholdelse av robust tillit. Dette er over på et allmenngyldig nivå som kan kalles makronivå. Videre beskriver Andersen (2013, s. 89) at det en gjør er å definere hvordan det en undersøger passer inn i et teoretisk univers. På den måten kunne enkeltcasestudiet mitt kalles implisitt komparativt.

For å velge case så jeg på resultater i medarbeiderundersøkelsen 10-faktor i 2018, og da spesielt faktorene autonomi og mestringsorientert ledelse. Tanken var at dersom det var mulig å opprettholde tillit til tross for avstand gjennom god bruk av kommunikasjon, så måtte det i hvert fall være mulig på et tjenestested hvor tilliten var høy før overgangen til hjemmekontor. Dersom det ikke var mulig der, så var det vanskelig å se at det var mulig andre steder. Det var et mikrostudie som muligens kunne reformulere makroteori.

Jeg startet med å lese mye generell teori om tillit og avstandsledelse. Det meste dreide seg om hvordan bygge tillit. Jeg oppdaget at det var skrevet lite om det å opprettholde tillit med avstandsledelse. Det fantes ulik teori om hvordan opprettholde tillit i virtuelle tidsbegrensede team, blant annet Gwebu (2007) og Bernela et al. (2019). Jeg ønsket å gjøre undersøkelser med tilleggsfaktoren på ubestemt tid. I mye av litteraturen jeg leste var forskningsmetoden som var brukt kvantitativ. Det dreide seg om surveys gjennomført i store internasjonale selskaper der avstandsledelse har vært vanlig lenge, spesielt i virtuelle team. Mitt ønske var å

gå grundigere inn i begrepene og utdype teorien gjennom å bruke kvalitativ metode. Det var viktig at respondentene hadde en tilnærmet lik forståelse av det innholdsmessige begrepet «tillit», for at undersøkelsen skulle ha noen verdi. Jeg mente at det var lettest å sikre gjennom dybdeintervju.

Utgangspunktet mitt var abduktiv metode. Jeg formulerte en problemstilling etter å ha lest teori, med hypotetiske forklaringer på spørsmålet. Jeg undersøkte case, gikk fra teori til å observere for å finne ut om teorien stemte og kunne utdypes. Teori og empiri må være tett sammenkoplet i casestudie. Andersen (2013, s. 163) skriver at «Det må være mulig å spesifisere hvilke empiriske observasjoner som ville overbevise oss om at teorien var gal». Konklusjonen blir enten at hypotesen bekreftes ingen avvikende funn eller at det er en rekke avvikende funn og at hypotesen ikke bekreftes. Da må enten hypotesen reformuleres eller hypoteseforklaringen redefineres for å ekskludere avvikende funn (Bryman, 2016, s. 571).

Hensikten med studie var å bruke teori til å kaste lys over hvordan tillit påvirkes av avstandsledelse, ikke å utvikle nye teorier, men å bruke det til å forstå påvirkningen bedre. Dette er anvendt vitenskap og er ment å videreutvikle teori som finnes. Teorien jeg valgte ut er grundig beskrevet i teorikapittelet. Jeg mener den kaster lys over og forklarer de empiriske undersøkelsene jeg har gjort. Jeg ønsket med mitt studie å gå i dybden på om bruk av kommunikasjon kan gjøre at tillit opprettholdes.

Jeg ønsket å se det mot leder-/og medarbeiderperspektivet som jeg syntes var interessant med å bruke HRs verdikjede (Boselie, 2014, s. 64). Det var grunnen til at jeg valgte å intervju medarbeidere og ledere. I litteraturen jeg leste var det forsket mye på ledere, men ikke i samme grad på medarbeidere. Derfor syntes jeg det var interessant å få med begge perspektivene. Studie mitt var komparativt fordi jeg sammenlignet ulike roller internt i virksomheten for å se om det var ulik oppfatning av måten det ble ledet på. Jeg ønsket å belyse lederes faktiske måte å lede tillitbasert på gjennom intervjuene med dem, opp mot tilsvarende spørsmål til medarbeiderne for å finne ut hvordan de oppfatter leders måte å lede på. Min antakelse var at hjemmekontortilværelsen og det å lede på avstand opplevdes svært forskjellig utfra et leder- og medarbeiderperspektiv. Jeg brukte teori til å forklare og til å forstå bedre hvordan kommunikasjon kan brukes av leder til å opprettholde tilliten til medarbeider til tross for avstand. Dersom det har gitt innsikt som kan bidra til å forstå bedre ledelsesutfordringer i hjemmekontortilværelsen med det å lede tillitbasert, så synes jeg har oppnådd mye med studiet mitt.

6.2 Valg av metode

Datainnsamlingsmetoden jeg har valgt til å samle inn empiri og analysere er kvalitativ metode, nærmere bestemt informantintervju. Hvorvidt det er kvantitativ eller kvalitativ metode som er mest egnet for den forskningen en skal foreta er hovedpoenget gjennom hele boka til Bryman (2016). Det er få store distinkte skiller, men et skille er at kvantitativ metode dreier seg om størrelser/tall og kvalitativ gjør det ikke (Bryman, 2016, s. 31). Det er selvfølgelig en kraftig forenkling som er svært unyansert. Et hovedtrekk er at kvalitativ forskning er basert på ord mer enn kvantifisering av innsamling av data. Det vesentlige er at den oftest legger vekt på en induktiv tilnærming til forholdet mellom teori og forskning. Den har hovedvekt på individers forståelse av den sosiale verden og favner om en oppfattelse basert på at den sosial virkelighet er skiftende og endres med menneskers oppfatning av den (Bryman, 2016, s. 33). Selv om denne beskrivelsen også er en forenkling, så sier den noe viktig om hva som karakteriserer kvalitativ metode.

Det som gjorde at jeg spesielt var interessert i forskningsspørsmål om avstandsledelse og tillit er den unike situasjonen vi har i 2020 og 21 med avstandsledelse som er pålagt så mange over så lang tid, nærmere bestemt på ubestemt tid. I tillegg er det stor usikkerhet og utrygghet for mennesker generelt å leve i en pandemi. Det gjorde det ekstra interessant å studere tillit, som under disse forutsetningene blir satt på en hard prøve. Min innfallsvinkel var at jeg ønsket å intervju informanter som skulle få muligheten til å utdypende forklare opplevelsen sin av kommunikasjon på hjemmekontor og forklare deres opplevelse av tillit og hvorvidt den var endret gjennom et år med pandemi. Jeg ønsket å skaffe empiri til modellen jeg ville utforske. Det er svakheter ved både kvantitativ og kvalitativ metode, og det viktige er hvordan det passer til de forskningsspørsmålene en ønsker å finne ut av. I mitt tilfelle så mente jeg det var mest som talte for at kvalitativ metode var den best egnede, selv om det ikke var innlysende. Den kvalitative metoden er i Bryman (2016, kap.17) beskrevet som en mindre rettlinjert og stegvis prosess. Den er mer fram og tilbake ettersom kunnskap erverves. Det legges stor vekt på tolkning av situasjonen og å følge opp funn. Mitt ene delspørsmål om kommunikasjon dreide seg om hyppighet altså kvantitet. Til tross for det så var hovedvekten på utredning forståelse av abstrakte begreper, så jeg fant ut at kvalitativ metode var den som var best egnet for å undersøke dette.

6.3 Vitenskapsfilosofi

For å se på oppgaven min fra et vitenskapsfilosofisk perspektiv så er den tradisjonell innenfor samfunnsvitenskap, den deskriptive vitenskapsfilosofien. Det vil si at en bruker begrepsanalyser, tar utgangspunkt i begreper og undersøker hvordan de er bygd opp. En kan si at vi undersøker det som ligger forut for erfaring (Gilje og Grimen, 2011, s. 21). Det å undersøke begrepet opprettholdelse av tillit slik jeg har gjort i oppgaven min er helt i tråd med dette perspektivet. Den samfunnsvitenskapelige retning som jeg har holdt meg innenfor er den epistemologiske tradisjon, eller erkjennelsesteori som igjen kan deles i interpretivisme og positiv realisme (Bryman, 2016, s. 690). Den interpretivistiske tradisjon innebærer at samfunnsforskeren prøver å gripe den subjektive meningen om sosiale handlinger (Bryman, 2016, s. 692).

Det å undersøke begrepet «tillit» og om «robust tillit kan opprettholdes» mener jeg går inn i denne fortolkningsprosessen. Det er to retninger innenfor samfunnsforskning den ene mener at samfunnsforskere må se bort fra sosiale aktørers beskrivelse av seg selv og egne aktiviteter, fordi de er uvitenskapelige. Den andre mener at disse beskrivelsene er av fundamental betydning, aktørenes egne oppfatninger av hva de gjør er det som gir handlinger mening og identitet (Gilje og Grimen, 2011, s. 145).

Min forskning er i tråd med den sist nevnte retning. Jeg har spurt informantene om hva de legger i begrepet tillit og om de opplevde at det er mulig å opprettholde tillit på avstand gjennom bruk av kommunikasjon. Det var et spenn mellom informantenes oppfatning av tillitsbegrepet og hvordan teoretikerne beskrev begrepet. Derfor var det vanskelig å forsikre seg om at informantene la det samme i begrepet som teorien tilsa. Dette var med å gjøre at jeg valgte intervjuet som undersøkelsesmetode, for at jeg gjennom dialog skulle sikre at informantene la noe av det samme i begrepene som teorien. Da er vi inne på Gadammers forutsetninger for «forståelse» eller «for-dommer» (henvist i Gilje og Grimen, 2011, s. 148) som sier at «Forforståelse er et nødvendig vilkår for at forståelse overhodet skal være mulig. Vi møter aldri verden nakent, uten forutsetninger som vi tar for gitt».

Med å bruke spørreundersøkelse ville det ikke vært lett å sikre at forståelsen av begrepet «tillit» hos respondentene var omtrent den samme som teorien definerer. Da måtte jeg i tilfelle brukt lange forklaringer, som ikke ville være hensiktsmessige og som ville gi grobunn for misforståelser og uønskede føringer. Det å forstå selve ordet likt er en av

forutsetningene, altså ha en lik begrepsforståelse. I tillegg inngår aktørens språk og begreper i hans forforståelse. Ulike typer trosoppfatning og forestillinger og sist men ikke minst personlige erfaringer har betydning for forforståelsen (Gilje og Grimen, 2011, s. 148-150). Forforståelsen har mye å si for hva en person legger i begrepet tillit. Det kommer for eksempel an på om personen har et positivt eller negativt menneskesyn og hva personen har av erfaringer tidligere i livet. Disse nyanseringene vil en først få fram i et dybdeintervju, som et eksempel på det så beskrev mine respondenter «tillit» med ulike begreper. En leder brukte konsekvent ordet «selvstendighet», mens en medarbeider beskrev det som «trygghet». Disse nyansene er viktige å få frem i en analyse og de hadde vært vanskelige å fange opp i en kvantitativ spørreundersøkelse.

6.4 Hermeneutikken – vitenskapsmetode

Gilje og Grimen (2011, s.143) beskriver hermeneutikken på følgende måte:

«Hermeneutikken i moderne varianter består av forsøk både på å lage en metodelære for fortolkninger av meningsfulle fenomener, og på å beskrive vilkårene for forståelse av mening skal være mulig». Bryman (2016, s. 691) forklarer hermeneutikk med at begrepet stammer fra teologien og er en metode for å fortolke menneskelig aktivitet. Hermeneutikken legger vekt på perspektivet til den sosiale aktør. Samfunnsforskerne må forholde seg til en verden som allerede er fortolket av de sosiale aktørene selv (Gilje og Grimen, 2011, s.145). Tre ting som har betydning for problemet med fortolkningen er at ikke all forståelse kommer til uttrykk språklig. De ulike delene i aktørens forforståelse henger normalt sammen i et mer eller mindre løst sammenkople system og en aktørs forforståelse er reviderbar (Gilje og Grimen, 2011, s. 151). Den hermeneutiske sirkel dreier seg om at all fortolkning består i stadige bevegelser mellom helhet og del (Gilje og Grimen, 2011, s. 153). En kontinuerlig prosess mellom det vi skal fortolke og den konteksten det fortolkes i.

Det forskningsdesiginet jeg har valgt casestudiet, nærmere bestemt begreps- og teoriutvikling, ligger innenfor hermeneutikken. Hermeneutikk dreier seg om fortolkning og forsøk på å forstå. Det er tre vilkår som et studieobjekt for hermeneutikken må oppfylle: det må kunne gi mening, vi må kunne skille mellom mening og uttrykk og den meningen studieobjektet har må være mening for sosiale aktører (Gilje og Grimen, 2011, s. 156). I mitt studie var det ikke tekst jeg skulle fortolke og undersøke, men det var transkriberte

dybdeintervjuer med medarbeidere og ledere. Jeg vil dermed si at de tre vilkårene var oppfylt; utsagnene ga mening, det var skille mellom meningen og uttrykk og meningene som kom frem var representative for sosiale aktører.

Fortolkninger er alltid bare mer eller mindre sannsynlige basert på skjønn. De er vitenskapelige usikre og kan revideres i lys av ny informasjon. I mitt tilfelle med intervjuer var min fortolkning av intervjuene skjønnbasert. Jeg måtte tolke det hver og en uttalte utfra konteksten det var sagt i. En annen forsker som foretar samme undersøkelse og får lignende svar kan tolke funnene annerledes.

Det er et skille mellom det eksplorative og det deskriptive. Det å forklare menneskelig atferd er hovedingrediensen i den eksplorative tilnærmingen. Mens den deskriptive tilnærmingen er opptatt av å forstå menneskelig atferd, mer enn kreftene som ligger bak (Brymann, 2016, s. 26). Min oppgave lå nærmest opp til å beskrive å forstå, altså den deskriptive tilnærmingen. Gjennom dybdeintervjuene prøvde jeg å beskrive og forstå respondentenes opplevelser av avstandsledelse og opprettholdelse av tillit. Weber trekker inn begge begrepene i «Verstehen». Han beskriver sosiologi som en vitenskap som søker å tolke forståelse av sosiale handlinger med mål om å komme til kausale forklaringer (henvist i Bryman, 2016, s. 26). Målet med å komme til kausale forklaringer lå utenfor min oppgave, min hensikt var å kunne beskrive.

6.5 Gjennomføring av intervjuene

Intervjumetoden jeg valgte var samtalebasert informantintervju med åpne spørsmål. Jeg valgte ikke ustrukturerte, men semistrukturert intervju. Intervjuguiden var standardisert for at jeg skulle få inn mest mulig sammenlignbare funn og for å ivareta reliabilitet. Jeg stilte de samme spørsmålene til alle. I noen tilfeller ba jeg respondentene utdype når jeg opplevde at spørsmålene ga rom for misforståelser og ikke var tydelige nok. Jeg har prøvd i minst mulig grad å påvirke informantene i noen retning og har kun utdypet når de syntes spørsmålene var vanskelige å forstå og ønsket en utdyping. Intervjurollen min har vært noe imellom aktiv og passiv, fordi jeg ikke har ønsket å påvirke informantene i en bestemt retning. Hovedårsaken til at jeg valgte informantintervju framfor surveys var at det ga muligheten til observasjoner, innsikt og vurderinger som ikke fanges opp i surveys (Andersen, 2013, s.124). I og med at

tillit er et begrep som vi har en subjektiv oppfatning av, gir det rom for tolkninger og misforståelser. Jeg syntes derfor at utdypning og spesifisering som var mulig å gjøre gjennom informantintervju var avgjørende for å gjøre gode funn. Til tross for at faren var skjevheter og vektlegging av tilfeldigheter.

6.6 Intervjuguide

Jeg laget to intervjumaler, en for medarbeider- og en for lederintervjuet. Begge intervjumalene bygde på spørsmål jeg laget etter å ha lest teori. Selv om jeg ikke synliggjorde teorien i malen. De innledende spørsmålene i begge maler var personalia som jeg syntes var viktig å ha med. Som blant annet hvor lenge de hadde jobbet på tjenestestedet. Dersom de var nyansatte, så kunne det være at tilliten ikke var opparbeidet på forhånd. Da måtte jeg vurdere om jeg i det hele tatt kunne bruke dem som respondenter.

Jeg spurte medarbeidere om hvor lenge leder hadde vært lederen deres. Det kunne være med å påvirke hva slags type tillitsforhold de hadde opparbeidet før de gikk over til hjemmekontor. Andre viktige faktorer som kunne påvirke hvordan medarbeidere opplevde hjemmekontorsituasjonen, var blant annet om de var tilvendt hjemmekontor fra tidligere og nivå på digital kompetanse.

Videre nevnte jeg begrepene kognitiv og affektiv tillit (Nilsson, 2019). Jeg forklarte ikke hva som lå i begrepene i spørsmålsmalen, men flere av informantene ønsket å få utdypet begrepene i intervjuet. Fra teorien til Mattes og Nilsson (2015) tok jeg med et par spørsmål som dreide seg om forutsigbarhet og tilbakemeldinger som er viktige faktorer som kan påvirke tillit. Nilsson (2019) er opptatt av at kultur og gruppetilhørighet er viktigere enn geografisk samlokasjon. Jeg tok derfor med spørsmålet om opplevelsen av å være et «vi».

Spørsmålene om kvantitet og kvalitet når det gjaldt kommunikasjon er fra teorien til Nilsson (2019). Jeg spurte om hvordan kommunikasjonen har vært før og etter 12. mars 2020, for å se om den har endret seg og hvordan det har påvirket tillitsforholdet.

Intervjumalen for ledere er bygget opp etter samme rammeverk og teori som for medarbeidere, men er formulert litt annerledes for å få fram leders perspektiv. Det er i stor grad slik at leder er aktøren/tillitsgiver, mens medarbeider er tillitsmottaker. Jeg synes det

var interessant å se på forskjellen i medarbeider- og lederperspektivet. Jeg ville se om det kunne gi ny kunnskap om tillitbasert ledelse og undersøke om leder oppnådde det som er intensjonen med måten å lede på gjennom HRs verdikjede (Boselies, 2014, s. 64).

Når det gjaldt kognitiv og affektiv tillit ble ledere spurt om hva slags tillit de har til medarbeidere og hva slags tillit de opplevde at medarbeidere har til dem. De ble i tillegg spurt om hva de gjorde for at medarbeidernes tillit skulle opprettholdes.

Et eksempel på hvordan spørsmålene var ulikt formulert for medarbeidere og ledere, er hvordan deres opplevelse av gruppetilhørighet var. Medarbeidere ble spurt om hvordan deres opplevelse var, mens ledere ble spurt om hva de gjorde for å bevare gruppetilhørigheten.

Spørsmålene om kvantiteten på kommunikasjon var svært like. Det viktigste var å se om leder og medarbeider svarene samsvarte. Når det gjaldt kvaliteten på kommunikasjon så var det ulikt formulert. Et eksempel var at medarbeidere ble spurt om hvordan leder viste at han/hun var opptatt av hvordan de hadde det på jobb. Mens ledere ble spurt hvordan de viste at de var opptatt av hvordan medarbeidere hadde det på jobb.

6.7 Prøveintervju og forberedelser

Jeg gjorde et prøveintervju den 1. desember 2020 med en leder fra samme tjenestested som de øvrige informantene for å teste ut spørsmålsmalen og eventuelt gjøre korrigeringer. Det var et par spørsmål hun syntes var utydelige og vanskelige å forstå. Noen spørsmål var overlappende. Dermed kuttet jeg ut flere spørsmål der det var gjentakende svar. Jeg omformulerte spørsmålene som testpersonen mente var utydelige og vanskelige å forstå. Det var kun ledermalen jeg testet ut med pilotintervju. Innholdet i spørsmålsmalen for medarbeidere var svært lik, selv om det spørres om ulike roller og perspektiver.

Jeg gjorde de samme justeringene på medarbeidermalen som jeg hadde gjort på ledermalen. Ideelt sett burde jeg ha gjennomført et testintervju med en medarbeider. I etterpåklokskapens lys ser jeg at det kunne gitt nyttige korrigeringer.

Alle respondentene fikk tilsendt intervjumalen i forkant. For meg var det viktig at de skulle stille forberedt og ha reflektert rundt svarene sine. Det opplevde jeg også at de fleste gjorde. Jeg tror ikke at svarene hadde vært like reflekterte om de ikke hadde fått forberedt seg.

6.8 Valg av respondenter

For å skaffe empiri undersøkte jeg et tjenestested i Kulturetaten hvor de fleste medarbeiderne jobbet på hjemmekontor. De har arbeidsoppgaver som er knyttet mot bruken av digitale systemer som lett kan utføres hjemmefra og de ikke er avhengige av å være fysisk til stede i kontorlokalene. De er representative for mange kontorbedrifter i Oslo kommune. I tillegg er det et spesielt kriterie at ledelsen i Kulturetaten har holdt hardt på prinsippet om at alle ansatte bortsett fra de som fysisk må være til stede og møte publikum skal jobbe på hjemmekontor. Fysiske møter har kun vært tillatt dersom det har vært snakk om møter av samfunnskritisk art. Dermed har det siste året gitt en helt unik situasjon med avstandsledelse.

Tjenestestedet består av tre seksjoner som yter tjenester til hele Oslo kommune internt og til publikum. Det er 28 fast ansatte og 14 midlertidige stillinger. Den ene seksjonen har 13 ansatte. Alle er fast ansatt, bortsett fra en som er i midlertidig stilling. Mange av de ansatte har høy utdanning og er i fagstillinger, mens noen er produsenter med noe lavere utdanning. Den andre seksjonen består av 15 ansatte. Der er det fem som er i midlertidige stillinger, resten er fast ansatt. De fleste er høyt utdannet. Den siste seksjonen er den minste, jeg har ikke hentet informanter fra den av hensyn til anonymitet.

Respondentene jeg plukket ut var tre medarbeidere og en leder fra to seksjoner, det vil si seks medarbeidere og to ledere. Medarbeiderne svarte på spørsmål om ledelse og kommunikasjon som jeg anså som relevante for å opprettholde tillit. Ledere svarte på spørsmål om hvordan de ledet, spesielt hvordan de brukte kommunikasjon.

Jeg sa på forhånd at jeg ønsket medarbeidere som kun hadde jobbet på hjemmekontor. Lederne plukket ut medarbeidere de mente kunne belyse spørsmålene mine godt, såkalte nøkkelinformanter (Andersen, 2013, s.120). Det ble nok ikke helt oppfattet at det var et krav at de skulle jobbe på hjemmekontor hele tiden, så blant informantene varierte det fra at noen hadde vært på kontoret noen dager i uka, til at noen kun hadde vært der noen få ganger gjennom hele nedstengningsperioden. Likheten var at leder ikke hadde vært til stede samtidig med medarbeiderne på kontoret, kun helt tilfeldig. Alle hadde en opplevelse av å ha blitt ledet på avstand. Jeg mente det var det viktigste kriteriet.

6.9 Personalia

Tabell 6.1 - Beskrivelse av informanter

Første seksjon		
Leder for 15 ansatte		
Utdanning	Antall år i etaten	Antall år som leder/med leder
Arkivar	4,4 år	3,9 år
Medarbeidere		
Bachelor i visuell kunst	9 år	3,9 år
Master i kulturhistorie pluss bachelor i arkivvitenskap	11 måneder	11 måneder (3 uker på kontoret før overgang til hjemmekontor)
Cand mag.	2 år	2 år
Den andre seksjonen		
Leder for 13 ansatte		
Utdanning	Antall år i etaten	Antall år som leder/med leder
Historie hovedfag	14 år	1,3 år (5 måneder før overgangen til hjemmekontor)
Medarbeider		

Master i Kulturhistorie	7,6 år	1,3 år med leder, men har vært kollega med leder i 7,6 år
Master i Kulturhistorie	7,4 år (fast stilling for 3 år siden)	1,3 år med leder, men har vært kollega med leder i 7,4 år
Bachelor med fordypning i historie og årsstudium i arkivkunnskap	7,5 år	1,3 år med leder, men har vært kollega med leder i 7,5 år

Medarbeiderne har vært ansatt i Byarkivet fra elleve måneder til ni år, mens lederne har vært ansatt fra 4,4 år til 14 år. Jeg ba om å få respondenter som ikke var nyansatte. Det fikk jeg med unntak av en som hadde jobbet der i elleve måneder på intervjudispunktet. Under normale forhold er ikke det å anse som nyansatt, men i dette tilfelle når det har betydning at medarbeider og leder har jobbet samlokalisert i kun tre uker, så er det annerledes. I analysen har jeg flere steder omtalt henne som nyansatt, fordi hun kun har vært samlokalisert med leder så kort. Det var vanskelig å vite om en måneds samlokasjon var nok til å bygge opp tillit. Utfra svarene hennes var tilliten der og derfor har jeg tatt svarene hennes med og ikke skilt dem ut.

De to andre i seksjonen har jobbet sammen med leder i 3,9 og to år.

I den andre seksjonen har alle startet samme høst og har vært kollega med leder i litt over sju år og hatt hen til leder i 1,3 år. Hen har jobbet lenge i Byarkivet og kjenner alle medarbeiderne som kollega gjennom flere år, men rakk kun å være leder i fem måneder før overgangen til hjemmekontor. Det er et vilkår som er litt annerledes som gjorde at jeg var litt usikker på om tilliten var der, men i og med at de kjente hen godt som kollega så syntes jeg det var grunnlag for å tro at tilliten var opparbeidet. Det viste seg å stemme utfra respondentenes svar.

Av utdanning er det tre som har master i kulturhistorie. De andre har master i arkiv, historie hovedfag, bachelor i visuell kunst, cand mag med blant annet arkiv som fag og bachelor i historie.

6.10 Lydopptak og transkribering

Jeg brukte Universitetet i Oslo sitt Nettskjema og Nettskjema-diktafonapp. Intervjuene foregikk på Teams. Jeg brukte diktafonappen til å ta opp lyden med min smarttelefon. Når intervjuet var avsluttet ble det sendt direkte til Nettskjema for sikker lagring. Opptaket ble kryptert på telefonen og ble sendt inn sikkert. Dette fungerte veldig bra.

Makslengde på et opptak var 45 minutter, i et tilfelle varte intervjuet lenger, men da lastet jeg opp og startet nytt intervju. Under i tabellen står tiden for hvert enkelt intervjuopptak.

Jeg hadde på forhånd fått godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å ivareta retningslinjer for personvern. Jeg sendte inn søknad 29. november 2020 og endelig godkjenning av prosjektet fikk jeg først 4. januar 2021. Dette forsinket intervjuprosessen min med en måned. Det eneste intervjuet jeg gjennomførte før godkjenning var testintervjuet som ble slettet umiddelbart etter at jeg hadde hørt gjennom det. Opptakene bevares frem til 30. juni 2021. Alle informanter har blitt informert om hvordan dataene skal behandles i tråd med personvernregler og signert samtykke følger med oppgaven som vedlegg.

Etter at alle lydopptak var gjennomført startet jeg på transkriberingen. Alle informantintervjuene ble transkribert manuelt. Jeg har skrevet inn ordrett slik det var formulert på dialekt og med pauselyder for å være tro mot slik det fremkom i intervjusituasjonen.

Når jeg har brukt sitater fra intervjuene har jeg skrevet om dialektord til bokmål, så ikke informanter skulle gjenkjennes. Jeg har brukt kjønnsnøytrale ord, der det kunne avsløre identitet og jeg har anonymisert navn.

Hvor lang tid jeg brukte på transkribering er jeg usikker på, men jeg vil anslå at jeg brukte omtrent 7-8 minutter på å transkribere 1 minutt opptak, så rundt 2000 minutter, 33,3 timer.

6.11 Tidsbruk på intervjuer

Tabell 6.2 - Oversikt over tidsbruk intervjuer

Objekt	Tidspunkt	Tidsbruk i minutter	Sider	Antall ord
1. leder	08.01.201	33,50	16	4690
2. medarbeider	08.01.2021	30,42	11	3812
3. medarbeider	08.01.2021	22,14	7	2345
4. medarbeider	11.01.2021	38,35	17	5920
5. medarbeider	13.01.2021	21,41	7	2625
6. medarbeider	13.01.2021	23,51	8	3304
7. leder	15.01.2021	53,69	17	7420
8. medarbeider	15.01.2021	27,08	12	3467
Totalt		250,1	96	33589

6.12 Analyseprosess

Jeg bestemte meg for å bruke Atlas som verktøy til å kode å analysere den transkriberte teksten. En av utfordringene med kvalitativ metode er at det blir veldig stor mengde data som kan være vanskelig å systematisere og analysere på grunn av omfanget (Bryman, 2016, s. 570). Det er utfordrende å finne hovedmønstrene å analysere når det er så stort omfang av empiri.

Metoden jeg brukte var nær knytning mellom teori og funn. Utgangspunktet mitt var at jeg ønsket å teste teorien, selv om det ikke er en klassiske innfallsvinkelen i kvalitativ metode. Silvermann (1993) argumenterer for at kvalitativ metode i senere tid har hatt en større rolle i testing av teorier (henvist i Bryman, 2016, s. 381). Metode, datainnsamling, analyse og eventuell teori er nært relatert til hverandre (Bryman, 2016, s. 381). Jeg var ikke ute etter å finne ny teori, men jeg var ute etter å teste teori og eventuell utdype den. Dette er i tråd med abduktiv tilnærming som vil si at forskeren lager teoretisk forståelse av en kontekst eller folk

utfra å studere språk, meninger og perspektiver som former deres verdenssyn (Bryman, 2016, s. 394). Det vesentlig er at når forskeren har beskrevet verden utfra respondentenes syn, så må han komme til samfunnsvitenskapelige slutninger utfra disse perspektivene. På den måten er ikke abduktiv tilnærming lik induktiv, fordi det teoretiske grunnlaget er basert på verdenssynet til respondentene.

Kodingen er selve kjerneprosessen i analysen, slik den var for meg. Dataene ble da brutt ned til komponenter som gis navn utfra det jeg syntes var interessante temaer i teorien og som intervjuguiden var bygd opp rundt. Min tolkning av data skapte kodene jeg brukte i analysen. Jeg sammenlignet hele tiden begrepene som var kodet under ulike kategorier, for å se hvordan det stemte med teorien. Sammenligningen innebar også å være observant på kontraster og ulikheter (Bryman, 2016, s. 577).

Etter koding jobbet jeg med tematisk analyse. Det gikk ut på å tematisere dataene for å finne mønstre. Jeg så spesielt etter repetisjoner, kategorier, likheter og ulikheter og uttalelser som stemte eller avvek fra teorien (Brymann, 2016 s. 586). Jeg samlet koder i temaer fra intervjuguiden min. Jeg prøvde å finne sammenhenger og ulikheter med teorien. Noe av kritikken når det gjelder tematisk analyse og koding av kvalitativ data er problemet med å miste konteksten og at det fragmenterer dataene (Bryman, 2016, s. 583). Det synes jeg også var problematisk i noen tilfeller, men da gikk jeg tilbake til den transkriberte teksten i det enkelte intervjuet for å finne tilbake til konteksten. Dermed ble det for meg noe vekselvirkning mellom koding og teksten i intervjuene.

6.13 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om det er vanskelig å gjenta undersøkelsene (etterprøvbarehet). Det kan blant annet være måleproblemer med tekst som er mer utfordrende enn med tall, det dreier seg om dataenes troverdighet. Validitet er på mange måter det viktigste kvalitetskriteriet for forskning (Bryman, 2016, s. 41). Det dreier seg om overførbarhet når det gjelder konkrete situasjonsbetingelser eller teoretiske forutsetninger for at forskningsfunn kan generaliseres til å være gyldige for større utvalg. Andersen (2013, s. 132) sier at «reliabilitet og validitet er knyttet til de fakta og vurderinger som benyttes i beskrivelse, tolkning og analyse, på en måte som er etterprøvbare og holdbare for undersøkelsens formål og referanseramme».

6.13.1 Reliabilitet

Reliabiliteten er nær knyttet til fremgangsmåte for utvelgelse av informanter og forskningsprosessen. Covid-19 situasjonen påvirker muligheten for å gjenskape en lignende undersøkelse. Det at det kan være vanskelig å gjenskape undersøkelsen er et forhold som svekker reliabilitet. Jeg har gjennom oppgaven vært opptatt av det unike med pandemisituasjonen, men det kan på den ene siden også svekke reliabiliteten. Vi vet ikke om situasjonen vedvarer og hvor lett det vil være å gjenskape de samme omstendighetene. Bryman (2016, s. 383) bruker begrepet ytre reliabilitet som innebærer at det er vanskelig «å fryse» en situasjon, slik at omstendighetene er like og forskningen kan gjentas. Det er helt klart en utfordring med covid-19 situasjonen.

Jeg har dokumentert fremgangsmåten for utvelgelse av informanter og hele forskningsprosessen. Intervjuguiden er lagt ved for at det skal være mulig å etterprøve forskningen min. Når det gjelder utvelgelsen av respondentene så mener jeg at den har skjedd på et godt grunnlag. Jeg har valgt seksjoner med gode skår på faktorer som er relevant for tillit. Dette har vært et objektivt kriterie, som også andre kan bruke til utvelgelse av respondenter. Leder har plukket ut informanter i sin seksjon ut fra kriteriet om at de skulle ha jobbet det meste av tiden siden 12. mars 2020 på hjemmekontor, eller i hvert fall ikke ha jobbet på samme lokasjon som leder. Det kan selvfølgelig stilles spørsmål ved om det var riktig at leder plukket ut respondentene. Valgte lederne bevisst ut medarbeidere de hadde et godt tillitsforhold til? Det er et forhold som kan svekke validiteten.

Det kan være et problem at reliabiliteten blir dårligere dersom spørsmålene ikke er standardiserte (Andersen, 2013 s.123). Aktiv intervjuing skaper ikke nødvendigvis problemer knyttet til reliabilitet og validitet. Fordelen er at intervjuet fanger opp observasjoner, innsikt og vurderinger som vi ikke får fram i surveys. Det er intervjuer og samhandlingen med informantene som avgjør om denne formen for datainnhenting styrker eller svekker reliabilitet, validitet og representativitet i dataene. Utfordringen er å kontrollere for skjevheter og tilfeldigheter (Andersen, 2013, s.124). Jeg har fulgt intervjuguiden og valgt en mellomting av semistrukturert og strukturert intervju. Jeg har ikke avveket mye fra malen, kun der det har vært grunn til å spørre oppfølgingsspørsmål, utdype og eventuelt forklare noe, men jeg har også vært opptatt av å ikke påvirke respondentene. Jeg har transkribert alle intervjuer og det er mulige å gå tilbake å finne sitatene i det transkriberte materiale. Jeg

mener jeg på denne måten har ivaretatt reliabiliteten selv om intervjuformen ikke har vært helt standardisert.

6.13.2 Validitet

Validitet dreier seg om tolkninger og forklaringer og om å være overbevisende når det gjelder relevans (Andersen, 2013, s.132). Når det gjelder validitet skiller Andersen (2013, s.14) den indre validitet som dreier seg om kvalitet og troverdighet og ytre validitet som er hvor representative funnene er for en større populasjon. Den indre validitet er en styrke i casestudie fordi den utdyper og utforsker undersøkelsesenheten, mens den ytre validitet er mer en svakhet.

Når det gjelder den indre validitet så er det en spesiell utfordring jeg vil ta opp. Som HR-sjef i Kulturetaten hadde jeg en relasjon til respondentene som jobbet i Kulturetaten. Til tross for at jeg begynte i etaten i mars 2020 og ikke kjente dem på forhånd. Allikevel så kan det være slik at de la bånd på seg og ikke var så ærlige som de ellers ville vært, dersom jeg kom utenfra. Jeg har derfor lagt stor vekt på at jeg skulle være profesjonell, og at jeg intervjuet dem i rollen min som masterstudent og ikke HR-sjef. Det var viktig for meg å fremt at intervjuene kun skulle brukes i masteroppgaven min og ikke på noen annen måte i Kulturetaten. Respondentene ble anonymisert så de skulle føle seg sikre på at de ikke kunne gjenkjennes. Blant lederne er det en mann og en kvinne, jeg brukte derfor det kjønnsnøytrale begrepet «hen». Blant medarbeiderne er det kun kvinner. Den minste seksjonen på tjenestestedet er ikke plukket ut av hensyn til anonymitet. Det har for meg vært viktig å være oppmerksom på at nøkkelinformantene jeg har brukt kan ha en egen agenda som de ønsker å få frem, og at det å bare tro at det er den umiddelbare «sannheten» (Andersen, 2013, s. 129) må forstås i dette lyset. De kan ha svart mer positiv til tillitsforholdet til leder enn de ville svart en ukjent intervjuer, fordi de regner med at de fremstår best overfor HR-sjefen med å beskrive et godt tillitsforhold til lederen. Dette kan være et problem ved troverdigheten deres. Derfor var jeg veldig tydelig på at jeg var ute etter deres beskrivelse og at de skulle anonymiseres.

Den ene av de to lederne som ble plukket ut har også uttrykt en viss skepsis til om medarbeiderne ville være ærlige når de skulle intervjues av HR-sjefen om lederen sin. Problemstillingen har vært diskutert og jeg har vært veldig tydelig på at jeg skal holde et skarpt skille mellom rollene. Jeg har også forklart informantene om hensikten med oppgaven

min. Jeg har lagt vekt på at det er ikke noe rett og galt, men at det er deres erfaringer som er interessante å få frem og om det sier noe allmenngyldig om opprettholdelse av tillit

Et generelt problem ved casestudier som har betydning for den eksterne validiteten er hvorvidt informantene er pålitelige. Psykologisk forskning viser at påliteligheten er best når informanter snakker om forhold som vanligvis skjer, som er godt forstått, ikke enkeltstående uvanlige hendelser (Andersen, 2013, s. 133). Spørsmålene jeg stilte dreide seg om deres daglige arbeidsform og kommunikasjon, så utfra det vil jeg anta at det styrker graden deres av pålitelighet.

En positiv ting ved den indre validiteten var at jeg kjente tjenestestedet, etaten og Oslo kommune godt. Jeg har mye kunnskap om ledelsesprinsippene og den strukturelle styringsformen i Oslo kommune. Det var på den måten lett for meg å se en sammenheng mellom mine funn og tillitbasert styring og ledelse som konsept i Oslo kommune generelt.

I studie var det opplagt både styrker og svakheter med den indre validiteten. Når det gjaldt den eksterne validiteten så er det en generell utfordring ved casestudier. Hvor stor overføringsverdi har et case til tilsvarende områder. Det var relevant å spørre om dette case har overføringsverdi og kan generaliseres til å gjelde for hele Oslo kommune, alle kommuner, hele offentlig sektor og alle organisasjoner med høy tillit?

For å svare på det er det nærliggende å se på respondentene. De er digitalt selvstendige, har selvstendige arbeidsoppgaver, har alle høyere utdanning og er typiske kontoransatte. Overføringsverdien mener jeg vil være til andre kontorbedrifter med kunnskapsmedarbeidere i både offentlig og privat sektor. Studie vil ha mindre overføringsverdi til virksomheter som består av primært produsenter og tjenesteytere. Hvor jobben er basert på høy grad av tilstedeværelse, fysisk arbeid og arbeidsoppgavene i liten grad er digitalisert.

6.14 Metode oppsummert

I dette kapittelet har jeg beskrevet hvordan jeg har gjennomført undersøkelsene. Jeg har argumentert for metodevalg. Jeg har argumentert for hvorfor jeg har gjennomført kvalitative dybdeintervjuer.

Jeg har vist hvordan jeg har jobbet for å bevare respondentenes anonymitet og personvern. Spesielt har jeg vært opptatt av å få frem at det har vært viktig for meg at forskningen min skal ha høy grad av pålitelighet, til tross for at det er en profesjonell relasjon mellom respondentene og meg.

Jeg har beskrevet forskningsprosessen hvordan tilnærmingen min er nærmest opp til abduktiv metode. Avslutningsvis har jeg argumentert for hva jeg mener er styrker og svakheter i oppgaven når det gjelder reliabilitet og validitet.

7. Beskrivelse av case

Før jeg utreder mer om det tjenestestedet jeg har valgt å hente empiri ifra og bakgrunnen for at det er valgt, vil jeg fortelle litt av historien om hvordan Oslo kommune har jobbet med tillitbasert styring og ledelse de siste fem årene. Dette er en viktig forutsetning for min påstand om at det allerede er opparbeidet robust tillit ved det tjenestestedet jeg har hentet informanter fra.

7.1 Bakgrunn for tillitbasert styring og ledelse

I Oslo kommunes Byrådsleders kontor (2017, nr 1055) sak om tillitbasert styring og ledelse ble det vedtatt at tillit skal være det bærende prinsippet i styring og ledelse i Oslo kommune. Da det rødgrønne byrådet overtok i 2015, hadde det vært blått byråd i 17 år. De hadde styrt Oslo kommune etter prinsipper som lå nært opp til New Public Management (Hood, 1991). Dette er viktig bakteppe for tillitbasert styring og ledelse, derfor vil jeg beskrive begrepet litt nærmere. Røvik (2007, s. 34) beskriver NPM som at det er en rekke moderniseringsideer offentlig sektor henter fra privat sektor. De viktigste ideene handler om profesjonell ledelse, ledere med ledelseskunnskaper, ledere har stor frihetsgrad til å ta avgjørelser, oppsplitting av virksomheter i selvstendige resultatenheter, økt konkurranse samt bruk av kontrakter som politisk styringsinstrument. Bentzen (2018, s. 45) støtter Røvik (2007) om at de teoretiske røttene skriver seg tilbake til blant annet prinsipal-agent-teorien, som antar at mennesker drives av rasjonell egennyttmaksimering. Hun beskriver NPM som at det ofte avspeiler seg i økt bruk av bestiller-utfører-modellen. Det var en veldig vanlig måte å organisere virksomheter, spesielt bydeler, i Oslo kommune på rundt 2000-tallet. Byrådet konkurranseutsatt en rekke tjenester, særlig innenfor pleie- og omsorgssektoren.

7.2 Innføringen av tillitbasert styring og ledelse

I Byrådssaken om tillitbasert styring og ledelse (2017) står det at det skal være et nært samarbeid med medarbeidere og tillit til medarbeideres fagkompetanse og vurderinger ligger til grunn for styring av kommunen. Økt tillit til ledere og medarbeidere handler om

overføring av faglig myndighet og ansvar, tilstrekkelig bemanning, åpenhet, dialog, kompetansetiltak, samhandling på tvers og forankring. Det understrekes at tillitbasert styring ikke betyr fravær av kontroll, men det å finne rette balanse mellom styring og ledelse, kontroll og oppfølging. Lederes ansvar er å være opptatt av utvikling, bidra til mestring og engasjement og oppnå resultater sammen med medarbeiderne. Medarbeidernes kompetanse må utnyttes, og det må legges vekt på læring- og erfaringsdeling på tvers av sektorer og fagområder. Begrepet «tillitsreform» brukes i byrådsplattformen.

Det har vært gjennomført en rekke samlinger for Oslo kommunes toppledere og linjeledere for å samle kommunen om styringsformen tillitbasert styring og ledelse og hvordan den skal gjennomføre Oslo kommune. Mye av inspirasjonen ble hentet fra København kommunes tillitsreform. Hensikten med tillitsreformen beskrives av Bentzen (2018, s. 20) som å sikre mere tid til kvalitet i kommunens kjerneytelser og øke arbeidsgleden gjennom mer fokus på tillit, faglighet og avskaffelse av uhensiktsmessig arbeidsmåter.

7.3 Hva betyr tillitbasert styring og ledelse?

Jeg mener det er viktig for å beskrive case å fortelle om tillitbasert styring og ledelse i Oslo kommune, fordi dette er ledelsesteorien som ledere har blitt opplært i siden 2017. For å bruke Boselie (2014, s. 64) HRs verdikjede så er denne teorien implementert i virksomhetsstrategien og HR strategien som gir føringer for hvordan ledelse skal utøves i Oslo kommune. Den er interessant å ta med for å se hvordan teorien viser seg i praksis.

For å se nærmere på betydningen av begrepet tillitbasert styring og ledelse, vil jeg først se på definisjonen av styring og ledelse. Ifølge Bentzen (2018, s. 38) dreier styring seg om de verktøy og strukturelle virkemidler som brukes for å nå organisasjonens mål, mens ledelse dreier seg mer om de direkte relasjoner leder bruker for å lede sine medarbeidere. Røvik (2007, s. 146) beskriver noe av det samme med at ledelse handler om dialogbasert relasjon mellom leder og medarbeider, mens styring er utøvd indirekte gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner.

Forskjellen mellom ledelse og styring kan ses på som grensegangen mellom leadership og management. Det vil si forskjellen mellom styring/administrasjon på den ene siden og ledelse på den andre (Amundsen, 2019, s. 47).

Ledelse dreier seg om noe mer enn bare å utøve styring. Bentzen (2018, s. 73) definerer ledelse som person i form av den formelle leder. Ledelse er forstått som en relasjon mellom leder og medarbeider og sist, men ikke minst er ledelse forstått som prosess, som kan oppstå og skapes av mange aktører. Det jeg har sett i mitt case er ledelse som en relasjon mellom leder og medarbeider. Jeg mener at det ikke er nok å se på leder, men at det er viktig å se på medarbeidere og den konkrete situasjon. Tillitbasert ledelse handler om å skape betingelser for selvledelse, så det prosessuelle er også relevant. Relasjonen er et viktig utgangspunkt enten ansatte ledes på kontoret eller på avstand. Ved avstandsledelse vil det være viktige å finne måter å opprettholde den relasjonelle kontakten.

Det er noen faktorer som i særlig grad påvirker tillit. Graden av delegering er viktig. Helt vesentlig for å lede tillitbasert er at leder involverer. Det handler om å åpne opp for deltakelse i beslutninger. Tillitsledelse dreier seg om å fasilitere en dialog om behov, som det skal tas høyde for i løsningen (Bentzen, 2018, s. 83). Det at avstand kan være en kontekstuell faktor som påvirker tillit nevnes ikke av Bentzen, men Nilsson og Mattes (2015) og Nilsson (2019) tar for seg viktigheten av nærhet i rom «spatial proximity» i sin teoretiske og empiriske analyse av tillitdannelse.

Det er en stor diskusjon hvordan tillit og kontroll henger sammen i tillitbasert styring og ledelse. Det komplementære perspektivet legger opp til en forståelse av tillit og kontroll som to størrelser, som kan virke gjensidig forsterkende på hverandre (Bentzen, 2018 s. 57). Amundsen (2019, s. 32) beskriver det slik: «Empowerment (myndiggjøring) i arbeidslivet handler om i hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen». Han er også opptatt av at tillit og kontroll kan sameksistere når leder signaliserer evne og integritet og viser at han/hun vil det beste for relasjonen (Amundsen, 2019, s. 57).

Tillitledelse innebærer en ambisjon om å øke medarbeidernes handlingsrom. Ambisjonen om å understøtte selvledelse er sterk i tillitbasert ledelse, men tillit gis ikke blindt, så derfor er det i høy grad et relasjonelt spørsmål (Bentzen, 2018, s. 86). Hakimi et al. (2010) gjennomførte et studie av tillit som ble operasjonalisert i to dimensjoner, nemlig tillit til medarbeidernes prestasjoner, innsats og kompetanse var den ene. Den andre var deres integritet, det vil si pålitelighet og evne til å bli stolt på (henvist i Amundsen, 2019, s.140). Dette minner mye om det som er beskrevet som de grunnleggende faktorene for tillit i

tillitstrappmodellen til Lewici and Bunker (1996) og som utvikles videre i modellen til Nilsson (2019) der den robuste tilliten er beskrevet som kognitiv og affektiv tillit.

7.4 Det utvalgte tjenestestedet

Informantene som jeg valgte å bruke var fra to seksjoner der medarbeiderne har jobbet samlokalisert over lang tid, så jeg antok at det lå til rette for at den sosiale, kulturelle, kognitive og institusjonelle nærheten var der i utgangspunktet. Den eneste nærhetsdimensjonen som endret seg med covid-19 var den geografiske nærheten som ikke var der lenger.

De ansatte på tjenestestedet hadde høy grad av autonomi og tillit før 12. mars. Det betyr at det er jobbet med å bygge tillit og normer som har gjort at seksjonen føler gruppetilhørighet. Påstanden om at det er høy grad av autonomi og mestringsorientert ledelse er basert på resultatet av medarbeiderundersøkelsen, 10 faktor, i 2018. 10-faktor er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse som er utarbeidet av KS i samarbeide med professor Linda Lai. Undersøkelsen er både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert og legger spesiell vekt på mestring, motivasjon og bruk av kompetanse. De faktorene jeg spesielt har sett på er autonomi, opplevd selvstendighet, som forklares med opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig. Den andre faktoren er mestringsorientert ledelse, det vil si ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger. Den siste er bruk av kompetanse, det vil si opplevd bruk av egen kompetanse (<https://www.10faktor.no/>). 10-faktor undersøkelsen viser på flere områder i hvor stor grad ansatte opplever ulike faktorer som er av betydning for tillit.

Medarbeiderundersøkelsen 2018 ble gjennomført mens alle jobbet på kontoret og kun hadde sporadisk hjemmekontor. I november 2020, sju måneder etter at alle var over på hjemmekontor, så ble det gjennomført ny medarbeiderundersøkelse.

Tabell 7.1 - Oversikt over 10-faktor score 2018 og 2020

	Autonomi	Mestringsorientert ledelse	Bruk av kompetanse

2018	4,5	4,5	4,2
2020	4,3	4,0	4,0

Resultatet har endret seg, alle faktorene har fått lavere score i 2020. Det er et interessant funn som gir støtte til antagelsen om at det er vanskelig å opprettholde samme grad av tillit med avstandsledelse. Faktoren som har sunket mest er mestringsorientert ledelse som har en sterk link til tillit.

Linken mellom tillit og faktorene mestringsorientert ledelse, autonomi og bruk av kompetanse bekreftes blant annet av Birgit Aakre, direktør for virksomhetsdialog i Utviklings- og kompetanseetaten. I et innlegg på intranett sier hun at faktorene har direkte sammenheng med det Oslo-kommune ønsker å oppnå med tillitbasert styring og ledelse (<https://nyhetsbrev.ukeoslo.no/10-faktor-er-mer-enn-en-ovelse/>.)

8. EMPIRI

Intervjumalen ble laget ut fra teorien om kognitiv og affektiv tillit, nærhetsfaktorer og om kommunikasjon kan oppveie opplevelsen av avstand på ubestemt tid. Jeg var spesielt opptatt av hva som var endringen i kommunikasjonen etter 12. mars 2020, for å se om det hadde påvirket tillitsforholdet. I kapittelet om intervjumalen har jeg forklart hvilken teori som ligger til grunn for de spørsmålene jeg har valgt. Intervjumalen for ledere og medarbeidere er noe ulike for å få frem de ulike perspektivene. I dette kapittelet har jeg beskrevet funnene mine og i det siste kapittelet analyserer jeg dem.

Først vil jeg si noe om hjemmekontorsituasjonen og hva respondentene har sagt om digital kompetanse. Videre tar jeg for meg ulike nærhetsfaktorer som i teorien er beskrevet som utfordrende ved avstandsledelse, som leders forutsigbarhet, tilbakemeldinger, justering av styring, kunnskapsdeling (kognitiv nærhet) og gruppetilhørighet (kulturell nærhet) og hva sosial utveksling i digitale kanaler har å si for sosial nærhet. Jeg vil sammenligne funnen i ledernes uttalelse mot medarbeidernes.

Deretter vil jeg beskrive funnene som dreier seg om kvalitativ og kvantitativ kommunikasjon. Om det har skjedd endring i kommunikasjonen ved overgangen til hjemmekontor. Spesielt vil jeg se på om funnene bekrefter eller avkrefter at kommunikasjonen har klart å skape en opplevelse av nærhet og sosial interaksjon som oppveier opplevelsen av avstand. Jeg vil se på hvilken virkning dette har hatt for graden av tillit, om tilliten har blitt opprettholdt på samme nivå som før 12. mars 2020.

8.1 Hjemmekontorsituasjon

Før 12. mars 2020 var det sjelden noen hadde hjemmekontor. De fleste hadde det kun sporadisk, det vil si tilfeldig en gang iblant ved behov.

Etter 12. mars 2020 ble situasjonen helt annerledes, hjemmekontor ble hovedregel for de fleste. Den ene lederen svarte at hen hovedsakelig var på hjemmekontor. Hen hadde bare vært på kontoret noen få dager gjennom hele perioden. Den andre lederen svarte at hen hovedsakelig var på hjemmekontor, men var innom kontoret omtrent en gang i uka i starten,

så gikk det over til en gang annenhver uke. Det var tilfeldig hvilke dager hen var på kontoret og hvem hen traff. Det bekreftet at det har vært avstandsledelse av alle medarbeidere.

Tre medarbeidere sa de hadde vært på hjemmekontor hele tiden, kun deltatt på noen få fysiske møter. Tre sier at de har hatt hjemmekontor deler av uka og vært på kontoret flere dager i uka på grunn av arbeidsoppgaver som medførte at de må være fysisk til stede. De har vært noe mindre til stede på kontoret i perioder med streng nedstengning. Alle sa at det har sett lite til leder, fordi det kun har vært tilfeldig om de har vært på kontoret samtidig.

8.2 Digital kompetanse

Den digitale kompetansen er viktig for om medarbeidere opplever mestring. Det kan påvirke hvordan de opplever hjemmekontorsituasjonen generelt. Ledere beskrev at det har gått greit, men at noen medarbeidere har hatt problemer med å forstå teknologien. De har brukt en del tid på å veilede i ulike digitale verktøy, spesielt i starten. Den ene lederen mente at medarbeidernes digitale kompetanse var litt lav og at det krevde mye tilrettelegging å etablere de digitale arbeidsprosessene utover de vanlige kontorfunksjonene. Selv om det ikke ble direkte sagt så var det nok slik at det ikke var så vanlig med digitale møter før 12. mars 2020, så overgangen til bare å ha digitale møter var stor for mange.

Av medarbeidere sa samtlige at de har fra grei til god digital kompetanse. Noen hadde litt installasjonsproblemer i starten med spesielt Teams, men utover det har det fungert greit. En beskrev at hun følte seg hjelpeløs når hun måtte ha support fra Spania for å få det til å fungere. Noen klaget på at det svekket møte kvaliteten at kolleger har dårlig digital kompetanse og at det var forstyrrende som at *«Jeg vet at det er noen som har litt mere problemer, men det tror jeg kanskje er brukerfeil»*. Brukerfeilene varierte, et eksempel var at en medarbeider ikke klarte å komme inn i møte og de måtte bruke mye tid av møte for å få vedkommende inn i Teamsmøte. Det var et forstyrrende element som kan påvirke alle møtedeltakernes opplevelse av kvaliteten.

Den nyansatte beskrev at hun selv hadde veldig god digital kompetanse. Jeg vil tro at det har bidratt til at hun har opplevd det å jobbe på hjemmekontor som greit.

Jeg synes jo det er enkelt å ta i bruk nye digitale verktøy og, ja, prøve ut nye samarbeidsformer. Jeg tenker kanskje at jeg er mer fremoverlent da og gjerne tester ut nye verktøy og systemer og tenker at det ikke er noe stort hinder i hvert fall for meg.

8.3 Forutsigbarhet en kognitiv nærhetsfaktor

Det var godt samsvar mellom lederes beskrivelse av forutsigbarhet og hvordan medarbeidere oppfattet det. Når det er sagt så syntes både leder og medarbeider det var vanskelig å sette ord på det med forutsigbarhet. Jeg forklarte ikke hvordan teorien definerer begrepet, for jeg ønsket ikke å påvirke svarene deres. Det eneste jeg sa for å hjelpe dem på vei var at det kan være lettere å tenke seg hva som menes med uforutsigbarhet. For ledere var det vanskelig å svare på hva de gjør for å være forutsigbare. Det å være tydelig og forutsigbar er muligens en personlig egenskap, som de ikke bevisste reflekterer over.

Jeg synes det var interessant å se om det var samsvar mellom det medarbeidere svarte og det leder selv mente. Den ene lederen omtalte seg som konsekvent og tydelig, men gjorde ikke noe bevisst for å være forutsigbar. Medarbeiderne beskrev leder som forutsigbar. De brukte beskrivelser som at hen var stabil og tilgjengelig. De visste hvordan hen reagerte på ting og hvordan hen helst vil ha kontakt med dem. En av medarbeiderne sa at «*jeg veit hvordan NN reagerer på ting og hvordan [...] ja hvordan hen responderer og når hen er tilgjengelig og hvordan hen foretrekker at vi skal [...] ta kontakt*».

Den andre lederen var opptatt av å være ærlig om ting, men beskrev seg samtidig som en som ikke deler strategier og framtidsplaner for tidlig. Lederen syntes det var viktig å være tydelig og gjennomtenkt i kommunikasjonen. «*Utover det så er det viktig for meg at jeg på en måte er veldig sånn ærlig på hvorfor jeg sier det jeg gjør, eller formidler det jeg gjør*».

8.4 Tilbakemeldinger en kognitiv nærhetsfaktor

Tilbakemeldinger ved avstandsledelse opplevdes noe ulikt blant medarbeiderne. Noen følte seg like mye sett som de gjorde på kontoret. Endringen var at tilbakemeldingene nå var skriftlige. En beskrev at det var fint for da har man dem svart på hvitt, mens andre savnet de spontane muntlige tilbakemeldingene.

Den ene lederen mente at det var enklere å gi tilbakemeldinger digitalt. Hen beskrev at det ble mer gjennomtenkt og mindre spontant. Samtidig som hen mente at det sikkert var mange medarbeidere som savnet tilbakemeldinger og at den fysiske kontakten som er viktig når en gir tilbakemeldinger ikke blir det samme digitalt. Den andre lederen beskrev at når de var samlokalisert var det lettere å gi uformelle tilbakemeldinger i tilfeldige møter. Nå ble det mest de medarbeiderne leder hadde faste møter med som fikk tilbakemeldinger. Det kan tolkes til at leder beskrev at noen medarbeidere nok får oftere tilbakemeldinger enn andre.

Medarbeidere hadde ulikt syn på tilbakemeldinger og det å bli sett. Det kan jo være farget av det leder uttalte at de leder har hyppig møte med får oftere tilbakemeldinger. Alle medarbeidere beskrev at de fikk mest skriftlige tilbakemeldinger og at det var en endring. Tre sa at de fikk færre tilbakemeldinger. En av dem beskrev det som et savn og ønsket seg flere tilbakemeldinger. Mens de tre andre sa det er ganske likt med hvor ofte de fikk tilbakemeldinger tidligere. Forskjellen var at nå fikk de tilbakemeldinger per chat, epost eller i møte, ikke spontant og uformelt som tidligere. Det var ingen stor forskjell seksjonene imellom. I tabellen er det delt inn med leders beskrivelse på høyre side og de tre medarbeiderne de leder sine svar på venstre side.

Tabell 7.2 – Tilbakemeldinger fra leder til medarbeider

Medarbeidernes uttalelser om hvordan de får tilbakemeldinger og anerkjennelse sammenlignet med før 12. mars 2020	Lederne beskrivelse av hvordan de ga tilbakemeldinger sammenlignet med før 12. mars 2020
<p><i>Ja, nå er det jo mest skriftlig da. NN har jo og vært sånn som har gått innom kontoret og sagt ifra sånne korte ting, beskjeder og sånn. Og det har jo vært ros og sånn og det [...] men det er jo mindre nå når vi ikke prater sammen og jeg ikke har så mange sånne leveranser.</i></p>	<p><i>det er jo noe med den, den uformelle, møtes tilfeldig, så sier jeg jo jeg leste det du gjorde det var kjempefint, eller, ikke sant? Den er vanskeligere å gjøre. De får vel kanskje mest tilbakemeldinger de jeg har faste møter med.</i></p>
<p><i>«jeg har jo fått positive tilbakemeldinger både på chat, på epost og på eller i møte etter 12. mars. Og før det var det vel mer sånn muntlig i uformelle møter tror jeg».</i></p>	

«Jeg opplever ikke noen stor forskjell akkurat på det».	
«Nei, nå har jeg det skriftlig istedenfor muntlig, eventuelt [...]. Nei, jeg synes ikke det heller har endret seg sånn veldig».	når du spør så tenker jeg og at det kan fort være at noen savner tilbakemeldinger. Det gjør de helt sikkert. Det gjør vi sikkert alle sammen som sitter på hjemmekontor.
Det blir jo også litt mindre av det siden det bare er sånn, ja, det er lissom ikke alle de på en måte mindre sånne muntlige, eh, ting som man, asså det er mye mer sånn når det er muntlig og i forhold til at det er lissom ikke alle sånne ting som man nødvendigvis skriver en mail om på en måte.	At vi sitter og stirrer på skjermen foran oss, og vi sjøl om vi har mulighet til å kommunisere om andre ting digitalt, så er det et eller annet med at responsen er på en måte litt sånn skjult bak en hekk, eller en skjerm på en måte og en er på en måte ikke så spontan, eller vi mangler mimikk.
«Nei, jeg føler jo, asså, igjen at det er litt lite av det [...] det er ikke noe tett oppfølging av hva jeg på en måte driver med og hva jeg får til og sånne ting på en måte».	

8.5 Justering av styring en kognitiv nærhetsfaktor

På den ene siden er det tilbakemeldinger som medarbeiderne får av leder, men en annen viktig faktor er om medarbeiderne gir tilbakemeldinger til leder. Det er også viktig for et tillitsforhold. Justering av styring er noe som ofte skjer i forbindelse med tilbakemeldinger, derfor syntes jeg det var interessant å spørre om det. Lederne svarte ulikt på dette. Den ene lederen har fått direkte tilbakemeldinger fra medarbeiderne, mens den andre beskrev at det kun skjedde når hen hadde medarbeidersamtale med dem.

Stort sett medarbeidersamtaler som vi snakker en del om det. [...] jeg justerer meg nok, men det er ikke sånn at jeg har satt meg ned og lagt en plan for at nå skal jeg lede på en annen måte eller noen ting sånn.

I og med at det virket som at leder ikke har fått så mange tilbakemeldinger, så vil det være vanskeligere for denne lederen å treffe på det medarbeiderne har behov for. Det gjenspeilet seg også i svarene. To medarbeidere svarte at de ikke hadde gitt leder tilbakemelding om måten hen styrer seksjonen på. En medarbeider hadde gitt leder positiv tilbakemelding om

måten å lede på. «*Nei, men jeg har gitt NN tilbakemelding på [...] at jeg opplever at NN er en god leder for meg*».

Lederen av den andre seksjonen hadde fått tilbakemeldinger fra flere av medarbeiderne både om justeringer de foreslo og positive tilbakemeldinger. «*Også er det noen som har sagt at de har ønsket å ha oftere og tettere oppfølging med meg. Og da har de fått en time en gang i uka*». Det vitner om et godt tillitsforhold når medarbeider tørr gi lederen denne typen tilbakemelding.

men jeg har gjort det i noen tilfeller. Da har det vært først og fremst med de, sånne ansatte, som jeg har opplevd at har etterlyst noe da fra leder. Så har jeg foreslått til leder at [hen]bør ta kontakt eller kanskje ta det på telefonen istedenfor å sende en epost.

Jeg har ikke noen funn som sier noe om hva som gjør at medarbeidere i ulik grad har gitt tilbakemeldinger til leder. Min antagelse er at den ulikheten ikke har noe med avstandsledelse og covid-19 situasjonen å gjøre, men at dette er ulikheter som er i medarbeidergrupper som arbeider samlokalisert også. Uansett så tyder det på et noe større tillitsforhold i den ene seksjonen, der alle medarbeiderne har svart at de har gitt leder tilbakemelding om måten hen styrer på.

8.6 Kunnskapsdeling viktig for kognitiv nærhet

Kunnskapsdeling er nært knyttet til kognitiv nærhetsfaktor. Det dreier seg om å tilhøre samme fellesskap og det å dele kunnskapsbase. Denne nærhetsfaktoren er viktig for om tilliten er opparbeidet før avstandsledelsen inntreffer. Jeg spurte både ledere og medarbeidere om hvordan det var med kunnskapsdeling etter nedstengningen og om de hadde brukt mer tid på det. Det var interessant å se om opplevelsen deres var lik og om det hadde påvirket opprettholdelse av tillit. Jeg spurte ikke om innholdet i kunnskapsdelingen, men jeg antok at det dreide seg om både opplæring i å bruke nye digitale kommunikasjonsplattformer og faglig opplæring.

Den ene lederen som har mange nyansatte sa at det var mye opplæring i starten. Det har vært mange fagmøter med hele avdelingen og det ble beskrevet som positivt. Lederen beskrev at det er praktisk enklere å gjennomføre kunnskapsdeling med at «*Ja, det synes jeg har fungert*

veldig bra. Det er faktisk nesten vanskeligere å gjøre det fysisk, for da må man på en måte koke kaffe, sette av et møterom, og kjøpe godteri og greier». Det som leder opplevde som ulempen var at en mister alle uformelle spørsmål som gjerne kom etter et foredrag. Leder beskrev som at «Jeg tror at veldig mange sånne ting som man snakker om, når man møter hverandre så kan man sitte igjen fem minutter etter møte for å ta opp noe, på en måte. Det er vanskeligere på Teams».

Den andre lederen sa at hen brukte mer tid på kunnskapsdeling og det var fordi det tok mer tid å gjøre det skriftlig enn muntlig. Hen synes at det tok mye mer tid og var mer arbeidskrevende å forberede kunnskapsdeling som skulle skje digitalt. Det måtte være mer forberedt og gjennomtenkt enn opplæring skulder ved skulder.

det er fordi veldig mye skjer nå skriftlig og det tar rett og slett lenger tid å skrive epost enn å prate. Så det er ingen tvil om at jeg bruker mye mer tid på kunnskapsdeling. Det betyr ikke nødvendigvis at det gir mer kunnskap, det betyr bare at det tar lengre tid.

Leder oppsummerte kunnskapsdeling på Teams på en måte som indikerer at det er mye mer utfordrende enn å gjøre det ansikt til ansikt. «Da kan det gå enklere med en del ting, men alt i alt mye mer tungvint, til dels umulig og i beste fall greit lissom».

Samtlige medarbeidere bortsett fra en, sa at de har brukt mindre tid på kunnskapsdeling. Den ene svarte i tråd med leders opplevelse at det ble brukt mer tid fordi det tar mer tid å lage skriftlig opplæringsmateriale. De sa også at dersom noe var komplisert og måtte utdypes, så var Teams ikke egnet. Fagmøtene opplevde de som foredrag og enveiskommunikasjon, ikke kunnskapsdeling. Medarbeiderne beskrev kunnskapsdeling som opplæring der det ble utvekslet kunnskap begge veier, mens lederne beskrev det mindre nyansert og inkluderte også fagmøter og foredrag. Medarbeiderne mente det var enveiskommunikasjon og ikke kunnskapsdeling og beskrev det som at «Hvis du skal ut i større så er det jo, er vi mere på foredrag og informasjon enn kunnskapsdeling».

Medarbeiderne syntes det var vanskeligere å spørre i store grupper som på et avdelingsmøte på Teams. Mens de som hadde vært med på møter med færre hadde opplevd det som positivt. «etter hvert nå i det siste så har vi hatt noen ganske sånn spennende og morsomme faglige diskusjoner. [...] det tenker jeg har fungert bra, men det handler jo litt om hvor stort det møte er».

Det at mye av kunnskapsdelingen skjedde skriftlig ble opplevd ulikt av medarbeiderne. Mulig det var en sammenheng med om en foretrekker muntlig eller skriftlig kommunikasjon generelt. Chatten ble brukt til spørsmål og kunnskapsdeling, men ble beskrevet av flere som at terskelen var høyere for å spørre der, enn om en var på kontoret og kunne spørre muntlig. Det er helt tydelig at chatten ikke opplevdes som en erstatning for den uformelle praten som ledere håpet at den skulle gjøre. «*Så det blir mer at jeg, ja, jeg spør mindre og prøver mer å finne ut av ting på egen hånd*». Andre medarbeidere syntes det var fint å få skriftlige forklaringer de kunne gå tilbake til. «*Jeg synes det er fint alt som blir delt skriftlig. Du har det for alltid og kan gå tilbake å se*».

Oppsummert viste funnene at ledere mente at de hadde brukt mer tid og ressurser på dette, enn medarbeidere. Det er et område som ledere og medarbeidere har ulik opplevelse av og som sier noe om at avstandsledelse er krevende for ledere.

8.7 Kulturell nærhet og opplevelsen av gruppetilhørighet

En viktig del av kultur er følelsen av å være et «vi». Gruppetilhørigheten er tett relatert til kulturell nærhet. Det at vi har tradisjoner for å gjøre ting på en spesiell måte. Derfor var det interessant å undersøke om følelsen av gruppetilhørighet var like sterk på hjemmekontor som når medarbeidere jobbet samlokalisert?

Leder i den ene seksjonen oppgav at det var utfordrende med gruppetilhørighet fordi det er tre grupper i seksjonen. De har videreført seksjonsmøte, kaffeprat og chat med morgenhilsen hver dag i en gruppe. To medarbeidere oppgav at gruppetilhørigheten hadde blitt dårligere. De mente det skyltes både at det var mange nye og at de var på hjemmekontor. De følte seg mer som en del av seksjonen når de var på kontoret. På hjemmekontor var det mer gruppetilhørighet til en mindre gruppe. Den uformelle kontakten ble beskrevet som viktig for gruppetilhørigheten og at den var enklere på kontoret. På hjemmekontor var en avhengig av å ringe eller innkalle til Teamsmøte. Da var opplevelsen mer at det ble et formelt møte som var saksorientert og ikke noe som var relasjonelt og styrket gruppetilhørigheten. I tillegg har seksjonen fått mange nyansatte som det var utfordrende å inkludere, som medarbeider beskrev med at «*min opplevelse av det har vel blitt litt dårligere, hvis man kan si det, ettersom, [...] det kom inn mange nye i fjor*».

Et interessant funn var at nyansatte syntes det var lettere å ha kontakt med kollegaer på hjemmekontor enn ved fysisk tilstedeværelse. Det hun sa står i kontrast til kollegene. Hun har ikke så mye sammenligningsgrunnlag siden hun startet en måned før nedstengningen. Begrunnelsen hennes var at hun ikke var redd for å forstyrre når hun skrev noe på chat eller sendte en epost. For henne var terskelen høyere når hun måtte gå inn på kontoret for å snakke med kolleger. Da var hun var redd for å forstyrre dem. Nå var det mye enklere å ta kontakt og hun opplevde de digitale arenaene som gode.

tidligere satt alle på hvert sitt kontor og det kunne føles litt utfordrende å kontakte eller å gå inn på kontoret til noen og forstyrre de, eller man kunne få den følelsen i hvert fall. Så jeg tenker at her når man sender en chatmelding, så hvis noen er opptatt med noe annet, så er det egentlig helt greit. De kommer til å svare deg når de har tid.

Lederen i den andre seksjonen oppgav at de brukte Workplace og chattefunksjon til informasjon. Det var lav terskel blant medarbeiderne for å legge ut noe i chatten. Leder mente at de hadde opprettholdt gruppetilhørigheten fordi de var på kontoret innimellom og kjente hverandre godt fra før av. Hen mente at medarbeiderne hadde et grunnleggende ønske om å opprettholde samholdet i seksjonen.

Medarbeiderne i seksjonen mente at gruppetilhørigheten var sterkere før da de jobbet samlokalisert. To beskrev at de hadde arbeidsoppgaver som krevde fysisk tilstedeværelse og at de følte seg på siden av gruppen nå som så få var til stede på kontoret. De syntes det var tungvint at det ikke var noen å spørre i lokalene. Den siste medarbeideren beskrev at de nesten ikke hadde noe felles lenger.

«Jeg synes det har forandret seg ganske mye for min del [...]Fordi atte vi har jo nesten aldri noe felles lenger, utenom vi har [...]seksjonsmøter annenhver uke. [...] da er det bare sånn masse små ruter, asså jeg synes, det er lissom litt vanskelig, men jeg føler ikke noe sånn «vi» egentlig».

I seksjonen var det ulik oppfatning av om gruppetilhørigheten var opprettholdt. Leder mente at den var det, men ingen av medarbeiderne oppfattet det slik.

8.8 Sosial nærhet gjennom sosial utveksling

Sosial nærhet er viktig for både kognitiv og affektiv tillit. Ledere og medarbeidere ble spurt om hvordan dette fungerte ved overgangen til hjemmekontor. Det er lett å anta at opplevelsen av sosial nærhet er sterkt knyttet til tilstedeværelse og ansikt til ansikt kommunikasjon.

Den ene lederen beskrev at seksjonen har prøvd å etablere noen kanaler for sosial utveksling. Hen sa at det sosiale var vanskeligere digitalt som at *«vi har jo på en måte sosiale aktiviteter eller vi har prøvd å ha møtepunkter, og etablere noen kanaler og sånn, men, men ikke sånn som vi hadde tenkt»*. Samtidig som det ble beskrevet som mye lettere når alle var samlokalisert. *«Ja, vanligvis når jeg er på jobb, så går jeg inn og skravler med folk på kontorene dems, spør hvordan det går og sier hei i gangen, tar en kaffe og har den småpraten»*.

Seksjonen hadde digitalkaffe en gang i uka fast, men det var ofte bare tre-fire stykker som prioriterte det. Medarbeiderne forklarte at grunnen til at de ikke deltok på digitalkaffe var at de ikke syntes de hadde tid, men at de nok ville prioritert det om det hadde vært på kontoret.

Nei, jeg har prøvd en sånn halvtimes kaffeprat en gang i uka fra november eller noe sånt, til januar. Det er jo veldig få som har vært med på det. Vi har vel vært sånn tre-fire stykker [...] Jeg tror det mest er at de ikke har tid til å være det.

I den andre seksjonen fortalte leder at de ikke hadde noen faste sosiale møtepunkter. De hadde impulsivt arrangert digitalkaffe noen få ganger, men leder hadde ikke hatt kapasitet til det. Medarbeiderne fortalte at de hadde hatt julelunsj og et par ganger quiz digitalt, men de beskrev det som vanskelig når det var mange *«og det ikke er sånn at man skal snakke etter tur på en måte, sånn som det er på et møte da mer. Så synes jeg det er litt vanskelig å delta og være med på det»*.

Seksjonen hadde før 12. mars 2020 ofte vært ute og spiste, arrangerte avslutninger, fredagskaffe og gjorde mye sosialt sammen. Medarbeiderne opplevde det som en stor endring i sosiale aktiviteter etter nedstengningen.

Vi var jo veldig sosiale før. Vi [...] leste alltid opp disse herre avisquizene i lunsjen og sånne ting. Så det er noen som prøver å gjennomføre det på fredager, men det er dårlig oppmøte og nei, det er ikke noe bra.

For alle var det et stort ønske å være fysisk samlet for å oppleve det gode sosiale fellesskapet. Flere av respondentene regnet ikke den digitale kaffen som en erstatning for sosiale tiltak i det hele tatt. Det virket som de satt likhetstegn mellom det å være sosial med fysisk tilstedeværelse. «*Nei, det blir fort så styrt lissom føler jeg.[...] Det er mange som bare ikke orker det der digitale*». Dette utsagnet var dekkende for det mange mente.

8.9 Kvantitativ kommunikasjon

Funnene som gjaldt hyppighet i kommunikasjon viste først og fremst at det ikke var noen stor bevissthet om endring i frekvensen før og etter nedstengningen blant verken medarbeidere eller ledere. Endringen bestod mye i at den skriftlige kommunikasjonen har økt og den muntlige blitt redusert, men det er en kvalitativ endring. Hyppigheten varierte mye fra medarbeider til medarbeider som den også gjorde når de jobbet samlokalisert. I den ene seksjonen var det større grad av muntlig kommunikasjon før 12. mars, så de opplevde nok den største endringen. Flere savnet den muntlige kommunikasjonen de hadde på kontoret. De var allikevel mest opptatt av formen, det vil si kvaliteten, enn hyppigheten.

8.9.1 Hyppighet i muntlig kommunikasjon før 12. mars

Begge ledere svarte at før 12. mars hadde de faglig oppgaveorientert kontakt med seksjonen ansikt til ansikt daglig. De understreket at det varierte mye fra medarbeider til medarbeider. Noen tok kontakt flere ganger om dagen, mens med andre kunne det gå noe tid imellom. Variasjonen i hyppigheten av når medarbeidere tok kontakt med leder var på samme måte på hjemmekontor. Leder beskrev det med at «*før 12. mars så satt jeg på kontoret så var det noen som banket på hvert 5.minutt eller noe sånt. Det var bare en strøm av ting*».

Flertallet av medarbeidere har svart at de hadde fast møte annenhver uke en halv time. I tillegg var det uformelle møter, på kjøkkenet, ved kaffemaskinen, stikke innom leders kontor hvor ofte en ville. De hadde ofte uformell kontakt med leder og en medarbeider sa at «*så var*

jo det hvis vi møttes på kjøkkenet, når vi hadde lunsj, og skulle ta en kaffe og kunne bare gå inn til NN hvis hen var på kontoret».

8.9.2 Hyppighet i muntlig kommunikasjon etter 12. mars

Når det gjaldt ansikt til ansikt kommunikasjon etter 12. mars 2020 så hadde det ikke vært mye av det. Den ene seksjonen hadde to workshops der de møttes fysisk i forbindelse med omstillingsprosessen de var inne i høsten 2020. Det vil si seksjonen ble delt i to av smittevern hensyn, så medarbeiderne deltok på en workshop hver.

Den andre seksjonen hadde hatt et organisert fysisk formelt møte for alle. Det var flere som hadde vært på jobb i lokalene innimellom. Medarbeidere hadde møtt leder uformelt, men i svært varierende grad, som at *«det blir litt sånn tilfeldig, fordi atte når jeg er innom på jobb så er det jo hvem som tilfeldigvis er der [...]. Da er det jo på en måte alt fra ingenting til bittelitt».*

Tidligere var de formelle møtene, seksjonsmøtene, ansikt til ansikt møter, men etter nedstengningen så ble de gjennomført på Teams. Lederen i den ene seksjonen svarte at de hadde faste formelle seksjonsmøter og at hen i tillegg hadde oppfølging 30 minutter annenhver uke med noen. Den andre lederen fortalte at *«også satt jeg i gang med Teams [...] med samme sekvens som før».* De hadde fortsatt med formelle seksjonsmøter annenhver uke.

Begge seksjoner har opprettholdt samme møtefrekvens med formelle møter som de hadde før nedstegning. Medarbeiderne bekreftet det samme.

8.9.3 Hyppighet i skriftlig kommunikasjon før og nedstengningen

Alle har blitt spurt om hvor ofte de hadde skriftlig kontakt individuelt og i seksjonen før og etter 12. mars 2020. Det var stor forskjell seksjonene imellom.

I den ene seksjonen beskrev medarbeiderne at det var ofte skriftlig kontakt før 12. mars. Det ble sendt eposter istedenfor å stikke innom kontoret til kolleger. To medarbeidere likte best skriftlig kommunikasjon, mens den tredje foretrakk muntlig. Det virket som at det var en forståelse mellom leder og medarbeider om hvilken kommunikasjonsform de foretrakk. En

av medarbeiderne sa det dekkende med at «*Både NN og jeg er jo da sånn som heller sender en epost enn å spørre om noe*».

Lederen i seksjonen fortalte at de etter nedstengningen hadde hatt en chattegruppe, med noen medarbeidere, som hen hadde daglig skriftlig kontakt med. Det var en gruppe som sendte morgenhilsener til hverandre. Lederen sa at det var en sikkerhet for å vite hvem av medarbeiderne som var på jobb og at alle arbeidsoppgavene måtte være dekket opp. Hen fortalte at «*så melder vi hverandre hver morgen da, sånn at jeg vet hvem som er på jobb eller ikke, så da er det sånn godmorgen i chat*». Tiltaket startet som et kontrolltiltak for at leder skulle forsikre seg om at alle oppgaver ble utført. Det viste seg at medarbeiderne ikke opplevde tiltaket som negativ kontroll, men at de omtalte det positivt med at «*ja vi har jo alltid på morran, har vi jo en hilsen til hver da, en godmorgenhilsen, så det er jo hver dag*».

Etter nedstengningen har mesteparten av kommunikasjon vært skriftlig, i epost og chattegruppe. Det har vært en dreining fra epost over på chat. «*Så det går jo fortsatt eposter, men kanskje mer chat da som er aktuell også når man skal få sånne raske avklaringer så er det veldig fint og bare ta det på chat*». Det var fra flere ganger i uka til daglig skriftlig kontakt mellom leder og medarbeider i seksjonen. Medarbeider omtalte det med at «*det er jo mest sånn faglige eposter. Det kan jo komme daglig, eller at vi kommuniserer daglig om det*».

I den andre seksjonen beskrev medarbeidere at de sjelden hadde skriftlig kontakt med leder før nedstengningen. Da ble de fleste avklaringene tatt muntlig. En medarbeider beskrev at «*for da tok vi mye mer av det sånn ansikt til ansikt. Hvis det var spørsmål ikke sant så gikk jeg og banka på døra til noen*». Etter nedstengningen hadde de mest skriftlig kontakt med leder på epost og noe på chat. Hyppigheten varierte fra daglig til noen ganger i løpet av uka.

Lederen i seksjonen fortalte at før nedstengningen hadde hen skriftlig kontakt med medarbeiderne i svært varierende grad. Det var oftest på epost, mens nå var det ofte på både epost og chat. Nå var det mye oftere skriftlig, men leder sa at det fortsatt var i svært varierende grad ettersom hva medarbeiderne hadde behov for.

Jeg tar det etter behov, for jeg opplever at folk tar kontakt ved behov. [...] i større grad bruker chat, men det er veldig mange som, det går like mye på epost som på chat, men begge deler da, så ganske mye i forhold til tidligere.

På dette punktet var det ulikheter seksjonen imellom, mens ikke så stor ulikhet internt mellom leder og medarbeidere. I den ene seksjonen hadde de mye skriftlig kommunikasjon da de jobbet samlokalisert, og var mer positiv til det. Mens i den andre så ble mange avklaringer tatt muntlig når de jobbet på kontoret. Der var misnøyen større med at mye av kommunikasjonen hadde gått over til å være skriftlig. Spesielt medarbeidere opplevde det som ineffektivt.

8.10 Kvalitativ kommunikasjon

Hovedfunnene når det gjelder endring på den kvalitative kommunikasjonen etter 12. mars 2020 var at den ved å gå over til digitale kommunikasjonsplattformer har endret seg. Før nedstengningen foregikk mye av kommunikasjonen muntlig i kontorlokalet og den bar preg av å være uformell. Etter 12. mars gikk den over til å være skriftlig i form av epost eller chat. Møtene ble stort sett avholdt på Teams og de var av formell karakter. Dette har gitt seg utslag i flere kvalitative endringer ved kommunikasjonen. Jeg vil beskrive funnene nærmere i dette kapittelet.

8.10.1 Monolog og ikke dialog

Etter 12. mars 2020 ble samtlige møter i begge seksjoner holdt på Teams. Jeg vil legge til at intervjuene mine foregikk på et tidspunkt hvor Oslo kommune ennå ikke hadde fått en oppdatert versjon av Teams. Dermed manglet muligheten for å gjøre møtene interaktive ved bruk av for eksempel «break out rooms» og andre funksjoner. Dersom disse spørsmålene ble stilt i dag som disse funksjonene finnes, så kunne nok svarene vært annerledes. Det betyr at det var en avgjørende faktor at ledere ikke hadde et godt nok verktøy for interaksjon. Sannsynligvis har det påvirket svarene til både medarbeidere og ledere at mange av dem opplevde møtene som mer monolog enn dialog.

Ledere sa at det ofte er var de som styrte møtene og dermed også snakket mest. Møtene bar preg av enveiskommunikasjon mer enn dialog. Det var stort sett leder som informerte og noen få medarbeidere som kommenterte. Formen bar preg av en serie med monologer som «*Det blir en og en, ikke så mye en samtale som en serie med monologer*». Formen var at leder ga informasjon og beskjeder. Leder ba dem som hadde tilbakemeldinger om å komme

med det på epost eller telefon i etterkant av møte, hvilket de veldig sjelden gjorde. Medarbeider bekreftet det samme med at interaksjonen i møter var blitt borte. De oppfattet at Teams var best egnet *«til å informere så er det jo et godt verktøy, men når du ønsker å få til noe interaksjon så synes jeg ikke det fungerer godt»*. De mente at dersom det skulle være noen form for diskusjon og dialog, så var de avhengige av at det kun var noen få deltakere.

Så jeg er ikke helt sikker på hvordan det funker hvis det er sånn mange deltakere og alle skal prate litt ofte, holdt jeg på å si, da. Men det funker jo veldig fint hvis en skal snakke det meste av møte, og vi eventuelt kan komme med et kort innspill eller spørsmål, da er Teams veldig bra.

8.10.2 Noen medarbeidere blir usynlige

Ledere bemerket at noen medarbeidere nesten var blitt usynlige ved overgangen til digitale møter. Den ene lederen beskrev at *«det er vanskelig, kanskje et par som tar ordet, og det er som regel, et par, de samme hver gang»*. Den andre lederen utdypet at den personlige preferansen folk har på om de liker å ta ordet i forsamlinger eller ikke, er blitt forsterket på de digitale møtene. *«Det har forsterka tendenser i dialogen, med at noen er mer aktive enn andre, og det gjelder og på en måte enda tydeligere på digitale møter»*. Denne observasjonen ble bekreftet av en medarbeider som fortalte om seg selv at hun til vanlig ikke er en som likte å ta ordet, men nå opplevde hun det som enda vanskeligere. *«Når det er flere så blir det vanskelig, [...] jeg er ikke den som tar ordet oftest da. [...] hvis jeg gjør det så er det gjerne i en sånn naturlig pause og den faller lissom vekk»*.

Den samme erfaringen som er beskrevet over når det gjelder monolog og dialog om at det var lettere å oppnå dialog med færre møtedeltakere, var relevant når det gjaldt å få alle medarbeidere til å snakke. Det var lettere for de mer tilbakeholdene medarbeiderne og ta ordet i møter med færre. Akkurat det var vel ikke så ulikt hvordan det var i fysiske møter, men det er allikevel verdt å merke seg at medarbeidere syntes det var enda vanskeligere å ta ordet med mange til stede i et digitalt møte enn ellers.

8.10.3 Kvalitativ endring i uformell kommunikasjon

Flere medarbeidere beskrev at de syntes at den uformelle kommunikasjonen var blitt borte på hjemmekontor. Det opplevdes som en kvalitativ endring i måten å kommunisere på som

ble beskrevet som at «*man sitter jo aldri bare og prater. [...] før så kunne man ta en kopp kaffe og prate litt om felles interesser [...] det er jo alltid jobb og sånn*».

På om hun savnet den uformelle kommunikasjonen svarte medarbeideren bekreftende. Hun utdypet vider at kommunikasjonen hadde endret seg til å være mer oppgaveorientert. Det relasjonelle som bandt kolleger sammen er borte. Hun beskrev det med at «*jeg føler det er et sånt lim da, [...] særlig i forhold til de nyansatte og sånn. [...] du blir jo ikke kjent med de*».

Lederen i seksjonen omtalte den samme endringen i kommunikasjonen som medarbeiderne med at den uformelle kommunikasjonen var borte. Lederen savnet for eksempel det å stikke innom kontoret til noen for en rask avklaring. Hen hadde prøvd å sette av tid til det, men terskelen var høyere enn på kontoret. «*Fordi [det] er kanskje det jeg har merket størst, at det å bare stikke innom noen mellom et møte fordi en har et kjapt spørsmål, det blir så vanskelig*».

I seksjonen der de tidligere kommuniserte mest muntlig, oppgav leder at hen hadde gått over til flere telefonsamtaler med medarbeiderne. Telefonsamtalene erstattet noe av den uformelle praten som skjedde på kontoret. Leder mente at i en telefonsamtale var det lettere å snakke om flere ting enn bare det oppgaveorienterte, derfor var det blitt et substitutt for den uformelle praten på kontoret. Dermed blir også kommunikasjonen mer individuell. «*Jeg synes lissom det erstatter litt av den, spontane eller uformelle, praten på et kontor [...] den store forskjellen, er kanskje at den personlige kontakten, asså, det er mye mer personlig kontakt, asså en til en.*»

Ingen medarbeidere sa at de syntes telefonsamtaler har erstattet noe av den uformelle praten som skjedde på kontoret. Tvert imot sa en av medarbeiderne i seksjonen som savnet de uformelle møtene. «*Jeg er veldig vant til de derre avgjørelsene som bare blir gjort ved uformell snakk [...] Nå synes jeg at ting henger. Du vet ikke helt hva som skjer og det blir dårligere kommunikasjon*».

8.10.4 Chattegruppe til jobbspørsmål

Noe av den uformelle kommunikasjonen har funnet sin vei inn i andre kanaler, som chattegrupper. Både ledere og medarbeidere har en positiv opplevelse av chattegrupper, særlig det at det har erstattet eposter. Til sosial chatting så ble Workplace beskrevet som en god kommunikasjonskanal, som medarbeiderne har sett større verdi av på hjemmekontor enn

da de arbeidet samlokalisert. «Også må jeg faktisk skryte av Workplace [...] det bruker vi mere nå enn vi gjorde før og det synes jeg faktisk er hyggelig.»

Når det gjaldt oppgaveorienterte spørsmål, så ble Workplace omtalt som litt mindre hensiktsmessig av flere. Problemet med chattegrupper ble beskrevet som at dersom noe hastet så var det ikke effektivt. Det å kunne ta muntlige avklaringer ansikt til ansikt når behovet oppstod var det flere som savnet, spesielt de som hadde arbeid som var knyttet til fysisk tilstedeværelse i arbeidslokalene sa at «men det er jo ikke så lett for alle å følge opp den hele tida heller. Hvis det er noe som haster så er jo ikke det alltid så effektiv kanal.»

8.10.5 Oppsummering av endring i kommunikasjonen

For å oppsummere det som var de største endringene i kommunikasjonen så er det noen hovedpunkter. For det første hadde kommunikasjonen blitt mer skriftlig, mere bruk av epost og chattegrupper. Det hadde gjort at kommunikasjonen opplevdes mindre effektiv. Det tok lengre tid å få en avklaring og det tok lengre tid å drive med opplæring/kunnskapsdeling.

En annen stor endring var at den uformelle kommunikasjonen hadde blitt kraftig redusert. Det er over beskrevet som det relasjonelle limet i organisasjonen. Nå skjedde kommunikasjonen i møter det var innkalt til og da opplevdes det som formelt. I tillegg var det lite rom for uformell prat i møtene, særlig når det var mange møtedeltakere.

Det krevdes mer av medarbeidere å være aktive på digitale møter. Flere sa at det ble liten grad av interaksjon særlig på de store møtene og at det kun var de samme personene som snakket. I mange møter var det mer monolog enn dialog, noe som også førte til mindre meningsutveksling.

Når kommunikasjonen gikk fra uformell til formell og fra muntlig til skriftlig, så har den fått et mer oppgaveorientert og mindre relasjonelt preg. Mange beskrev at det relasjonelle er sterkt knyttet til den uformelle kommunikasjonen.

8.11 Tillitbasert styring og ledelse

På spørsmål om det er spesielle tiltak leder har gjort overfor medarbeidergruppen for å opprettholde tillitbasert styring og ledelse med avstandsledelse. Svarte den ene lederen at

hen har videreført samme tiltak som tidligere, bare at i digital form. Leder ble bedt om å gi eksempler på hva det kunne være og omtalte det med at *«vi har på en måte de faste møtepunktene med seksjonsmøter. Også har vi i tillegg enkelte som jeg har [...] oppfølging med, en halv time annenhver uke, faste møtepunkter»*. Dette var oppfølgingsmøter som leder også hadde før overgangen til hjemmekontor, så det var ikke spesielle tiltak som ble igangsatt.

Den andre lederen beskrev 12. mars 2020 som et vendepunkt når det gjaldt forholdet til kollegene med at *«det var lissom så opplagt at nå er vi i en helt annen situasjon, som krever helt andre ting, en helt annen oppmerksomhet rundt dette med oppfølging av medarbeiderne»*. Lederen beskrev endringen som at det krevde mer individuell oppfølging av medarbeiderne og at oppfølgingen måtte være mer systematisk.

Begge ledere var mer planlagt og bevisst på kontakten med medarbeiderne. Mye kommunikasjon som tidligere skjedde uformelt da medarbeiderne var til stede på kontoret, ble erstattet av formell og planlagt kommunikasjon. Dette er med på å gjøre at det å utøve ledelse på avstand oppleves mer krevende for ledere.

8.12 Tillit

For å undersøke hva slags type tillitsforhold det var mellom ledere og medarbeidere, så ble lederne bedt om å beskrive tilliten de hadde til medarbeidere og som de mente at medarbeidere hadde til dem. Ledere ble ikke bedt om å beskrive tilliten til hver enkelt medarbeider, men om å beskrive tilliten de har generelt til gruppen. Medarbeidere beskrev tillitsforholdet de hadde til leder. Det var viktig for meg å definere om det var kognitiv eller affektiv tillit de beskrev.

8.12.1 Graden av tillit før 12. mars 2020

I tabellen under har jeg satt opp leders generelle beskrivelse av tillit til seksjonen på høyre side og medarbeiderens beskrivelse av tillitsforholdet til leder på venstre side før nedstengningen. Jeg har gjort en vurdering av om jeg mener medarbeiderne beskriver affektiv til eller kognitiv tillit.

Ledere beskrev tillit litt ulikt. Den ene beskrev den som varierende. Hen forklarte det med at det er mange nyansatte i seksjonen og at de ikke hadde blitt ordentlig kjent. Tilliten var ikke opparbeidet før de gikk over til avstandsledelse. Leder sa tilliten som hen hadde opparbeidet til medarbeiderne hen hadde arbeidet med en lengre periode var der fortsatt.

Den andre lederen fortalte at selv om hen var ny som leder, så kjente hen kollegene godt fra før av og hadde opparbeidet tillitsforhold til dem før hen ble leder. Leder beskrev tillit som i stor grad synonymt med selvstendighet. Samtidig som hen stolte på at de tingene som måtte gjøres ble prioritert. Lederen beskrev tilliten som gjensidig.

Medarbeidere beskrev tilliten ulikt. Alle uttalte at de hadde tillit som kunne betegnes som robust. Begrunnelsen og analysen som ligger til grunn for kategoriseringen av funnene er beskrevet i analysekapittelet.

Tabell 7.3 - Funn som viser type tillit medarbeider har til leder før 12.mars 2020

Type tillit	Medarbeiders tillit til leder	Leders tillit til medarbeider og oppfattelsen av tilliten til dem
Affektiv tillit	<i>«Jeg har tillit til at NN gjør en god jobb som leder og at a føler et ansvar for de hu er leder for. Og følge opp både arbeidsoppgaver og sånn personlig trivsel og arbeidsmiljø sånn generelt».</i>	<i>«jeg vil si at det er litt varierende. [...] Og det handler kanskje også mye om den situasjonen [...] vi har med at vi har fått inn mange nyansatte som har blitt, [...] omplassert på en måte, til oss».</i>
Kognitiv tillit	<i>«jeg vil jo si at jeg har god tillit da. [...] jeg forventer jo at min leder tar gode valg for meg og mine kollegaer og for seksjonen vår, så jeg vil jo beskrive den som god».</i>	<i>«vi kjenner hverandre ikke så godt som vi egentlig skulle ha gjort [...] Jeg tror det kan ha noe å si for den tilliten vi har til hverandre.»</i>
	<i>«god, jeg opplever at, atte jeg har god tillit til NN».</i>	

	<p><i>Det er vanskelig [...], det hjelper at jeg vet at han har tillit til meg [...] når jeg kommer med, [...] et forslag eller mine innspill [...] så lytter NN til det og tar hensyn til det [...] og tar det på, ja, en veldig sånn bra måte da. Så NN er engasjert i det.</i></p>	<p><i>«så er det høy grad av selvstendighet og høy grad av, [...], rom for å gjøre egne prioriteringer og, ja, veldig lite sånn type kontroll».</i></p> <p><i>«de høyt prioriterte oppgavene, som alle har forståelse av at er viktige, er det veldig lett å få til å fungere [...]der tviler jeg aldri på noen, [...] så der er min tillit til de veldig høy da.»</i></p> <p><i>«når det gjelder tilliten til meg [...], det kan være litt vanskelig [...] men jeg tror på en måte at de har, [...] mer respekt for meg som fagperson»</i></p> <p><i>«for eksempel i medarbeidersamtaler og sånn, så indikerer de at de har, i hvert fall de som sier det, at de har mye tillit til meg»</i></p>
	<p><i>Ja, jeg har veldig god tillit til NN på alle måter asså. Men hvis det skal være noe lissom, så er det kanskje mer den derre at jeg føler at han NN har veldig styring og veldig kontroll.»</i></p> <p><i>«ikke det at jeg ikke tror at NN vil meg vel eller noe sånt, men [...] jeg har veldig tillit til at han får gjennomført ting.</i></p>	
	<p><i>så har jeg skrivd her atte jeg er trygg på sjefen, i den forstand at jeg kan ta opp de derre vanskelige sakene da uten å frykte da at det skader vår relasjon [...] den derre nærheten og tryggheten er der på en måte, tilliten er der. Også når det går mere på det faglige da, og oppfølging og [...] samarbeidet og dra i samme retning der har det kanskje ikke setti seg helt ennå.</i></p>	

8.12.2 Graden av tillit etter 12. mars 2020

Spørsmålet jeg stilte til ledere som kan tolkes til at det sier noe om affektiv tillit er: Hvordan viser du at du er opptatt av hvordan medarbeiderne har det på jobb?

Leder i den ene seksjonen sa at hen viste det ved å spørre hvordan medarbeiderne har det, ikke bare spørre om faglige ting. Noen medarbeidere har leder regelmessige samtaler med fordi det er behov for tett oppfølging, mens med andre er det sjeldnere. *«Jeg viser det med de, når jeg har samtale med folk så spør jeg hvordan de har det. [...] hvordan det går på jobb og vi snakker om sånne ting i tillegg til det faglige.»* Medarbeiderne svarte at leder var flink til å gi respons på personlige ting raskt. En annen medarbeider svarte at leder pleide å starte ukentlige møter med å spørre om hvordan ting fungerer, det ble oppfattet som ivaretakende. Den siste medarbeideren var litt i kontrast til de foregående, hun svarte at det ikke var tid til å ta vare på hverandre. *«Vi har så mye å gjøre at vi bare løper etter hverandre for å prøve å få gjort det. [...] ta vare på hverandre er det lissom ikke tid til.»* Jeg må tilføye at hun la vekt på at det ikke hadde med hjemmekontorsituasjonen å gjøre, men et stort arbeidspress.

Den andre lederen sa at hvordan de ansatte har det på jobb er et punkt i medarbeidersamtalen. Da ble de spesielt spurt om det er noen slags oppfølging de savnet. For leder var det viktig at det skulle være opp til medarbeiderne om de ønsket å prate om personlige og relasjonelle ting

det er ikke en samtale som er lett å føre med noen egentlig. Og det er ikke nødvendigvis sånn at den enkelte synes det er så enkelt å ta opp ting med meg heller, men jeg håper at de gjør det.

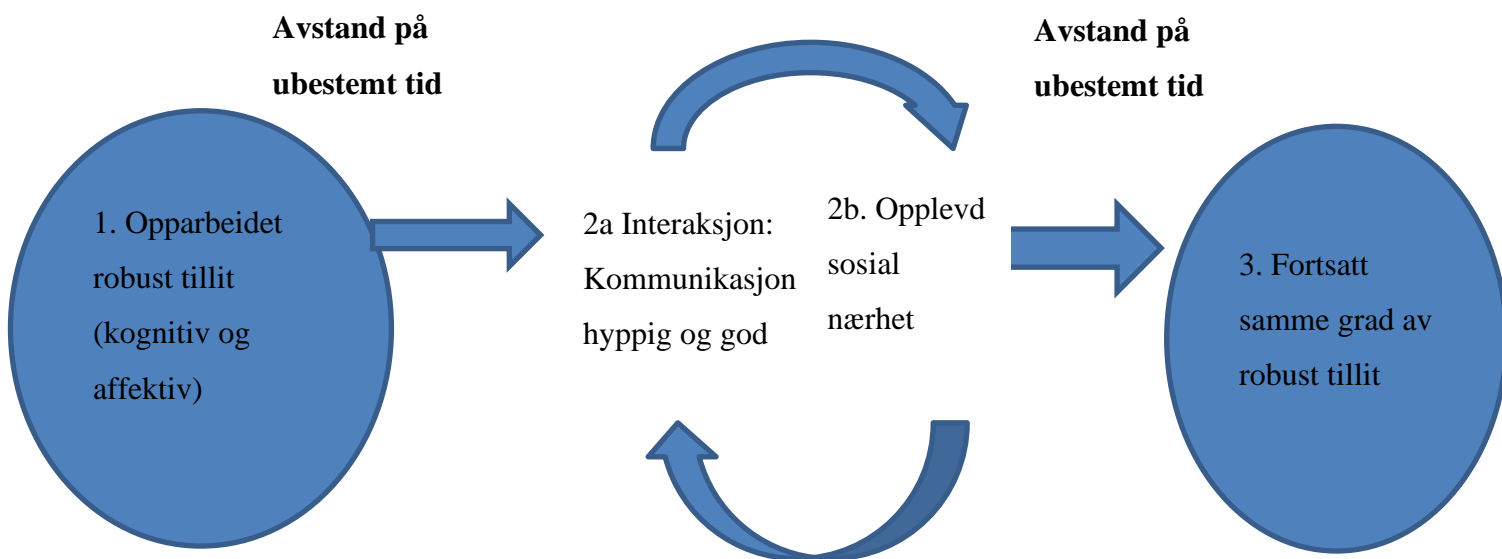
Medarbeiderne på sin side opplevde nok ikke helt det at de selv måtte si fra om hvordan de hadde det som ivaretakende. En synes det har vært god oppfølging, mens to andre mente at de veldig sjelden ble spurt om hvordan de hadde det. Det ble av den ene beskrevet slik: *«NN spør lissom ikke bare sånn: «Hvordan går det nå?» [...] kanskje NN har spurt om det to ganger [...] siden 12. mars».*

I tabellen under har jeg oppsummert funnene som viser om respondentene mente at tilliten var endret etter 12. mars 2020. I høyre kolonne er lederes svar på om de mente at tillitsforholdet var opprettholdt og hva de har gjort for det. I kolonnen til venstre er medarbeideres svar på om tilliten til leder var endret.

Tabell 7.4 - Funn som viser medarbeideres og leders tillit etter 12.mars 2020

Type tillit	Medarbeidernes uttalelser om tilliten til leder har endret seg	Lederes svar på om tilliten er opprettholdt og hva de har gjort for å opprettholde den på avstand
Affektiv tillit	«ja, det er jo litt begrensa hvor enkelt det er å kommunisere med NN, med litt mer uformell prat».	Jeg tenker at det er enkelt med de en har tillit til fra før.[...] de man har et godt
Kognitiv tillit	nei, jeg vil jo ikke si det. [...] men jeg har jo opplevd at min leder i likhet med meg også er god på å ta i bruk nye digitale løsninger, [...] og det har på en måte ikke endret noe i forhold til tilliten.	samarbeidsforhold med, hvor man på en måte skjønner hverandre godt og stoler på hverandres så er det enkelt, fordi epostdialogen blir ikke misforstått, man tar ikke ting
	jeg opplever at vi, hadde veldig god tillit og kommunikasjon og forståelse før [...]12. mars. Og det har på en måte ikke endret seg.	med vond vilje, ikke sant? Man har på en måte en god dialog da og den er enkelt å opprettholde.
	«Nei».	Ja, jeg kan ikke si noe annet [...]
	«Jeg vet ikke, men jeg tror ikke at den nedstengningen, jeg tror ikke det har endret sånn veldig mye».	Men, jeg opplever ikke at den ikke er der [...] hvis det er lenge siden vi har snakka så prøver jeg ofte å ta en telefon. Og jeg har
«nei ikke sånn derre grunnleggende tillit, som jeg liker å kalle trygghet da, men man har jo mye mindre kontakt».	blitt mer og mer oppmerksom på det etter hver.	

9. ANALYSE



Figur 1 – Egenutviklet modell som bygger på modellen til Nilsson og Mattes (2015, s. 239) Modellen viser påvirkningen den uavhengige variabelen hyppig og god kommunikasjon har på den avhengige variabelen robust tillit på avstand på ubestemt tid.

Jeg ville undersøke om den avhengige variabelen tillit på avstand på ubestemt tid ble påvirket av den uavhengige variabelen kommunikasjon. For å spesifisere det litt nærmere så delte jeg kommunikasjon i kvantitet og kvalitet for å se hvordan det påvirket opprettholdelsen av den avhengige variabelen robust tillit under de vanskelige forholdene på avstand på ubestemt tid. I hvilken grad påvirket kommunikasjonen opplevelsen av sosial nærhet og hva hadde det å si for opprettholdelse av tillit?

Jeg analyserte funnen mine på to måter. Den ene ved bruk av modellen som jeg har videreutviklet av modellen til Nilsson og Mattes (2015, s. 239) som er beskrevet under teorikapittel. 5.16 og ved å bruke HRs-verdikjede (Boselie, 2014, s. 64) for å få fram både medarbeider- og lederperspektivet.

Analysekapittelet følger stadiene i modellen. Jeg har begynt med det første stadiet å analysere graden av opparbeidet robust tillit hos medarbeidere og ledere før 12. mars 2020, for å se hva utgangspunktet var. Videre har jeg gått grundigere inn i nærhetsfaktorene til Nilsson (2019) som er viktige forutsetninger for opprettholdelse av tillit. Jeg undersøkte om

faktorene er like etter nedstengningen eller har endret seg. Neste steg er stadiet 2a og 2b i modellen. Jeg analyserte funnene av den kvantitative og kvalitative kommunikasjon og om den har gjort at medarbeiderne opplevde en sosial nærhet til tross for avstand på ubestemt tid. Avslutningsvis tok jeg for meg stadiet 3 i modellen for å konkludere om hvorvidt kommunikasjonen som har vært mellom leder og medarbeidere har gjort at graden av robust tillit før nedstengningen er opprettholdt eller ikke på intervju tidspunktet i januar 2021.

9.1 Graden av opparbeidet tillit før 12. mars 2020

Det første stadiet i modellen min var å analysere hva slags grad av tillit det var mellom ledere og medarbeidere før nedstengning inntraff. For å vite om det har skjedd en endring i tillitsforholdet så måtte jeg vite hva utgangspunktet var. Gjennom medarbeiderundersøkelsen hadde jeg fått bekreftet at det gjennomsnittlige resultatet viste at tillitsforholdet var høyt i de to seksjonene jeg hentet respondenter fra. Medarbeiderundersøkelsen var anonym så jeg visste ikke hva mine utvalgte respondenter hadde svart på graden av tillit. Derfor ble medarbeiderne bedt om å beskrive tillitsforholdet sitt til leder og om det hadde endret seg etter 12. mars 2020.

For å analysere graden av tillit medarbeidere hadde til leder og ledere til dem før hjemmekontorsituasjonen brukte jeg Nilssons (2019, s. 849). Han beskriver den tidlige/begynnende tilliten og den robuste tilliten. Jeg var i oppgaven kun opptatt av den robuste tilliten som er beskrevet med to stadier. Det ene er KBT, erfaringsbasert rasjonell tiltro til tillitsmottaker det å ha tro den andres kompetansen, pålitelighet og integritet til den andre. Dette omtales også som kognitiv tillit av blant annet av Høyer et al. (2015, s. 123). Det siste stadiet som anses å være det mest robuste som av Nilsson (2019) kalles EBT. Det er erfaringsbasert relasjonell tillit. Det innebærer omtanke, empati og identifikasjon med tillitsmottaker. Stadiet som Høyer et al. (2015, s. 3) omtaler som affektiv tillit. Det er ifølge Lewicki og Bunker (1996, s. 124) svært få som oppnår IBT, affektiv tillit, som er det øverste trinnet. Det er basert på fullstendig empati med den andres ønsker og intensjoner.

Den ene lederen beskrev graden av tillit til medarbeiderne før covid-19 som varierende. Det hadde med omorganisering og mange nyansatte å gjøre. Seksjonen hadde ikke rukket å jobbe med teambuilding og det de hadde planlagt for å opparbeide tillit. Det er vanskelig å definere

hva slags tillitsforhold leder har til respondentene. Leder ble ikke spurt om tillitsforholdet til hver enkelt respondent av hensyn til anonymitet.

Den andre lederen som hadde ledet sin seksjon i et år, beskrev høy grad av tillit, både tilliten til medarbeiderne og tilliten som leder oppfattet at medarbeiderne hadde til hen. Typen tillit som ble beskrevet dreide seg om at medarbeiderne jobbet selvstendig og prioriterte arbeidsoppgaver riktig. Den beskrivelsen stemmer godt overens med Høyser et al. (2015, s. 123) og Nilsson (2019, s. 846) sin beskrivelse av kognitiv tillit, som tillit til medarbeideres pålitelighet og kompetanse.

De fleste medarbeidere beskrev at tilliten deres til leder hadde med leders faglige kompetanse å gjøre og det å ville det beste for seksjonen. Dette er også tillitsgraden som ligger nærmest opp til kognitiv tillit. Som av Nilsson (s. 846) beskrives som tilliten en tillitsgiver har til tillitsmottakers kompetanse og evner.

En av medarbeidernes tillitsbeskrivelse avvek og var vanskeligere å kategorisere. Det kunne virke som den kognitive tilliten ikke helt var opparbeidet før 12. mars 2020. Leder hadde bare vært lederen hennes i noen måneder og var før det sidestilt kollega i mange år. Om tilliten var på stadiet under kognitiv tillit, altså ikke robust tillit, er jeg litt usikker på. Hun beskrev at hun hadde en opplevelse av nærhet og trygghet til leder. Hun kjente leder godt som kollega og var trygg på leders kompetanse, men var fortsatt litt usikker på hvordan lederferdighetene var.

så den derre nærheten og tryggheten er der på en måte, tilliten er der. Også når det går mere på det faglige da, og oppfølging, og [...] samarbeidet og dra i samme retning der har det kanskje ikke setti seg helt ennå.

Hun beskrev det faglige det som har med kompetanse å gjøre som både Høyser et al. (2015) og Nilsson (2019) definerer som kognitiv tillit, som at den ikke helt var der. Det er mulig at hun beskrev «calculus» basert tillit, som har sammenheng med sårbarhet og det å kunne forutsi den andres handlinger (Nilsson, 2019, s. 846). Det er tillitstadiet før kognitiv tillit og regnes ikke som robust tillit. Jeg går ikke videre i denne analysen fordi det ligger utenfor min oppgave som er avgrenset til å undersøke robust tillit. Jeg vil dermed anta at tilliten hun har beskrevet er innenfor den kognitive tilliten, til tross for at den ikke er lett å definere. Jeg vil legge til at jeg hadde oppfølgings spørsmål til respondenten for å klargjøre det, men det

ble ikke tydeligere. Hun beskrev at hun var trygg på leder, men hadde ikke samme sterke type tillit som hun hadde hatt til forrige leder.

Medarbeideren som hadde jobbet lengst sammen med leder, nærmere bestemt i 4 år, beskrev tilliten hun hadde til leder før nedstengningen på en måte som gjorde at jeg antok at det kunne defineres som affektiv tillit:

«Jeg har tillit til at NN gjør en god jobb som leder og at NN føler et ansvar for de NN er leder for. Og følge opp både arbeidsoppgaver og sånn personlig trivsel og arbeidsmiljø sånn generelt.»

Det er selvfølgelig et tolkningsspørsmål om utsagnet kan defineres som affektiv tillit, men jeg mener at begrepet «personlig trivsel» ligger nært opp til det affektive. I det ligger en forventning om at leder bryr seg, tar vare på medarbeidere og vil dem vel utover det faglige. Nilsson (2019, s. 846) beskriver den affektive tilliten, erfaringsbasert (EBT) som at det har med intensjoner, integritet og emosjonelle bånd som vennskap og identifikasjon og Høyer et al. (2015, s. 123) omtaler at det handler om omsorg for hverandre. Jeg mener at uttrykket «personlig trivsel» ligger nært opp til disse definisjonene.

Alle medarbeidere beskrev det som kan defineres som robust tillit, bortsett fra noe usikkerhet om den enes beskrivelse.

Den ene lederen beskrev robust tillit. Den andre sa at det var i varierende grad fordi mange var nyansatte. Hen ble ikke spurt direkte om tillitsforholdet til respondentene, og dermed fikk jeg ikke avklart om hen har robust tillit til dem. Antakelsen om at det var høy tillit mellom medarbeidere og leder før de gikk over til hjemmekontor og avstandsledelse stemte i stor grad. Respondentene var representative for det resultatet tjenestestedet hadde samlet på medarbeiderundersøkelsen høsten 2020. Det er interessant at også den nyansatte beskrev robust tillit, til tross for at hun bare hadde arbeidet samlokalisert med leder i en måned. Tillitsnivået før 12. mars 2020 var dermed delt i at en medarbeider beskrev affektiv tillit til leder, mens de andre beskrev kognitiv tillit.

9.2 Viktige forutsetninger for tillit – nærhetsfaktorer

Når jeg skal analysere om graden av tillit etter 12. mars 2020 er påvirket av geografisk avstand til leder, er det viktig å se om de øvrige aspektene av nærhet som Nilsson (2019) og Nilsson og Mattes (2015) omtaler som kognitiv, sosial, institusjonell og kulturell nærhet er til stede eller har endret seg. Det er viktige nærhetsfaktorer og spørsmålet er om disse kan være med å oppveie betydningen av den geografiske avstanden. Nilsson og Mattes (2015, s. 234) skriver at institusjonell, organisasjonell og kognitive nærhetsdimensjoner er ikke-geografiske og at de først og fremst har betydning for å bygge tillit. Det er den sosiale nærhetsfaktoren som er sterkt knyttet til geografisk avstand, som er viktig for å opprettholde robust tillit. Nilsson (2019, s. 849) er enig i det. Det er ikke slik at det er den sosiale nærhetsfaktoren alene som er avgjørende for om tillitsforholdet opprettholdes. Både leder og medarbeider kan gjøre ting som gjør at tillitsforholdet settes på prøve og det blir brudd i tilliten. Det er et forhold som er uavhengig av avstandsledelse og som jeg ikke går videre inn på.

Sterk sosial nærhet kan ikke bare kompensere for geografisk avstand, men også påvirke oppfatningen/persepsjonen av geografisk nærhet i seg selv. Som eksempel er geografisk nærhet mindre viktig når partene har kognitiv nærhet, er forankret i samme sosiale nettverk, tilhører samme organisasjon (organisasjonell nærhet) eller tilhører samme overordnede system av verdier (institusjonell nærhet). Dette er grunnen til at jeg i min analyse vil vurdere om disse nærhetsdimensjonene har endret seg etter overgangen til avstandsledelse. Kan disse nærhetsdimensjonene avkrefte påstanden til Robert et al. (2009, s. 245) om at det å være avhengig av IKT-basert kommunikasjon øker medarbeideres oppfattelse av risiko og indirekte redusere deres tillitsintensjon? Det er interessant å se om funnene er i tråd med Bernela et al. (2019, s. 6) påstand om at de ulike dimensjonene av nærhet ikke fjerner viktigheten av geografisk nærhet, men minimerer persepsjonens betydning.

9.3 Nærhetsfaktorer som er viktig for avstandsledelse

Det er flere av nærhetsfaktorene som jeg har beskrevet i teorien som er viktig for avstandsledelse og for tillitsforholdet mellom leder og medarbeider. Jeg har spurt respondentene om de har opplevd endring i nærhetsfaktorer på hjemmekontor med å spørre dem om begreper som de har et forhold til som inngår i definisjonen av nærhetsfaktorer. Forutsigbarhet, tilbakemeldinger, justering av styring og kunnskapsdeling mener jeg er viktig for kognitiv nærhet, som først og fremst viktig for å bygge tillit (Nilsson, 2019, s.

849). For kulturell nærhet mener jeg opplevelsen av gruppetilhørighet, det å være et «vi» er avgjørende. Nilsson (2019, s. 849) mener at kultur er spesielt viktig for å opparbeide særlig kognitiv tillit. Når det gjelder sosial nærhet mener jeg det er mest nærliggende å utforske opplevelsen av hvordan sosialutveksling fungerer på hjemmekontor. Sosial nærhet og direkte sosial utveksling er sterkt knyttet til affektiv tillit (Nilsson og Mattes, 2015, s. 231).

9.3.1 Institusjonell nærhet

Institusjonell nærhet viser til et eksisterende institusjonelt rammeverk på et makronivå. Det kan dreie seg om både formelle og uformelle regler, konvensjoner og koder for atferd (Nilsson, 2019, s. 844). Denne nærhetsdimensjonen er først og fremst viktig for å bygge tillit. Denne nærhetsfaktoren omtaler Nilsson og Mates (2015, s. 233) som organisasjonell nærhet. De beskriver den som i hvilken grad forhold er delt i et organisatorisk arrangement eller mellom organisasjoner. Institusjonell nærhet ligner mye på kulturell nærhet.

Spørsmålet er om denne nærhetsfaktoren endrer seg når koder endrer seg, som for eksempel mer fleksibilitet med hensyn til arbeidstid på hjemmekontor. Det at fritid og arbeidslivet går mer i hverandre. Den institusjonelle nærheten var til stede i mitt case både før og etter pandemien. Jeg gjorde ingen funn som tydet på at den var vesentlig endret for respondentene, men jeg spurte heller ikke utdypende om den fordi Nilsson (2019, s. 849) beskriver den som at den er mest avgjørende for å bygge tillit ikke for å vedlikeholde den.

Alle respondenter jobbet i Kulturetaten, på samme tjenestested. Selv om de jobbet i to ulike seksjoner, styres de etter samme lov, avtaleverk, policyer og praksiser. Det er ikke noe vesentlig forskjell på hjemmekontor og samlokalisering når det gjelder institusjonell nærhet. De samme regler, som for eksempel arbeidstidsbestemmelsene gjelder også på hjemmekontor. I den grad det er endringer, så er endringene felles, så de bør fortsatt gi en opplevelse av nærhet med å binde sammen.

9.3.2 Kognitiv nærhet

Kognitiv nærhet er av Nilsson og Mattes (2015, s. 233) forklart som at folk deler samme kunnskapsbase, ekspertise og lærer av hverandre. Mens Nilsson (2019, s. 844) beskriver det som hvordan aktører oppfatter, tolker og evaluerer verden gjennom sine modeller og kategorier. Denne nærhetsdimensjonen er også relatert til å bygge tillit (Nilsson, 2019, s. 849). Jeg tenker at det uansett er viktig å se om den har endret seg i denne spesielle situasjonen med avstandsledelse på ubestemt tid som ikke tidligere er prøvd ut.

Det å ha lik fagbakgrunn er en del av den kognitive nærheten. Når det gjaldt fagbakgrunn så hadde flere av respondentene samme utdanning. Fem av dem hadde master eller bachelor med historisk og kulturhistoriske fag, de andre hadde arkivfag. Dette kan vi anta ga dem en kognitiv nærhet, som ikke endret seg på hjemmekontor.

Nilsson og Mattes (2015, s. 232) sier noe om hva som er viktige forklaringer på kognitiv tillit og derav nok også kognitiv nærhetsfaktor et av eksemplene er muligheten til å forutsi den andres handlinger. Dette var grunnen til at jeg spurte respondentene om forutsigbarhet. Både ledere og medarbeidere svarte sammenfallende her. Ledere mente de var forutsigbare og medarbeiderne støttet det. Ingen av dem opplevde at det hadde endret seg på hjemmekontor.

Når det gjaldt tilbakemeldinger så var det endring i måte å få tilbakemeldinger på. Bergum (2015, s. 52) skriver at hans forskning på avstandsledelse (2009) viste at ledere har problemer med å gi spesielt negativ feedback når det ikke kan gjøres ansikt til ansikt. Mens Gwebu et al. (2007, s. 57) understreker hvor viktig hyppig kommunikasjon og individuelle tilbakemeldinger er for å opprettholde tilliten i virtuelle team. Tidligere fikk medarbeiderne oftere muntlige og spontane tilbakemeldinger, mens nå var de skriftlige og gjennomtenkte. Tre medarbeidere sa de har fått færre tilbakemeldinger, men kun en sa at hun savnet tilbakemeldinger. Tre sa de fikk tilbakemelding i samme grad som når de jobbet samlokalisert. Begge lederne antok at medarbeidere savnet tilbakemeldinger og at det var litt vanskeligere når det ikke skjer muntlig. Den ene lederen sa at «*responsen er litt sånn skjult bak en hekk*». For halvparten av medarbeiderne var det endring ved at de opplevde at de fikk færre tilbakemeldinger. Kvalitativ endring i måten de fikk tilbakemeldinger på var det for alle. Ledere beskrev at det var vanskeligere å gi tilbakemeldinger når det ikke kunne gjøres muntlig, hvilket er i tråd med forskningen til Bergum (2009).

Justering av styring som skjer ved at ledere får tilbakemeldinger fra medarbeidere er en faktor som sier mye om tillit og som kan defineres som kognitiv nærhet. Nilsson og Mattes (2015, s. 231) sier det dreier seg om å kjenne og forstå den andre parten for å føle seg trygg nok til å gi denne type tilbakemeldinger. I den ene seksjonen har alle medarbeidere gitt leder tilbakemelding om styring. I den andre seksjonen har kun en gitt leder tilbakemelding om styring. Til tross for det har flertallet av medarbeidere gitt ledere tilbakemeldinger om måten de styrer på. Jeg har ingen funn som sier noe om at det var endring på dette området ved overgang til hjemmekontor.

Kunnskapsdeling er viktig for kognitiv nærhet. Det støttes av Hermanrud som skriver i Høyen et al. (2016, s. 126) at både kognitiv og affektiv tillit er viktig for kunnskapsdeling. Det interessante er at leder og medarbeider hadde ulik oppfatning av det. For det første definerte de begrepet ulikt og for det andre hadde de ulik oppfatning av tidsbruken på det. Ledere kalte det meste av opplæring for kunnskapsdeling. Mens flere medarbeidere ikke oppfattet at store fagmøter med hele avdelingen var det. De definerte det som enveiskommunikasjon og informasjon. Medarbeidernes definisjon er den som ligner mest på definisjonen til Filstad (2016) om at det dreier seg om «felles bidrag».

Alle medarbeidere bortsett fra en svarte at de hadde brukt mindre tid på kunnskapsdeling. Den ene svarte i tråd med leders svar at det brukes mer tid fordi det tar mer tid å lage skriftlig opplæringsmateriale. Med å bruke HRs verdikjede (Boselie, 2014, s. 64) så viser den at det ledere faktisk gjorde med å bruke mer tid på kunnskapsdeling, ikke ble oppfattet slik av medarbeiderne. Årsaken var at det resulterte ikke i mer kunnskapsdeling. Det tok bare mer tid for de som skulle forberede opplæring på Teams og som skulle lage skriftlig materiale. Jeg antar derfor at kunnskapsdeling er mer utfordrende for ledere som skal lede på avstand. I tillegg kan vi anta at det blir vanskeligere for medarbeiderne fordi informasjon og opplæring lettere kan bli misforstått i digitale medier. Terskelen for å spørre om det en lurte på er høyere. Hvilket funnene fra både leder og medarbeider bekreftet.

Når det gjaldt kvaliteten på kunnskapsdeling var medarbeiderne uenige. Noen syntes chatten fungerte bra at det var lav terskel for å spørre og at det var fint at andre kunne svare når det passet dem. Mens andre syntes terskelen var høyere for å spørre om noe i en chattegruppe og at det var lite effektivt. De mente det hadde vært mer effektivt å muntlig spørre sidemann når de jobbet på kontoret. De sa også at dersom noe var komplisert og måtte utdypes, så var Teams dårlig egnet. Det opplevdes som mer krevende å spørre om ting på Teams, enn på fysiske møter. Den ene lederen beskrev at utfordringen med kvaliteten på kunnskapsdeling på Teams var at den uformelle kommunikasjonen ble borte. Den uformelle kommunikasjonen er relatert til det relasjonelle. Høyen et al. (2015, s.132) støtter dette ved å beskrive hvor viktig det er at det legges til rette for sosialiseringprosesser for at kunnskapsdeling kan fremmes gjennom utvikling av affektiv tillit. Det har betydningen for både hva medarbeidere ønsker å dele av kunnskap og hvor sårbare de vil gjøre seg ved å blottstille seg med det de ikke kan.

For å oppsummere den kognitive nærheten så har jeg gjennom mine funn avdekket at leders forutsigbarhet var opprettholdt på avstand. Når det gjaldt tilbakemeldinger så var det delte oppfatninger av det. Justering av styring vet jeg ikke om var lik som ved samlokalisering, det ble ikke undersøkt. Når det gjaldt kunnskapsdeling så var det mer utfordrende på hjemmekontor. Medarbeiderne syntes kunnskapsdelingen var kvantitativt og kvalitativt redusert. Til tross for at opplevelsen av kunnskapsdeling var dårligere, så viste ikke funnene på de andre områdene at det var en vesentlig endring i kognitiv nærhet. Dermed er min konklusjon at i sum så er det flest faktorer som taler for at den kognitive nærheten er opprettholdt ved avstandsledelse. Kognitive nærhetsfaktorer er først og fremst sterkt linket til det å bygge tillit og den tidlige tilliten (Nilsson, 2019, s. s. 850). Nilsson (2019) sier ikke noe om at den opparbeidede robuste tilliten endrer seg om kognitive nærhetsfaktor endrer seg. Jeg ser ikke at denne nærhetsfaktoren er vesentlig endret og kan derav ikke si om endring i kognitiv nærhet påvirker robust tillit.

9.3.3 Kulturell nærhet

Den kulturelle nærhet som Nilsson (2019, s. 844) beskriver som felles språk, koder og normer for kommunikasjon, som av Nilsson og Mattes (2015) kalles organisasjonell, er lik for alle informanter. Det er mye av det som ligger til grunn for gruppetilhørigheten, opplevelsen av å være et «vi». Nilsson (2019, s. 849) mener at kultur er viktig for å opparbeide tillit og da særlig kognitiv tillit. Han mener derimot ikke at kulturell nærhet er avgjørende for å opprettholde robust tillit. Jeg tar allikevel med denne nærhetsfaktoren, fordi jeg mener den er nært knyttet til sosial nærhet, som er viktig for opprettholdelsen av opparbeidet tillit (Nilsson, 2019, s. 849). På dette området er jeg uenig med Nilsson (2019). Jeg mener at kulturell nærhet kan være en fasilitator for opprettholdelse av robust tillit. Min antakelse er at båndene mellom kulturell nærhet og robust tillit er sterkere enn det Nilsson (2019) beskriver. I en organisasjon som har en sterk kultur, hvor det er en sterk gruppetilhørighet, så ligger det mer til rette for å opprettholde den robuste tilliten som jeg vil anta er sterkere. Organisasjoner som arbeider for å ha en sterk kultur antar jeg gjør det fordi de ser verdi i at medarbeiderne har et sterkt lojalitets- og tillitsforhold til virksomheten. Ved avstandsledelse så vil jeg anta at graden av gruppetilhørighet og endring i den er av betydning for tillitsforholdet.

I den ene seksjonen var det mange nyansatte og både medarbeidere og ledere mente at det var utfordrende med gruppetilhørighet. Den var ifølge to medarbeidere og leder i den ene

seksjonen blitt dårligere på hjemmekontor. De begrunnet det med at det er vanskelig med uformell kommunikasjon. I tillegg var seksjonen delt opp i mindre faggrupper som chattet mye sammen, så gruppetilhørigheten i seksjonen var redusert. De omtalte det som at *«det skaper en sånn kanal for gruppetilhørighet, men bare da innad i den gruppa»*. Dersom dette pågår over tid så kan det være en fare at det dannes subkulturer. Det vil si en undergruppe eller delkultur som eksisterer innenfor organisasjonen (Bang, 2007, s. 27). Faren er at det blir vanskeligere å skape en gruppetilhørighet i hele seksjonen. For respondentene jeg har intervjuet så var det en opplevelse av mindre gruppetilhørighet med seksjonen, og mer tilhørighet i mindre grupper. Dette har oppstått fordi det er enklere å kommunisere i mindre grupper på Teams, på sikt kan det få en negativ effekt med tanke på det samlede fellesskapet i seksjonen.

I den andre seksjonen opplevde leder og medarbeidere den kulturelle nærheten ulikt. Leder mente at seksjonen hadde opprettholdt samholdet og at det hadde å gjøre med at de hadde vært på kontoret inn imellom. De kjente hverandre godt før nedstengningen og var avhengig av hverandre i oppgaveløsningen. Leder fortalte at hen hadde opprettet chattegrupper for å ivareta gruppetilhørigheten.

Medarbeidere hadde ikke oppfattet at dette var et grep fra lederens side på å opprettholde gruppetilhørighet. Dette er et eksempel på at leders intensjon ikke ble oppfattet av medarbeidere og dermed ikke fikk tiltenkt effekt (Boselies, 2014, s. 64). Det kan være et problem at feiloppfattelser blir større på hjemmekontor fordi det ikke er en fortløpende dialog som kan korrigere dem. Det minner litt om det som Bergum (2015, s. 52) beskriver som at oppfatningen fra forrige Teams møte henger igjen hos medarbeiderne lengre enn oppfatningen fra fysiske møter fordi bildet henger igjen. Medarbeiderne mente generelt at gruppetilhørigheten var mye sterkere før da de jobbet samlokalisert. En beskrev det som at hun ikke følte et «vi» lenger.

Ved å analysere nærmere gruppetilhørighet som er en viktig faktor for kulturell nærhet, så var leder og medarbeiders opplevelse ulike i den ene seksjonen. Det er kun en leder som mente at gruppetilhørigheten var opprettholdt etter overgangen til hjemmekontor. Alle de andre oppfattet det ikke slik. Dermed konkludere jeg med at den kulturelle nærhetsfaktoren i form av gruppetilhørighet ikke er opprettholdt i samme grad som ved samlokasjon. Denne nærhetsfaktoren henger mye sammen med den sosiale nærhetsfaktoren og jeg mener av den grunn det er viktig å ha den med. Som jeg tidligere har kommentert er jeg uenig med Nilsson

(2019) når det gjelder betydningen av kulturell nærhet. Jeg mener at det er en nærhetsfaktor som er nært knyttet til sosial nærhet og som kan ha betydning for opparbeidet robust tillit.

9.3.4 Sosial nærhet i form av sosial utveksling

Sosial nærhet er i tillegg til geografisk nærhet ifølge Nilsson (2019) og Nilsson og Mattes (2015) den mest avgjørende nærhetsfaktoren for robust tillit. Den har betydning for både kognitiv og affektiv tillit. Bernela et al. (2019, s. 6) mener at teknologiske kommunikasjonskanaler ikke helt kan erstatte ansikt til ansikt kommunikasjon spesielt når det gjelder overføring av taus kunnskap, selv om den er blitt visuell avansert. Det er lett å dra parallell til det med sosial utveksling. Høyser et al. (2015, s. 132) støtter det samme, men legger til hvor viktig sosialiseringprosesser er for spesielt affektiv tillit.

Jeg analyserte sosial nærhet på to måter. For det først tok jeg for meg funnene som dreide seg om sosial utveksling. For deretter å analysere kommunikasjon og hva det hadde å si for sosial nærhet. Sosial nærhet referer til i hvilken grad aktører deler personlige relasjoner, ofte skapt gjennom tidligere samarbeid. Det å tilhøre samme fag- og sosiale gruppe/nettverk gir en sosial nærhet (Nilsson, 2019 s. 844). For å opprettholde sosial nærhet er det viktig å ha sosial utveksling. Det er av respondentene beskrevet som utfordrende fordi det er så nært knyttet til fysisk tilstedeværelse og interaksjon.

De fleste har jobbet i seksjonen i minimum sju år. Lederen som ble innsatt som leder i fjor har jobbet i seksjonen i 14 år, så medarbeiderne kjente hen godt. Med unntak av en som kunne regnes som nyansatt, så hadde alle de andre en sosial nærhet til hverandre før nedstengningen inntraff, selv om den var i varierende grad.

Når det gjaldt sosial utveksling var det en viktig forskjell mellom seksjonene. Den ene seksjonen hadde mange ulike sosiale aktiviteter når de var fysisk samlet. Etter 12. mars 2020 var det ingen som organiserte sosiale tiltak. Mens den andre seksjonen hadde opprettholdt fredagskaffen de hadde når de var samlokalisert, forskjellen var bare at den ble digital.

I seksjonen som etter 12. mars 2020 ikke hadde noen spesielle sosiale tiltak så beskrev leder at hen ikke hadde hatt kapasitet til å følge det opp. Medarbeidere beskrev det samme og de syntes ikke digitale kanaler fungerte godt til sosial utveksling. De savnet de sosiale tiltakene de hadde på kontoret.

Den sosiale utvekslingen i digitale kanaler ble beskrevet som vanskelig av både av medarbeidere og ledere. Kvalitetsmessig opplevde de ikke den sosiale praten som uformell. Terskelen var mye høyere for å delta, enn det hadde vært på kontoret. Leder og medarbeidere var enige om at det ikke ga den samme sosiale nærhetseffekten som en uformell prat på kontoret. Selv om det skulle være sosialt og uformelt, så opplevdes det som formelt og unaturlig. «*Det var jo mye lettere å føle seg som del av seksjonen når man var på kontoret. Da kunne man gå og snakke med andre uten å måtte ringe, eller måtte åpne, innkalle til en Teamsinvitasjon.*»

Den sosiale nærheten var der i utgangspunktet, men den var endret. Selv i seksjonen som hadde igangsatt digitale sosiale aktiviteter, så ga det ikke en opplevelse av sosial nærhet. Alle respondentene beskrev at det å være på kontoret gjorde det lettere å ha sosiale aktiviteter og uformell prat. Terskelen for denne type aktivitet var høyere på hjemmekontor og opplevelsen var ikke like god. På spørsmål om hvorfor mange valgte å ikke delta svarte en at de ikke hadde tid. Samtidig sa hun at de ville prioritert det om de var på kontoret, så dermed kan det ikke være hovedgrunnen. Det er derfor mer nærliggende å anta at Teams ikke gir den kvalitativt samme opplevelsen av sosial nærhet som det er å prate med kolleger ansikt til ansikt.

Dermed er det vanskelig å konkludere med at den opplevde følelsen av sosial nærhet som medarbeiderne hadde på kontoret er opprettholdt. Dette er en nærhetsfaktor som er viktig for at den robuste tilliten skal opprettholdes. Det er ikke et overraskende funn, men det er like fullt en viktig forutsetning som gjør at det kan være vanskelige å opprettholde tilliten på ubestemt tid på avstand. Særlig den affektive tilliten som er knyttet til empatiske følelser og det å identifisere seg med andre er sterkt knyttet til sosial nærhet (Lewicki & Bunker, 1996, s. 124).

9.4 Interaksjon i form av kommunikasjon og hva det har å si for opplevd sosial nærhet

Neste steg i modellen som jeg vil analysere er stadiet 2a og 2b. Jeg vil analysere funnene av hvorvidt det er god og hyppig kommunikasjon som gjør at medarbeiderne opplever en sosial nærhet til tross for avstand og om det fører til at tillitsforholdet opprettholdes. Jeg starter

med å se på den kvantitative kommunikasjonen og deretter den kvalitative. Hvilken effekt det har hatt på robust tillit som er utsatt for avstand over tid vil jeg se på avslutningsvis når jeg ser på om tilliten er opprettholdt eller har endret seg etter 12.mars 2020.

9.4.1 Kvantitativ kommunikasjon

Bergum (2015):

Enkelte ledere meldte om færre ansikt til ansikt møter med medarbeiderne, og at lederne da fikk kortere tid på å påvirke medarbeiderne. Et færre antall personlige møter mellom fjernledere og hans geografiske spredte medarbeidere gjorde at medarbeiderne bevarte inntrykket fra et møte i lengre tid enn om de var samlokaliserte med lederne og kunne rette opp eventuelle uklarheter dagen etter (s. 52).

Dette tilsier at møtefrekvensen burde være relativ hyppig for at det ikke skal oppstå misforståelser og usikkerhet som kan være med å skade tilliten når leder og medarbeidere ikke er samlokalisert. Dette støttes av Gwebu et al. (2007, s. 57.) er opptatt av at hyppig kommunikasjon er nøkkelen til suksess for høy tillitsteam.

Spørsmålet er om det holder med samme møtefrekvens som på kontoret? Eller bør det være hyppigere interaksjon når kommunikasjonen skal oppveie for avstanden å gi en opplevd følelse av nærhet? Bergum (2015, s. 52) sier at flere studier om avstandsledelse viser at det ofte er utfordringer på grunn av sjelden kommunikasjon som gjør at det oppstår sosial avstand.

Det er ingen respondenter som har svart at kommunikasjonshyppigheten har økt. Dermed blir det ikke mulig å svare på om hyppigere kommunikasjon kan oppveie opplevelsen av avstand. Spørsmålet er vanskeliggjort av at bevissthetsgraden på dette området var lav. Jeg tror at om jeg skulle få korrekte holdbare svar på dette området så måtte jeg bedt respondentene om å registrere kommunikasjonen gjennom en uke eller to, helst før og etter 12. mars 2020. Før den datoen sier seg selv at ikke var et alternativ. Jeg har heller ikke gjort det etterpå fordi sammenligningsgrunnlaget ikke var der. Bevisstheten om hyppigheten av spesielt den uformelle kommunikasjonen var ikke høy. I tillegg varierte hyppigheten mye fra medarbeider til medarbeider:

Lederne beskrev at når det gjaldt den faglig oppgaveorienterte kontakten ansikt til ansikt så skjedde det hele tiden og var umulig å telle før 12. mars 2020. Etter nedstengningen gikk faglig oppgaveorientert kommunikasjonen over til å være skriftlig, men fortsatt like varierende. Ansikt til ansikt møter har skjedd i varierende grad fra ingenting til noen få møter. Skriftlig uformell kommunikasjon ble beskrevet av lederne som umulig å telle både før og etter nedstengningen, men de antok at det varierte fra daglig til ukentlig.

De formelle seksjonsmøtene ble opprettholdt ukentlig med samme møtefrekvens som de hadde på kontoret. Individuell formell oppfølging av enkelt medarbeidere var også samme hyppighet som på kontoret i den ene seksjonen. I den andre seksjonen sa leder at hen hadde mange flere telefonsamtaler og at hen brukte det til individuell oppfølging som tidligere skjedde ansikt til ansikt. Leder syntes det fungerte bra for den uformelle praten var da en naturlig del av samtalen.

Medarbeiderne beskrev variasjonene i hyppighet innenfor samme spenn som lederne. De mente at de i sum ikke hadde hyppigere kommunikasjon med lederne på hjemmekontor enn de hadde hatt på kontoret. Forskjellen var at kommunikasjonen hadde endret form fra muntlig til skriftlig og fra uformell til formell. Endringen de beskrev var kvalitativ og jeg vil analysere den i kapittelet under. Til tross for anbefalinger fra Gwebu et. al (2007) og flere om at digitale møter bør være hyppigere og kortere, så gjenspeilet det seg ikke hos respondentene. Bortsett fra den ene lederen som svarte at hen fulgte opp mer individuelt med telefonsamtaler, men det funnet gjenspeilet seg ikke i medarbeidernes svar (Boselie, 2014, s. 64). Dermed ble det ikke bekreftet at leder oppnådde intensjonen med tiltaket, men det behøver ikke å bety noe annet enn at de tre jeg intervjuet ikke var blant dem leder hadde fulgt opp med telefonsamtaler.

Utfra dette kan jeg ikke trekke konklusjonen om at det er hyppigere kommunikasjon enn tidligere i noen av seksjonen. Med tanke på all uformell kommunikasjon som tidligere skjedde på kontoret, så er det mer sannsynlig at kommunikasjonshyppigheten er redusert. Det er i tråd med tidligere forskning som blant annet Bergum (2015, s. 52) henviser til som sier at det er sjeldnere kommunikasjon ved avstandsledelse.

9.4.2 Kvalitativ kommunikasjon

De endringene som respondentene har beskrevet er stort sett kvalitative. Det er interessant å se nærmere på hva de har opplevd at de kvalitative endringene har vært både når det gjelder

form og innhold. For til slutt å se på hva de endringene har hatt å si for opprettholdelse av robust tillit.

Geografisk nærhet muliggjør direkte sosial kontakt som skaper sosial nærhet. Det ses ofte på som en forutsetning for robust tillit (Nilsson & Mattes, 2015, s. 235). Dette støttes av Bergum (2015) som tar opp at Lynch og avanserte teknologiske kommunikasjonsformer vil kunne redusere opplevelsen av den sosiale avstanden. Bernela et al. (2019, s. 7) mener også at digitale kommunikasjonsplattformer i dag er blitt så bra at behovet for samtidig tilstedeværelse ikke lenger er et monopol for geografisk nærhet, unntaket er når det gjelder deling av taus kunnskap. Robert et al. (2009, s. 245) og Gwebu et al. (2007, s. 57) er noe mindre optimistiske på dette området. De mener at det å være avhengig av IKT-basert kommunikasjon i virtuelle team har vist seg å redusere tillitsintensjon blant teammedlemmene. Dette henger sammen med at de ikke har muligheten til å observere og kontrollere hva andre teammedlemmer gjør.

Før jeg foretok undersøkelsene så antok jeg at det skjedde mindre uformell og spontan kommunikasjon, og at det er en form for kommunikasjon som har mye å si for det relasjonelle forholdet mellom ledere og medarbeidere. Det innebærer at den kommunikasjonen som er særlig viktig for affektiv tillit avtar eller endrer seg. Det er i tråd med Høyer et al. (2015, s. 127) som sier at affektiv tillit utvikles sent på digitale møteplattformer. Nilsson og Mattes (2015, s. 239) sier at *“More complex technologies such as video conferences are also used, but do not succeed in creating the same commitment as face to-face contact.”*. Nilsson and Mattes (2015) konkluderer med at teknologiske kommunikasjonsplattformer kan være nok for å opprettholde en relasjon der tillit allerede er til stede, men er ikke tilfredsstillende for å danne tillit i en ny relasjon. Med den avanserte formen for teknologi som nå er utarbeidet, videokonferanser som Skype, Teams og Zoom så var det interessant å se om det styrket deltakernes opplevelse av nærhet. Det er interessant når det har skjedd så mye med den digitale kommunikasjonsteknologien bare det siste året som kan være med å gjøre opplevelsen av sosial nærhet bedre i 2021. Samtidig som utfordringen er spesiell i pandemisituasjonen hvor det så å si ikke er noen form for ansikt til ansikt kommunikasjon. Det er en viktig forskjell fra tidligere studier.

For å få empiri om kvaliteten på kommunikasjonen spurte jeg respondentene blant annet om hvordan deres opplevelse var av å bruke Teams som kommunikasjonskanal på møter som ellers ville vært fysiske. Svarene jeg fikk var at Teams var mest egnet til møter der en person

pratet det meste av tiden, det vil si monologer og ikke samtaler. De typiske møtene Teams fungerte godt til var informasjonsmøter og koordinering av oppgaver. Dette støttes av teorien til Bernela et al. (2019, s. 5) at det ikke er like godt egnet til kunnskapsdeling. Den spesielle situasjonen vi nå har vært i med avstandsledelse og bruk av Teams til møter uavhengig av om det er en egnet kanal eller ikke gjør det komplisert.

I en krisesituasjon som pandemien som har kastet om på hele samfunnet og arbeidslivet, så er det ingen selvfølge at ledere kompetansemessig takler det. Situasjonen har krevd helt andre former for kompetanse, spesielt har den stilt krav til leders teknologiske kapabiliteter. Hacker et al. (2019, s. 11) sier at leders utfordring med de virtuelle kommunikasjonskanalene er særlig å finne ut hvilken kanal som er best egnet for teamet og situasjonen. For ledere har det vært utfordrende å skulle velge rett kommunikasjonskanal og å drive opplæring i fagsystemer digitalt. Det er i tråd med Bergum (2009) som skriver at de viktigste argumentene for mediekanalvalg handler om hvordan kanalene kombineres. Det er ikke bare et rasjonelt valg å velge riktig mediekanal slik Daft og Lengel (1986) hevder. I Kulturretaten er det utarbeidet en kanalstrategi som har vært til god hjelp for ledere i 2020-21. Hjemmekontor var ikke vanlig i Kulturretaten tidligere, kun sporadisk bruk når medarbeidere hadde behov for det. Møtevirksomheten skjedde stort sett i kontorlokalene med fysisk tilstedeværelse. Dermed kan dette ha gitt utslag i hvorvidt den kognitive tilliten til lederen er opprettholdt gjennom pandemien. Det har krevd mye av ledere å omstille seg til å bruke kommunikasjonskanaler på annen måte når ansikt til ansikt ikke var et alternativ.

Medarbeiderne delte lederens oppfatning om at Teams egnet seg best til informasjon og oppgavefordeling. Det var mest monolog og lite interaksjon. De som hadde problemer med å ta ordet i plenum syntes det var enda vanskelig på Teams. Så på den måten ble de usynlige medarbeiderne enda mer usynlige. Det krevde mer av ledere og få denne gruppen inkludert. Det var ikke noe stort avvik i måten ledere og medarbeidere oppfattet den kvalitative kommunikasjonen for å se på HRs verdikjede (Boselie, 2014, s. 64). Ledere som ledet møtene beskrev de samme utfordringene som medarbeiderne som deltok. De var enige om at Teams fungerte best til mindre møter der det var mulig med dialog, eller til større informasjonsmøter der hovedsakelig en pratet.

Opplevelsen var ulik hos medarbeiderne om de foretrakk muntlig eller skriftlig kommunikasjon. Denne ulikheten i hvordan en kvalitativt opplever skriftlig kommunikasjon vil jeg tro avhenger både av personlighetstype og type oppgaver som skal løses. På kontoret

kan medarbeidere velge om de vil ta spørsmål med leder skriftlig eller muntlig. På hjemmekontor kan det tas muntlig med en telefon, men det oppleves nok ikke som like enkelt som å stikke innom kontoret. Dermed hadde de medarbeiderne som foretrakk skriftlig kommunikasjon en åpenbar fordel på hjemmekontor. Holt Larsen (2020) lanserer begrepet «tekstroverte». Han beskriver at det er en ny personlighetstype som er sterk skriftlig som nå trer fram på arenaen og har en stor fordel. Det er helt i tråd med mine funn hvor flere sa at de foretrakk skriftlig kommunikasjon. De syntes terskelen for å bruke chat og epost var lavere enn muntlig henvendelser. Som for eksempel den nyansatte som syntes det var lettere å spørre per chat, enn det var å spørre muntlig som hun opplevde som at hun forstyrret.

Kvalitetsmessig innebærer den skriftlige kommunikasjonen noe annet. Både ledere og medarbeidere beskrev at det har blitt mer skriftlig kommunikasjon, og at det brukes mer til uformell kommunikasjon. Noen opplever den uformelle kommunikasjonen som borte når den er blitt skriftlig, mens andre opplever at den bare har tatt en annen form: «*Også må jeg faktisk skryte av Workplace da. For det synes jeg, det bruker vi mere nå enn vi gjorde før og det synes jeg, faktisk er hyggelig.*». Det er interessant for skal vi plassere chat inn som mediekanalvalg (Daft og Lengel, 1986) så vil den nok plasseres mellom epost og telefon. I Kulturetatens kanalstrategi heter det at Workplace skal brukes til effektivt samarbeid i grupper og tverrfaglige team. Det skal brukes til informasjon, nyheter, sosialt og deling av kunnskap.

For å se på modellen jeg har videreutviklet av modellen til Nilsson og Mattes (2015, s. 239), så virker det vanskelig at kvaliteten på kommunikasjonen på Teams kan gi en opplevelse av sosial nærhet, når graden av interaksjon i de store møtene er så liten. Analysen av opplevelsen av den sosiale nærheten viste at den har blitt noe redusert på hjemmekontor. Det henger godt sammen med at kommunikasjonen kvalitetsmessig har endret seg og ikke oppleves som like god. Spesielt den uformelle og relasjonelle kommunikasjonen som er viktig for sosial nærhet. Medarbeidernes opplevelse av sosial nærhet var ikke den samme som ved samlokasjon. De store digitale møtene ble ikke oppfattet som de ga noen form for sosial nærhet. Det var sjelden kommunikatív interaksjon og formen var mer informasjonsmøter. Chattgrupper var med å gi noen opplevelsen av sosial nærhet, men for andre var det ikke det.

I individuelle møter så er muligheten for samtale og interaksjon annerledes. Den ene lederen beskrev at hen brukte telefonsamtaler til å følge opp medarbeiderne individuelt og at hen

synes at det fungerte bedre til den uformelle og relasjonelle praten enn Teams. I funnene mine er det ingen medarbeidere som bekreftet at de hadde mer individuell og uformell kommunikasjon med leder. På dette området var det ikke samsvar i hva leder mente å oppnå med telefonsamtalene og hvordan medarbeiderne oppfattet det. Dette er et eksempel på at HR's verdikjede (Boselie, 2014, s. 64) viser at leder ikke oppnådde det som faktisk er tenkt med bruk av denne kommunikasjonskanalen. Som tidligere nevnt kan forklaringen være at ingen av de tre medarbeiderne i seksjonen jeg intervjuet var i den gruppa som leder fulgte opp med telefonsamtaler.

Ledere må nok tenke litt annerledes om møter enn det de gjorde når alle var samlokalisert. De store møtene gir en opplevelse av å få informasjon og være informert, men skal digitale møter gi interaksjon slik at det blir en opplevelse av sosial nærhet så må det være med færre møtedeltakere. Det vil gi en annen opplevelse av nærhet, men er selvfølgelig mer tidkrevende for ledere. Møter med færre vil gi en opplevelse som er nærere opp til ansikt til ansikt møter, som er det som gir høyest grad av sosial tilstedeværelse (Daft & Lengel, 1986).

9.4.3 Endring i kommunikasjonen

For å oppsummere endring i kommunikasjonen så har den gått fra uformell til mer formell, fra muntlig til mer skriftlig og fra relasjonell til mer oppgaveorientert. Jeg vil nyansere at vi ikke snakker om at det har gått fra det ene til det andre, men at det har blitt mer av noe. Det er en endring i hyppighet av noen kommunikasjonsformer som har gitt utslag i en kvalitativ endring. Som medarbeiderne oppfattet ulikt utfra om de foretrakk muntlig eller skriftlig kommunikasjon, og avhengig av type arbeidsoppgaver. Som et eksempel er den skriftlige kommunikasjon i chattegrupper beskrevet av noen som at den dekket noe av den uformelle kommunikasjonen, mens andre ikke opplevde det slik:

jeg opplever jo at alt det uformelle forsvinner. [...] når du snakker med folk så er det alltid fordi du har en eller annen grunn. [...] man sitter jo aldri bare og prater. [...] før så kunne man ta en kopp kaffe og prate litt om felles interesser eller, [...] det er jo alltid jobb og sånn.

Etter denne analysen så ser det ut til at kvantiteten på kommunikasjonen var ganske lik, muligens noe redusert, sammenlignet med da respondentene arbeidet samlokalisert. For å se om det stemmer at hyppigheten ikke er endret så burde det vært gjort en grundig analyse av

uformell kommunikasjon før 12. mars 2020. Det som derimot er mer korrekt og si er at opplevelsen til respondentene var at det er like hyppig formell kommunikasjon.

Når det gjelder kvaliteten på kommunikasjonen så er det litt varierende opplevelse av den. De endringene som er beskrevet gir en dreining til at den relasjonelle kommunikasjonen, som er med å gi en opplevelse av sosial nærhet ikke er der i samme grad som ved samlokasjon. De fleste opplevde høyere grad av sosial nærhet på kontoret. Dermed ser det ikke ut til at kvaliteten på den digitale kommunikasjonen var så god at den oppveide avstanden ved å gi den samme opplevelse av sosial nærhet som medarbeiderne hadde på kontoret. Gjennom analysen av endring i kommunikasjon har jeg sett at mine funn stemmer med teoriene til Bernela et al. (2019), Gwebu et al. (2007), Høyer et al. (2015), Nilsson og Mattes (2015) og Robert et al (2009) om at geografisk nærhet fortsetter å ha betydning, selv om de teknologiske kommunikasjonskanalene er blitt visuelt avanserte.

9.5 Fortsatt samme grad av robust tillit?

Avslutningsvis i analysen vil jeg ta for meg det siste steget i modellen stadiet 3 som skal si noe om det gjennom hyppig og god kommunikasjon er mulig å opprettholde den robuste tilliten til tross for avstand på ubestemt tid. Jeg vil analysere funnene som er beskrevet under kapittelet om graden av tillit etter 12. mars 2020.

Ifølge Nilsson og Mattes (2015, s. 235) så er ikke nærhet en forutsetning for å opprettholde tilliten i det den er dannet. Deres teori sier at robust tillit er mulig å opprettholde på avstand, selv om geografisk avstand påvirker hyppighet og kvaliteten på sosial utveksling. Derimot å bygge opp tillit gjennom avstandsledelse er vanskelig. Teorien bekreftes i respondentens svar: *«ja det er i hvert fall enklere å opprettholde en tillit som er der, enn å bygge den opp.»*

9.5.1 Kognitiv tillit blant medarbeiderne

Fem av medarbeiderne som beskrev tilliten de hadde til leder før 12. mars som kognitiv sa at deres tillit ikke hadde endret seg på hjemmekontor. De syntes det var lett å ha kontakt med leder via Teams og Workplace og at det hadde gjort at tilliten ikke hadde endret seg i noen vesentlig grad. De beskrev leder som tydelig og som en som får gjennomført ting og vil avdelingens beste og at det ikke har endret seg. Det er godt oppsummert i den ene medarbeiderens uttalelse:

jeg opplever at vi, hadde veldig god tillit og kommunikasjon og forståelse før [...] 12. mars. Og det har på en måte ikke endret seg. Men jeg tenker at det har vært veldig viktig, for det er vanskelig å bygge det [...], men når det allerede er der [...] har den ikke endret seg eller blitt dårligere

9.5.2 Affektiv tillit blant medarbeider

Den ene av medarbeiderne som jeg omtalte at før 12 mars 2020 hadde affektiv tillit til leder har beskrevet at hennes tillit har endret seg på hjemmekontor. Hun begrunnet det med at det er begrenset hvor enkelt det er å kommunisere uformelt med leder på avstand: «*ja, det er jo litt begrensa hvor enkelt det er å kommunisere med NN, med litt mer uformell prat*».

Seksjonen var midt oppe i en omstillingsprosess og hun tenkte at det var vanskelig for leder å følge opp så mange på avstand. Hun mente at digital og skriftlig kommunikasjon generelt opplevdes som mer formell og at tilliten led under det. Høyer et al. (2015, s. 127) sier noe av det samme med at affektiv tillit utvikles sent på digitale møteplattformer. Uttalelsen gjelder utvikling av tillit, men mitt funn bekrefter at det er samme utfordring som gjelder ved opprettholdelse av affektiv tillit.

I tillegg var lederen hennes leder for 15 personer. Bergum (2015, s. 56) skriver at i hans studie av ledere i Statens Vegvesen så var kontrollspenn redusert for å redusere reisevirksomhet og sosial avstand til medarbeiderne. På dette tjenestestedet er ikke kontrollspennet redusert ved overgangen til avstandsledelse og det gjør det utfordrende. Den individuelle oppfølgingen er mer tidkrevende, særlig med mange nyansatte. Selv om det var opparbeidet sterk affektiv tillit, så endret det seg. Den affektive tilliten kan se ut til å være skjørere og mer en ferskvare enn den kognitive, men dette må baseres på flere funn før det kan konkluderes.

9.5.3 Lederes tillitsforhold endret?

Når det gjaldt lederne så beskrev den ene at det er enkelt å opprettholde tilliten med dem det er gjensidig tillit til fra før av.

de man har et godt samarbeidsforhold med, hvor man på en måte skjønner hverandre godt og stoler på hverandres så er det enkelt, fordi epostdialogen blir ikke misforstått, man tar ikke ting med vond vilje, ikke sant? Man har på en måte en god dialog da og den er enkelt å opprettholde

Dette svaret tyder på at leder har opprettholdt samme grad av tillit til medarbeiderne som hen hadde før nedstengningen.

Den andre lederen brukte ordet selvstendighet nesten synonymt med tillit og sa at hen hadde høy tillit til at medarbeiderne tok ansvar for arbeidsoppgavene. Tilliten leder beskrev var mest i tråd med definisjonen av kognitiv tillit Høyer et al. (2015, s. 123) og Nilsson (2019, s. 846). Leder svarte bekreftende på tilliten var opprettholdt etter 12. mars 2020.

9.5.4 Analyse av endringen

For å bruke modellen som bygger på teorien til Nilsson og Mattes (2015) i denne analysen så viser mine funn at den opparbeidede robuste kognitive tilliten ikke ble påvirket av avstand på ubestemt tid. Kommunikasjonen er beskrevet som ikke endret i hyppighet, muligens litt redusert. Kvalitativt er kommunikasjonen endret med at den er blitt mer formell, skriftlig og mer oppgaveorientert. Dette er en dreining bort fra det uformell, muntlige og relasjonelle. Denne endringen har påvirket opplevelsen av sosial nærhet så den er lavere hos medarbeidere enn den var før nedstengningen. Det er interessant at den geografiske avstanden på ubestemt tid ikke har gitt seg utslag på opprettholdelse av kognitiv tillit. Selv om pandemisituasjonen har gitt mer ekstreme betingelser enn det som er tilfelle i forskningen til Nilsson (2019) og Nilsson og Mattes (2015).

Når det derimot gjelder den affektive tilliten så er den beskrevet som endret. Det vil si at den er gått mer over til å være på nivå med kognitiv tillit. Det har ikke vært en brist i tillit, men det har vært en opplevelse og et savn etter den muntlige relasjonelle samtalen. Leder har ikke klart å opprettholde og erstatte den med kommunikasjon gjennom digitale og skriftlige kanaler. Det betyr at den geografiske avstanden som har ført til mindre grad av sosial nærhet har påvirket den affektive tilliten negativt. Kommunikasjonen har ikke opplevdes som hyppig og god nok til å oppveie opplevelsen av følelsesmessig avstand. Et funn er for lite til å konkludere med at en ikke kan opprettholde den affektive tilliten gjennom avstandsledelse, men jeg tenker det kan være interessant å undersøke mer. Jeg kan med denne oppgaven i hvert fall ikke bekrefte at en kan opprettholde affektiv tillit med avstandsledelse.

9.5.5 Oppsummering av tillitsforholdet

Alle medarbeidere beskrev at de hadde tillit til leder før 12. mars 2020. De fleste beskrev kognitiv tillit til leder, med unntak av en som beskrev at hun hadde affektiv tillit. Ledere

beskrev litt ulikt hvordan de hadde ivaretatt medarbeiderne under nedstengningen. Den ene hadde opprettholdt den individuelle oppfølgingen hen hadde med medarbeiderne før overgangen til hjemmekontor, uten å gjøre noe annerledes. Det kan være årsaken til at den affektive tilliten ikke ble opprettholdt. Sannsynligvis måtte leder hatt hyppigere og mer individuelle kommunikasjoner med medarbeider for å opprettholde det affektive tillitsforholdet. Medarbeideren beskrev at leder hadde så mange å lede at det ikke var mulig å ivareta den individuelle oppfølgingen på en god måte på avstand, kontrollspennet var for stort.

Den andre lederen hadde tenkt at pandemisituasjonen var veldig annerledes og at det krevde spesielle tiltak. Leder gikk over til telefonsamtaler for å følge opp medarbeiderne individuelt. Medarbeiderne opplevde allikevel ikke at de fikk noen spesiell oppfølging av leder. De uttalte at oppfølgingen fra leder skjedde på medarbeidernes initiativ. Dermed ble ikke opplevelsen for dem at dette var en leder som gjorde noe spesielt for å ivareta dem.

Nilsson og Mattes (2015, s. 241) sier om robust tillit at “Once resilient trust has been created our cases show that it can be maintained for long periods of time relatively independently from further face-to-face exchange”. Jeg gjentar dette sitatet for å vise at mine funn om kognitiv tillit bekrefter dette. Den ser ikke ut til å ha endret seg med avstandsledelse selv under disse ekstreme covid-19 forholdene med avstandsledelse på ubestemt tid og mye usikkerhet generelt. Det viser at den robuste kognitive tilliten er svært robust. Derimot så må utsagnet justeres noe når det gjelder affektiv tillit, siden den ikke har blitt opprettholdt. Affektiv tillit er mer skjør og avhengig av relasjonell kontakt som lettest fås gjennom ansikt til ansikt kommunikasjon. I den grad tillit er en ferskvare slik Glomseth (2020) og flere mener, så har det vist seg å stemme når det gjelder affektiv tillit, men ikke kognitiv.

9.6 Hva har funnet å si for tillitbasert styring og ledelse?

For meg var det viktig å få med leder og medarbeiderperspektivet å bruke HRs verdikjede (Boselies, 2014, s. 64) til å analysere om det var forskjeller som var viktige for tillitbasert ledelse. Jeg mente det kunne si noe viktig om ledere oppnådde intensjonen med tillitbasert avstandsledelse. De områdene jeg fant at spesielt var krevende og hvor lederes svar ikke helt stemte overens med medarbeidernes var på områdene kunnskapsdeling, gruppetilhørighet, ivaretagelse og sosial utveksling.

Hva kan vi lære av dette når det gjelder tillitbasert avstandsledelse? Flere funn innenfor teori og forskning konkluderer med at det å være nært på og lede ansikt til ansikt er det beste virkemidlet for å opprettholde tillitbasert ledelse (Bentzen, 2018 s. 40). Amundsen (2019) er opptatt av at tillitbasert ledelse handler om å bygge opp medarbeidernes evne til selvledelse. Forutsetningen for selvledelse er tillit, den gis ikke blindt, men er et relasjonelt spørsmål (Bentzen, 2018). Den relasjonelle kommunikasjonen som er viktig for spesielt affektiv tillit har vist seg vanskelig å opprettholde. På de områdene hvor det var avvikende svar blant ledere og medarbeidere mener jeg det er flere ting som kunne vært gjort annerledes, som kanskje kunne bidratt til at leders intensjon om å opprettholde en god relasjon hadde vært tydeligere. Jeg vil utdype det avslutningsvis.

Ledere må legge vekt på det relasjonelle og det å tenke at dette er en ny situasjon som krever en ny måte å lede på. Situasjonsbestemt avstandsledelse som Bergum (2015, s. 53) lanserer er et viktig begrep i denne ekstremt vanskelige og annerledes situasjonen. Den lederen som forstod at dette krevde noe helt nytt har lært noe viktig. Den økte bevisstheten om hvordan medarbeidere individuelt har behov for å bli ivaretatt. Jeg er derfor fristet til å lansere begrepet tillitbasert situasjonsbestemt avstandsledelse. I neste avsluttende kapittel nevner jeg noen punkter som jeg mener er viktige for å lykkes med denne ledelsesformen.

10. KONKLUSJON

Formålet med oppgaven har vært å undersøke om det er mulig i et forhold med opparbeidet robust tillit mellom leder og medarbeider å opprettholde den robuste tilliten til tross for avstand på ubestemt tid gjennom bruk av hyppig og god kommunikasjon? Videre å se om det var noe vi kan lære av funnene når det gjaldt tillitbasert avstandsledelse. Jeg var spesielt opptatt av om bruken av kommunikasjon ville føre til at medarbeidernes opplevelse av sosial nærhet ikke ble endret i vesentlig grad. Siden sosial nærhet fasiliterer sosial utveksling som er viktig for opprettholdelse av robust tillit. Mens når den robuste tilliten er opparbeidet er den ikke lenger avhengig av geografisk nærhet (Nilsson & Mattes, 2015, s. 235). Dette ville jeg undersøke nærmere om stemte. Jeg valgte case som forskningsdesign, nærmere bestemt begreps- og teoriutvikling, som ligger innenfor hermeneutikken. Jeg valgte kvalitativ metode med bruk av semistrukturerte intervjuer for å innhente empiri. Funnene diskuterte jeg opp mot relevant teori og litteratur i analysen. Hovedfunnene er oppsummert under.

10.1 Hovedfunn og konklusjoner

Det er et overraskende funn at alle respondentene har svart at den kognitive tilliten er opprettholdt og ikke endret i vesentlig grad. Med de store usikkerhetsfaktorene vi har hatt i 2020 og 21 med covid-19 som har medført avstandsledelse på ubestemt tid, så var det nærliggende å anta at det ville påvirke opprettholdelse av kognitiv tillit. Et slikt stort eksperiment som gjelder avstandsledelse for så mange over så lang tid har aldri skjedd tidligere i historien. Dermed er det veldig interessant å vite at det ikke har endret medarbeidernes kognitive tillit til leder og heller ikke vice versa. Det viser at de digitale kommunikasjonskanalene er gode nok til å opprettholde kognitiv tillit på avstand, i tråd med Bernela et al. (2019) sin tro på at IKT kan erstatte ansikt til ansikt kommunikasjon langt på vei. Mine funn viste også at det var utfordringer med kunnskapsdeling, som Bernela (2019) bemerker. Til tross for det så gjorde det ikke skade på den kognitive tilliten.

Kognitiv tillit handler om du stoler på de rådene leder og kollegaer gir deg, mens affektiv tillit handler om at man er villig til å dele sin egen kunnskap (Høyner et al., 2015, s. 123). Så dermed er det fortsatt mulig for ledere å drive opplæring med ansatte på avstand gjennom digitale samarbeidsplattformer, men å få medarbeiderne til å ville dele sin kunnskap med

andre kan være en større utfordring. I og med at funnet mitt viser at det ikke var mulig å opprettholde affektiv tillit. Et funn er for lite til å konkludere med at det ikke er mulig, men det jeg kan konkludere med er at det er en større utfordring å opprettholde den affektive tilliten enn den kognitive. Den er mer en ferskvare i tråd med Glomseth (2020) sin påstand om tillit. Empirien om at det ikke var mulig å opprettholde affektiv tillit stemmer overens med Hermanrud (Høyser et al., 2015, s. 125) sin forskning på kompetansenettverk som selv etter 7-8 år i kompetansenettverk basert på telefonmøter med skjermdeling, så utviklet ikke nettverksdeltakerne affektiv tillit i noen særlig grad.

Det som skiller mine funn fra tidligere forskning er at betingelsene i pandemisituasjonen var mer ekstreme. Det kan dermed virke som det ikke bare er å bygge opp affektiv tillit på avstand som er vanskelig, men også å opprettholde den er svært utfordrende om det i det hele tatt er mulig.

Et annet viktig funn i oppgaven min er at det krever mer av ledere av bevisst individuell oppfølging av medarbeiderne på hjemmekontor. Mine funn bekrefter Bergum (2009) sine funn om at medarbeidere som ledes på avstand har behov for hyppigere feedback og anerkjennelse enn de som ledes samlokalisert. Gwebu et al. (2007) konkluderte med det samme. Den uformelle kommunikasjonen er en viktig del av det sosiale limet og når den er borte må ledere være mye mer bevisst på oppfølgingen av hver enkelt. Det å passivt vente på at medarbeidere skal si fra og ta kontakt når de har behov for en samtale oppfattes av medarbeiderne som at de ikke følges opp. Leder bruker mer tid og ressurser på å følge opp medarbeiderne, mens medarbeiderne ikke oppfatter det slik. Det betyr at dersom leder skal ha den effekten som leder ønsker med sitt lederskap, så må leder gjøre mer av den individuelle oppfølgingen hen kunne bruke mindre ressurser på ved samlokalisert (Boselies, 2014, s. 64). Tilbakemeldinger, kunnskapsdeling og oppfølgingssamtaler med medarbeiderne generelt krever mer tid av leder. Dette bekrefter at avstandsledelse krever mer av leder.

En annen side av digitale møter er at det viser seg at mange blir mer slitne av det. «Zoom fatigue» er et begrep som har blitt forsket på og omtalt i media (Fosslie og Duffy, 2020). For å avverge dette bør møtene være kortere, mange timer i strekk på Teams er utmattende. Anbefalingen min er at leder må være bevisst på at de innkaller til hyppige møter, jevnlig med medarbeiderne.

For å ha kapasitet til å ha hyppige individuelle møter kan ledere ikke ha et for stort kontrollspenn. Jeg vet ikke akkurat hvor stort, men mer enn 10 medarbeidere tenker jeg blir vanskelig å ivareta.

Mine funn bekrefter at kommunikasjonen under avstandsledelse ofte er oppgaveorientert og formell, at det er den uformelle, relasjonelle kommunikasjonen som går tapt. Ledere må være bevisst på at det er viktig å ivareta den relasjonelle kommunikasjonen, for den skjer ikke av seg selv i digitale kommunikasjonskanaler. Den ene lederen fortsatte med samme type møter som hen hadde på kontoret. Det ga ikke medarbeider den oppfølging som hun trengte for å bevare den affektive tilliten. Ledere bør være bevisst på at avstandsledelse er mer krevende i starten og krever noe annet av leder.

Ledere må ta på alvor viktigheten av sosial utveksling. Digitale kanaler er ikke så godt egnet til det, men uansett den digitale kaffepraten er mye bedre enn å ikke ha noe sosial aktivitet. Det meldes om et savn i seksjoner hvor det ikke er noen sosiale aktiviteter. Sosial utveksling er viktig for gruppetilhørigheten og opplevelsen av sosial nærhet

For Kulturetaten var det noe nytt at mange skulle ha fast hjemmekontor. Tidligere hadde bare noen få brukt hjemmekontor som en sporadisk ordning, og det blir en helt annen situasjon. Det burde vært satt av mer tid til opplæring av ledere i Teams. Spesielt med alle de nye samhandlingsfunksjonalitetene de skulle beherske, men også opplæring i hvordan bruke Teams som strategisk ledelsesverktøy. Ledernes digitale kompetanse er viktig for å opprettholde kognitiv tillit. I alle mine funn så var den kognitive tilliten opprettholdt, og flere uttalte at det var nært knyttet til at lederne hadde god digital kompetanse. De stolte på at leder hadde innsikt og kunnskap i bruken av de digitale plattformene og at det var viktig for dem. Dette er også viktig for å ta i bruk de nye mulighetene som stadig utvikles i Teams og andre digitale kommunikasjonsplattformer. Det er nye muligheter som skal øke graden av samhandling og legge til rette for kunnskapsdeling som er veldig viktig for både kognitiv og affektiv tillit.

10.2 Oppgavens styrker og svakheter

Det er en svakhet at jeg har avgrenset min innfallsvinkel til tillit til å dreie seg mest om bruk av kommunikasjon. Jeg har vært veldig opptatt av teorien og har kanskje knyttet meg for

sterkt til den. På den måten at jeg har vært litt mye opptatt av å teste ut teorien, mer enn å utvikle den. Mulig at jeg dermed har mistet noen relevante momenter som kunne vært av verdi. Pandemisituasjonen er så annerledes og unik og stemmer nødvendigvis ikke så godt overens med tidligere teori.

En annen svakhet ved oppgaven min er at det var et lite utvalg respondenter. To ledere og seks medarbeidere gjør at det er utfordringer med validiteten. Som et eksempel svarte leder at hen har tatt i bruk telefonsamtaler for å følge opp medarbeiderne individuelt. Dette ble ikke bekreftet av noen av de tre medarbeiderne hen ledet som jeg intervjuet. Dermed blir det tvil om holdbarheten i dette utsagnet.

Kvalitative dybdeintervjuer og casestudier fører gjerne til stor datamengde som er vanskelig å analysere. Det var tilfelle for meg også. Jeg kodet på temaer for å lage systematikk, men samtidig måtte jeg ofte gå tilbake til intervjuene fordi jeg syntes det var nyanser som ikke var fanget opp under kodingen. Det var tidkrevende og kan ha ført til feiltolkning jeg ikke er klar over.

Validiteten i form av overføringsverdi og om funnene mine kan generaliseres er en utfordring med et så lite antall respondenter som jeg har hatt. Det er min antagelse at det har overføringsverdi til tjenestesteder hvor medarbeiderne er kunnskapsarbeidere som er vant til å jobbe digitalt, men at studie sannsynligvis har mindre overføringsverdi til tjenestesteder hvor det ikke er tilfelle.

På den annen side er det en styrke ved validitet at både leder- og medarbeidere er brukt som respondenter. Til motsetning fra mye av forskningen om avstandsledelse som kun har brukt ledere som respondenter, så får jeg fram ytterligere en nyanse og perspektiv med også intervjuer medarbeiderne.

Det er en styrke at temaet er originalt. Jeg har ikke funnet mange andre som har studert opprettholdelse av tillit. Temaet ble aktualisert gjennom den ekstreme pandemisituasjonen som har gjort at tillit er viktigere enn noen gang. Pluss at det har gitt noen ekstreme betingelser med avstand på ubestemt tid som ga ytterligere interessante tilleggsfaktorer til temaet mitt.

Jeg mener det er en styrke at metoden jeg valgte, kvalitativ datainnsamling gjennom casestudie, var gått egnet for å besvare mine spørsmål. Formålet med case er å få detaljert og

dyp kunnskap om tema. Dette stemte godt i mitt tilfelle hvor jeg ønsket å få ytterligere kunnskap om tillit som kunne brukes til å lære noe nytt om avstandsledelse. Casestudier har fokus på kontekst som jeg har vært opptatt av. Jeg mener jeg i tillegg har fått til en god struktur og en rød tråd i oppgaven som gjør den leservennlig.

10.3 Forslag til videre forskning

Denne oppgaven har gitt flere interessante funn om tillit og er på den måten et godt bidrag til forskningen på avstandsledelse. Den unike situasjonen med avstandsledelse på ubestemt tid som vi aldri har opplevd tidligere burde benyttes til videre forskning. En interessant innfallsvinkel er å foreta longitudinelle studier, med å gjøre intervjuer med de samme respondentene på ulike tidspunkter gjennom nedstengningen for å se om det skjer endringer i tillitsforholdet underveis.

Et område som jeg ikke fikk utforsket nok i oppgaven min som jeg veldig gjerne skulle ønske at noen ville forske videre på er om det er mulig å opprettholde affektiv tillit med avstandsledelse på ubestemt tid. Mitt ene funn er ikke nok til å bekrefte at affektiv tillit ikke kan opprettholdes. Her er det behov for mer forskning.

Jeg har kommet med noen forslag til hva jeg mener er viktig tiltak for at ledere skal ha god og hyppig nok kommunikasjon med medarbeiderne for å opprettholde tilliten.

Situasjonsbestemt tillitbasert avstandsledelse synes jeg er et interessant begrep som det bør forskes mer på fremover både for å se på hvilke faktorer som påvirker det og hvordan leder kan jobbe med det. Det ville være interessant å se på effekten av de tiltakene jeg har foreslått. Resulterer de at den affektive tilliten opprettholdes? Eller er den så mye skjørere enn den kognitive tilliten at den ikke er mulig å opprettholde på avstand?

Mine studier og tidligere forskning indikerer at større avstand, mer digitalisering og nye forventninger fra medarbeidere til lederrollen gjør at tillitbasert ledelse vil endre seg med de nye forutsetningene. Oslo kommune er i gang med en stor undersøkelse i 2021 for å se på hvordan tillitbasert ledelse har fungert og om det må foreslås nye tiltak og i justeringer i ledelsesmodellen. Jeg vil bringe mine funn inn i den prosessen. Det blir spennende å se hva den vil bringe av nye anbefalinger om tillitbasert styring og ledelse i tiden framover.

11. Litteraturliste

- Amundsen S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Andersen, S. (2013). *Casestudier*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers: managerial communication at a distance*.
Turku: Turku School of Economics.
- Bergum, S. (2015) Avstandsledelse - karakteristika og utfordringer. I: Storhaug
Hole Å. og Haugen, A.O. (red): *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*
(s. 39-59). Opplandske Bokforlag.
- Bentzen, T. (2018). *Tillitbasert styring og ledelse i offentlige organisationer*. København:
Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bernela, B., Ferru, M. & Rallet, A. (2019). The impact of digital technologies on
perceptions of proximity. *HAL archives-ouvertes*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02051751>
- Boselie P. (2014). *Strategic Human Resource Management A Balanced Approach*. 2.nd
Edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5. Utg. Oxford: Oxford University Press.
- Byrådsak. (2017). *Tillitbasert styring og ledelse i Oslo kommune*. Oslo kommune
Byrådslederens kontor. (Saksnr.1055). [Docplayer.me/52687424-Oslo.kommune-
byradslederens.html](https://docplayer.me/52687424-Oslo.kommune-byradslederens.html)
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements Media
Richness and Structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
<https://www.jstor.org/stable/2631846>

Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Glomseth, R. (2020, 29. september). Tillit – byggestein i ledelse og samfunn. *Hamar Arbeiderblad, debatt*. [Tillit – byggestein i ledelse og samfunn - HA Debatt \(h-a.no\)](https://www.hamar.no/debatt/tillit-byggestein-i-ledelse-og-samfunn)

Gwebu, K., Troutt, M.D. & Wang, J. (2007). A Conceptual Framework for Understanding Trust Building and Maintenance in Virtual Organizations. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 9(1), 43-63.

Gilje, N., & Grimen, H. (2018). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fosslien, L. & Duffy, M. W. (2020, 29. april). How to combat Zoom Fatigue. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/how-to-combat-zoom-fatigue>

Hacker, J. V. & Thayer, A. L. (2019). Trust in Virtual Teams: A Multidisciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems*. 23, 1-36. <https://www.researchgate.net/publication/330529655>,

Hauge, E. S. & Barnås, K. S., (2020, 3. juli). Mangfold er bra for innovasjon og verdiskaping. *Dagens Næringsliv, innlegg*. <https://www.dn.no/innlegg/mangfold/innvandring/strategi/innlegg-mangfold-er-bra-for-innovasjon-og-verdiskaping/2-1-837325>

Hood, C. (1991). A Public Management for all seasons? *Public Administration*.69, 3(19), 3-19.

Holt Larsen, H (2020, 16. mars). Mærk sødmen corona-ledelse på afstand. *Væksthus for ledelse*. [Nærværende Corona-ledelse på distancen - Lederweb](https://www.veksthusforledelse.no/narvaerende-corona-ledelse-pa-distancen)

HR-Norge (red.) (2020, 22. oktober). Hjemmekontor og Korona – en solskinnshistorie. *HR-Norge*. <https://www.hrnorge.no/aktuelt/hjemmekontor-og-korona-en->

solskinshistorie

- Høyer, H. C., Kasa, S. & Tranøy B. S (red.) (2016). *Tillit, styring , kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lewicki, R. J. & Bunker B. B. (1996). Developing and maintaining trust in working relationships, I R.M.Kramer & T. R. Tyler, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 114-139). Ohio Sage Publications.
- Lewicki, R. J, Gillespie, N., Tomlinson E .C. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Emipirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022. DOI: 10.1177/0149206306294405
- Nilsson, M., & Mattes, J. (2015). The spatiality of trust: Factors influencing the creation of trust and the role of face-to-face contacts. *European Management Journal*, 33(4), 230–244. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.01.002>
- Nilsson M. (2019). Proximity and the trust formation process. *European Planning Studies*, 27(5), 841-861. <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1575338>
- Robert, L. P., Dennis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual swift trust and knowledge-based trust in faceto-face and virtual team members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Tveita, J. (2020/02). Vil Korona føre til varige endringer i våre måter å jobbe på? *HMS-magasinet*, s. 30-31.

12. Figuroversikt

Figur 1 - Egenutviklet modell som bygger på modellen til Nilsson og Mattes side 31 og 80

13. Tabelloversikt

Tabell 6.1 – Beskrivelse av informanter side 43

Tabell 6.2 – Oversikt over tidsbruk intervjuer side 46

Tabell 7.1 - Oversikt over 10-faktor score 2018 og 2020 side 56

Tabell 7.2 – Tilbakemeldinger fra leder til medarbeider side 60

Tabell 7.3 - Funn som viser type tillit medarbeider har til leder før 12.03.2020 side 76

Tabell 7.4 - Funn som viser medarbeideres og leders tillit etter 12.03.2020 side 79

14. Vedlegg

14.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide ledere

Faktaspørsmål som er viktig å ha på plass:

1. Når startet du å jobbe i Byarkivet?
2. Hva er din utdanning og tidligere jobberfaring?
3. Hvor lenge har du vært leder for de du leder i dag?
4. Hvor mange leder du?
5. Hadde dere hjemmekontor før 12.03 og har dere hatt det hele tiden etter?
6. Hvordan er det med den digitale kompetanse som kreves for å bruke dagens virtuelle samarbeidsformer for deg og medarbeiderne?

Kognitiv/affektiv tillit

7. Hvordan vil du beskrive tilliten du har til medarbeider og medarbeider har til deg?
8. Når det gjelder tillitbasert ledelse og styring – er det spesielle tiltak du har gjort overfor medarbeidergruppen i den forbindelse før og etter 12.03?
9. Hva gjør du for å opprettholde tillit og relasjoner på avstand? Opplever du at tilliten er opprettholdt?
10. Hva gjør du for å bevare gruppetilhørighet (følelsen av å være et vi) i din seksjon?
11. Gjør du noe annerledes på hjemmekontor enn når dere jobbet samlokalisert?

Kommunikasjon og kvantitet

Før 12.03.2020:

12. Hvor ofte hadde du faglig/oppgaveorientert kontakt ansikt til ansikt med seksjonen din før 12. mars – daglig – ukentlig?
13. Hvor ofte er det nå?
14. Hva slags type kontakt var det (ansikt til ansikt) – eks. småpratning, formelle møter, uformelle møter?
15. Hvor ofte hadde dere skriftlig kontakt, individuell og i seksjon? Hvilken form var det på kontakten epost, chat ol?

Hvordan er det blitt etter 12.03.2020

16. Har dere hatt noen fysiske møter siden 12.03, i tilfelle hvor ofte?
17. Hvordan opplever du generelt at forskjellen er på kommunikasjon nå kontra før 12.03?
18. Hvilken kommunikasjonskanal bruker dere til møter? Hvordan er din opplevelse av kommunikasjonskanalen?
19. Hvor ofte i løpet av uka har dere skriftlig kontakt og hvilken form epost, chat ol?

Kommunikasjon og kvalitet

20. Hva slags type sosial utveksling har du med seksjonen?
21. Hvordan viser du at du er opptatt av hvordan medarbeiderne har det på jobb?
22. Hvordan ivaretok du dem før 12.03?
23. Hvordan gjennomfører du medarbeidersamtale, hva slags kommunikasjonskanal?
24. Hva gjør du for å sikre at du er en forutsigbar leder?
25. Hvordan gir du tilbakemeldinger til medarbeiderne sammenlignet med før 12.03?
26. Hva har du gjort for å justere styring og ledelse underveis? Har du gjort selvevaluering eller fått tilbakemeldinger av medarbeiderne?
27. Bruker du mer eller mindre tid på kunnskapsdeling på hjemmekontor?
28. Hvordan opplever du at det er å dele kunnskap og drive med opplæring på Teams og WP?

14.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide medarbeidere

Faktaspørsmål som er viktig å ha på plass:

1. Når startet du å jobbe i Byarkivet?
2. Hva slags stilling har du?
3. Hva er din utdanning og tidligere jobberfaring?
4. Hvor lenge har din nåværende leder vært lederen din?
5. Hadde du hjemmekontor før 12.03, har du hatt det hele tiden etter?
6. Hvordan er det med den digitale kompetansen din som kreves for å bruke dagens virtuelle samarbeidsformer?

Kognitiv/affektiv tillit

7. Hvordan vil du beskrive tilliten du har til leder?
8. Har tilliten du har til leder endret seg på noen måte på hjemmekontor?
9. Hvordan er opplevelsen av gruppetilhørighet (følelsen av å være et vi) i din seksjon?
10. Er den opplevelsen annerledes på hjemmekontor enn når dere jobbet samlokalisert?

Kommunikasjon kvantitet

Før 12.03:

11. Hvor ofte hadde du faglig/oppgaveorientert kontakt ansikt til ansikt kontakt med lederen din før 12. mars – daglig – ukentlig?
12. Hvor ofte er det nå?
13. Hva slags type oppfølging fikk du av leder (ansikt til ansikt)? Stikkord: småpratning, formelle møter, uformelle møter?
14. Hvor ofte hadde dere skriftlig kontakt, individuell/seksjon? Hvilken form var det på kontakten epost, chat ol?

Hvordan er det blitt etter 12.03.2020

15. Har dere hatt noen fysiske møter siden 12.03, i tilfelle hvor ofte?
16. Hvordan opplever du generelt at forskjellen er på kommunikasjon nå kontra før 12.03?
17. Hvilken kommunikasjonskanal bruker dere til møter? Hvordan er din opplevelse av kommunikasjonskanalen?
18. Hvor ofte i løpet av uka har dere skriftlig kontakt? Hvilken form epost, chat ol?

Kommunikasjon kvalitet

19. Hva slags type sosial utveksling har dere i seksjon?
20. Hvordan viser lederen at han/hun er opptatt av hvordan du har det?
21. Hvordan ivaretok han/hun deg før 12.03?
22. Hvordan opplever du kvaliteten på oppfølgingen du får av leder?
23. Hvordan var gjennomføringen av medarbeidersamtalen, hva slags kommunikasjonskanal?
24. Hvordan opplever du lederens forutsigbarhet?
25. Hvordan får du tilbakemeldinger, anerkjennelse og blir sett, sammenlignet med hvordan det var før 12.03?
26. Har du gitt leder tilbakemelding på måten å lede seksjonen på?
27. Bruker dere mer/mindre tid på kunnskapsdeling på hjemmekontor?
28. Hvordan opplever du at det er å få opplæring å dele kunnskap på Teams og WP?

14.3 Vedlegg 3 – Informasjonsskriv til respondenter

Vil du delta i forskningsprosjektet – masterstudiet:

«Hvordan påvirkes robust tillit mellom leder og medarbeidere når det blir permanent geografisk avstand mellom dem, og arbeidet utføres fra hjemmekontor på ubestemt tid?»

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å innhente informasjon om hvordan kvantitativ og kvalitativ kommunikasjon virker på opprettholdes av tillit mellom leder og medarbeider. Klarer dere å kommunisere på en måte som gjør at tilliten opprettholdes til tross for at dere jobber fra hjemmekontor på ubestemt tid? I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Det jeg vil undersøke i masteroppgaven er den spesielle situasjonen med avstandsledelse på ubestemt tid og hvordan de uavhengige variablene hyppig kommunikasjon og kvalitet på kommunikasjon påvirker den avhengige variabelen robust tillit.

Delproblemstilling 1: Hvordan påvirker hyppig kommunikasjon den robuste tilliten over tid?

Delproblemstilling 2: Hvordan påvirker kvaliteten på kommunikasjon den robuste tillit?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Marianne A. Skogseth masterstudent på Høgskolen Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har valgt tjenestested fordi alle der jobber på hjemmekontor og leder har plukket ut medarbeidere som skulle intervjues. Dette innebærer at ledere og medarbeidere som intervjues er ansatt ved samme tjenestested.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg skal intervju deg gjennom digital app/lydopptak, som er den appen som skal benyttes ved Høgskolen Innlandet. Det stilles 28 spørsmål som du får til gjennomlesing på forhånd og intervjuet tar ca 45 minutter.

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil bare være jeg og eventuelt veilederen min, Svein Bergum, som vil ha tilgang til innhentede data. De lagrede dataene skal legges på en app/forskningsserver som er kryptert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2021

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 Høgskolen Innlandet v/masterstudent Marianne A. Skogseth 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:

Marianne A. Skogseth: marianne.alvestad.skogseth@gmail.com eller veileder: Svein Bergum: svein.bergum@inn.no

- Vårt personvernombud ved Høgskolen Innlandet: hans.nyberg@inn.no

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

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

Med vennlig hilsen

Marianne A. Skogseth

Masterstudent

14.4 Vedlegg 4 – Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet:

«Hvordan påvirkes robust tillit mellom leder og medarbeidere når det blir permanent geografisk avstand mellom dem, og arbeidet utføres fra hjemmekontor på ubestemt tid?»

og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuer som foretas med lydopptak ved bruk av digitalapp

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)