

Prosjektoppgave

Leders roller i distribuerte team

En casestudie fra IT-organisasjonen på Universitetet i Oslo

Kandidatnummer 1, 2 og 5

ITLED4010
10 studiepoeng

Etter- og videreutdanning
Institutt for Informatikk
Fakultetet for Matematikk og Naturvitenskap



Executive summary

Covid 19-pandemien har herjet i Norge siden mars 2020, og veldig mange har økt sin kompetanse på digital samhandling. En stor del av befolkningen har flyttet arbeidsplassen til hjemmekontoret, og mange ledere har tilpasset seg å lede distribuerte team.

I denne case-studien har vi intervjuet ledere ved den sentrale IT-avdelingen på Universitetet i Oslo. Målet har vært å undersøke hvordan lederrollene har blitt påvirket av overgangen til heldigital samhandling.

Det er gjort mye forskning både på lederroller og ledelse av distribuerte team. Denne studien er hovedsakelig basert på Mintzbergs rolleteori (Mintzberg, 1971), hvor han argumenterer for at god ledelse handler om å finne en dynamisk balanse mellom rollene. Vi har i tillegg tatt utgangspunkt i et utvalg studier som omhandler ledelse av distribuerte team.

Intervjuene av ledere ved IT-organisasjonen på UiO, viser at lederrollene i seg selv ikke er endret, men bevisstheten rundt og viktigheten av noen av rollene har økt. Alle våre informanter har i større grad måttet systematisere arbeidet de gjør som ledere, og mye av den uformelle kommunikasjonen har blitt satt i system og blitt mer formell. Under pandemien har våre informanter hatt et økt fokus på rollene knyttet til Mintzbergs menneskenivå, mer spesifikt personaloppfølging, kulturbygging og teambuilding.

Store deler av arbeidet som utføres dag-til-dag har vist seg å fungere like godt når primær arbeidsform er digital, og i noen tilfeller bedre. Formell kommunikasjonen både innad i teamene og på tvers i organisasjonen er mer effektiv, og det er enklere å nå flere med digitale møter. Ulempen med dette er at organisasjonen har blitt mer silopreget. Det er et stabilt fokus på produksjon innad i teamene, men den kollektive innovasjonen blir lidende på grunn av manglende kreativ kommunikasjon på tvers i organisasjonen.

Ved overgang til en mer distribuert organisasjon, blir det viktig å etablere en kultur for digital samhandling, og legge til rette for gode sosiale møteplasser. Dette vil bidra til en større grad av tillit og psykologisk trygghet innad i teamene, men også forbedre samarbeid og innovasjon i hele organisasjonen.

I en distribuert organisasjon vil gode ledere være essensielle og det vil kreve mer av lederne. Våre funn viser tydelig at leder er et viktig nervesenter, både faglig og sosialt. Arbeidsgiver bør sørge for at ledere er bevisst sitt ansvar og sine roller, slik at de har evnen til å utøve effektiv ledelse. Dette danner grunnlaget for at virksomheten bedre oppnår sine strategiske målsetninger.

Innhold

Executive summary	2
1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling og avgrensninger.....	8
1.3 Leseveiledning	8
2. Teoretiske perspektiver	10
2.1 Ledelsesroller	10
2.2 Ledelse av distribuerte team.....	13
3. Metode.....	16
3.1 Kvalitative eller kvantitative metoder	16
3.2 Valg av case	16
3.3 Valg av datainnsamlingsmetoder	17
3.4 Analyseprosessen	18
3.5 Vurdering av kvaliteten	19
4. Funn.....	21
4.1 Beskrivelse av intervjuobjektene	21
4.2 Informasjonsnivå.....	22
4.3 Menneskenivået.....	25
4.4 Handlingsnivået.....	28
4.5 Helhetlige betraktninger rundt lederrollene	29
5. Diskusjon.....	32
5.1 Formalisering av kommunikasjon	32
5.2 Fasilitering av samhandling	33
5.3 Økt behov for strukturering og rutiner	34

5.4 Oppfølging og aktiv styring	34
5.5 Økt bevissthet rundt personalansvar	35
5.6 Produksjon og innovasjon	37
5.7 Ledelse av distribuerte team i tiden fremover	39
6. Konklusjon	40
Referanseliste	42
Vedlegg A – intervjuguide	46

1. Innledning

Da samfunnet stengte ned i mars 2020 gikk det norske samfunnet inn i en helt ny hverdag, drevet frem av en krise som rammet hele verden. Alle isolerte seg på hjemmekontor og kommuniserte med omverden kun gjennom digitale verktøy. Oppgavene ble likevel løst, også de delene som krevde omfattende samarbeid og koordinering. Samfunnet gikk gjennom en digital revolusjon som ingen kunne ha forutsett. I en kronikk publisert 14. februar 2022 på nrk.no, omtalte psykolog Oddvar Skjæveland denne nye og omfattende bruken av hjemmekontor som århundrets reform (Skjæveland, 2022). Han konstaterer: “Nå er det ingen vei tilbake”. Mer bruk av hjemmekontor og digitale former for samhandling er kommet for å bli. Spørsmålet er bare hvordan dette vil påvirke arbeidssituasjonen. Hvordan leder man når de primære samarbeidsformene er digitale og medarbeiderne ikke er fysisk samlet? Og vil det påvirke lederrollene?

1.1 Bakgrunn

Virksomheten vi studerer er IT-organisasjonen på Universitetet i Oslo (UiO). UiO er Norges eldste universitet og den overordnede strategien er:

“Gjennom kunnskap, evne og engasjement skal vi bidra til en bærekraftig framtid. ... Frem mot 2030 skal universitetet fremme uavhengig, banebrytende og langsiktig forskning og tilby fremragende utdanning. Vi skal styrke dialogen med omverdenen og bidra til at kunnskap tas i bruk. “

(<http://www.uio.no/om/strategi/>)

Til forskjell fra ikke-statlige virksomheter er UiO finansiert av staten for å utføre et samfunnsoppdrag. Eierne til UiO er kunnskapsdepartementet og i praksis de folkevalgte. UiO er en akademisk institusjon og et breddeuniversitet, med sterke demokratiske verdier og en desentralisert organisasjonsmodell. Større endringer, som treffer hele universitetet, har historisk sett vært svært krevende. Tidligere rektor ved UiO, Lucy Smith, har uttalt:

“Å forandre et universitet er som å flytte en kirkegård. Du kan ikke regne med hjelp fra de som er der.” (Opsahl, 2000, s. 12)

Dette sitatet illustrerer at UiO er en konservativ organisasjon, der det å gjennomføre endringer er krevende. Den felles følelsen av krise i mars 2020 førte likevel til en endring i hvordan vi jobber, og til økt bruk av digitale løsninger for samhandling. Nedstengingen demonstrerte at man kan jobbe hjemmefra og likevel opprettholde normal drift. Nå er samfunnet derimot i en situasjon der det ikke ser ut til at ansatte kan vende tilbake til det som var normalt før mars 2020 (Skjæveland, 2022). UiO som organisasjon må tilpasse seg denne nye normalen med økt bruk av fjernarbeid og digital samhandling.

IT-organisasjonen på UiO består av en sentral IT-avdeling (ca. 250 årsverk) og flere mindre IT-avdelinger organisert lokalt på fakulteter, institutter, sentre og museer (ca. 250 årsverk). Den sentrale IT-avdelingen er delt inn i fire underavdelinger, som igjen er delt inn i seksjoner og grupper.

Bakgrunnen for problemstillingen i denne oppgaven er delt. De siste to årene har UiO arbeidet under Covid-19-restriksjoner med en stor del av arbeidstakerne på hjemmekontor. Dette har gitt IT-avdelingen og UiO i sin helhet, masse nye erfaringer ved bruk av digitale kommunikasjons- og samarbeidsformer.

Parallelt med pandemien, har UiO arbeidet med en stor og krevende omorganisering av IT-avdelingen(e). Når en ny felles IT-avdeling blir etablert, vil det sannsynligvis være en organisasjon som fysisk er spredt over mer enn 100 bygninger og nesten 600.000 kvm. Det vil ikke være ønskelig eller mulig å samle store deler av IT-organisasjon i en felles fysisk lokasjon. Det er derfor nødvendig å utnytte de erfaringene som er gjort under pandemien, for å bygge en organisasjon hvor samarbeid og kommunikasjon primært vil foregå digitalt.

Et ekstra insentiv for at IT-organisasjonen skal gå over til en digital arbeidsmetodikk er mulighetene for en bredere rekruttering. De siste årene har det blitt mer utfordrende å ansette og beholde kvalifisert personell. En digital arbeidsmetodikk vil åpne for mindre fysisk tilstedeværelse, slik at mulige arbeidstakere ikke trenger å bo i nærheten av arbeidsplassen.

Ledelse av geografisk distribuerte team har blitt studert innenfor mange ulike bransjer allerede, se for eksempel Al-Ani et al. (2011), Plotnick et al. (2008), Quade (2022), men innenfor universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) er dette fortsatt ganske nytt. Innenfor UH-sektoren har arbeidshverdagen frem til mars 2020 basert seg på geografisk

nærhet mellom kolleger og enheter, og fysisk samhandling. UiO som organisasjon er allerede geografisk spredt over hele Oslo og omegn, men den sentrale IT-avdelingen har vært fysisk samlet. UiO vil nå få en felles geografisk distribuert IT-organisasjon. Dette kombinert med et sterkt ønske fra ansatte om mulighet for videre bruk av hjemmekontor, gjør at mange står overfor en ny situasjon, der det å lede distribuerte team kan påvirke lederrollene.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Problemstillingen i denne oppgaven er:

Hvordan påvirkes lederes roller når samhandling primært foregår over digitale plattformer?

Med digitale plattformer mener vi at samhandling, altså kommunikasjon og samarbeid, skjer primært digitalt og ikke avhengig av fysisk tilstedeværelse. Eksempelvis vil møter være digitale (Zoom, Teams etc) og annen dialog gå over chat, epost eller tilsvarende.

Det er i hovedsak slik ansatte på UiO har jobbet de to siste årene under pandemien, og det er sannsynlig at dette vil påvirke UiO og IT-organisasjonen i en nært forestående omorganisering. Det er lagt til rette for en utpreget desentralisert organisering for å sikre nødvendig nærhet til brukerne. Samhandling og kommunikasjon over digitale plattformer vil være avgjørende i en slik organisasjon.

I den sammenhengen må lederne både forholde seg til fysisk tilstedeværelse og fjernarbeid. Vi ønsker å utforske dette ut ifra de erfaringene som er gjort under pandemien og hvordan det kan ha påvirket ledernes roller. Funnene vil bli knyttet dette opp mot rolleteori.

Denne problemstillingen mener vi også bør være relevant for andre utenfor UiO, ettersom mange flere organisasjoner høyst sannsynlig vil basere seg på en mer omfattende bruk av fjernarbeid fremover.

1.3 Leseveiledning

Vi kommer til å presentere teoretiske perspektiver knyttet til rolleteori i kapittel 2, i tillegg til et sammendrag av utvalgte studier knyttet til ledelse av distribuerte team og digital ledelse. Dette er ikke en omfattende gjennomgang av forskningen på disse feltene, ettersom det er utenfor omfanget av denne oppgaven.

Kapittel 3 gir en beskrivelse av caset vi har valgt, og hvordan vi har gjennomført studien. Dette inkluderer hvordan informantene har blitt valgt ut, samt hvordan data har blitt samlet inn og analysert.

Funnene fra studien presenteres i kapittel 4, og er gruppert etter temaer knyttet til de ulike aspektene ved lederrollene. I tillegg presenterer vi mot slutten av kapittelet også generelle betraktninger og tanker fra informantene om fremtidig ledelse av distribuerte team.

Implikasjoner av funnene blir diskutert i kapittel 5, der vi trekker ut de temaene vi mener er mest relevante for problemstillingen. Kapittel 6 er oppsummering og konklusjon.

2. Teoretiske perspektiver

Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål (Yukl, 2013, s. 23). For å undersøke om lederes roller endrer seg når organisasjoner går over til å primært samhandle digitalt, velger vi å fokusere på rolleteori og studier innenfor ledelse av distribuerte team. Vi velger å ikke fokusere på ledelseslogikker, altså hvordan ledere tenker (Berg, 2008), ettersom det er mindre relevant for problemstillingen vår.

2.1 Ledelsesroller

Teorier knyttet til lederroller dreier seg i hovedsak om hva ledere faktisk gjør og hvilke oppgaver de har, samt de forventninger andre har til lederens atferd. Et sentralt aspekt innenfor rolleteori er relasjoner mellom leder og andre, både i egen organisasjon og utenfor. En leder må til enhver tid forholde seg til de ansatte man er leder for og de man ledes av (med mindre man er øverste leder), samt støttespillere og konkurrenter internt og eksternt.

En av de første til å beskrive hva en leder faktisk gjør var Henry Fayol (1949), som definerte fem hovedfunksjoner en leder har: *planlegge, organisere, kommandere, koordinere og kontrollere*. Hans hovedfokus lå på lederes kontrollfunksjon. I senere tid har nye varianter av lederroller blitt foreslått. Peters og Waterman (2008) hevdet at en leders hovedfunksjon var å handle («*Don't think, do*»). Michael Porter (1987) på sin side mente at en leders hovedoppgave var å tenke, spesielt knyttet til det å analysere for å legge opp strategi. Warren Bennis (1999) hevdet at en leders hovedoppgave var å nettopp lede, altså å inspirere, utfordre og utvikle ansatte. Herbert Simon (1997) på sin side mente at den viktigste oppgaven en leder har er å ta avgjørelser, altså å administrere.

Berg (2008) definerer fem ulike lederroller: *ideolog, strateg, sosial arkitekt, teamutvikler og selvcoach*, med hvert sitt tilhørende ledelsesnivå. *Ideologen* utvikler og opprettholder bedriftens visjon og misjon. *Strategen* arbeider med å tilpasse organisasjonen til omgivelsene. Den *sosiale arkitekten* utvikler organisasjonsstrukturen. De siste to rollene er nærmere knyttet opp mot ledelse i praksis og knytter seg opp mot det daglige samspillet mellom leder og medarbeidere, samt det å både lede seg selv og å utvikle ansatte til å gjøre det samme. Disse rollene kan løst knyttes opp mot rollene definert av Fayol, Peters, Waterman, Porter, Bennis

og Simon, ved at *ideologen* tenker, *teamutvikleren* og *selvcoachen* leder og handler, og *strategen* og den *sosiale arkitekten* kontrollerer og bestemmer ved å styre intern struktur og strategi, samt tilpasse organisasjonen til omgivelsene.

Mintzberg står bak en av de mest siterte klassifiseringene av lederroller (1973), som også er noe mer omfattende enn listen over roller definert av Berg. I sin modell presenterer Mintzberg ti ulike roller gruppert innenfor tre ulike nivåer. Det første nivået er informasjonsnivået. Under dette nivået definerer Mintzberg lederrollene han kaller for *observatøren*, *talspersonen* og *formidleren*. En leder forventes å samle inn, besitte og formidle informasjon både internt i egen organisasjon og eksternt til andre interessenter. På den måten blir leder et nervesenter for informasjon. Her brukes begrepet nervesenter også for å indikere at ledere har en kobling til alle vedkommende er leder for. Leder kjenner ikke nødvendigvis alle detaljene, men har derimot et større overblikk. Gjennom sin rolle får ledere også tilgang til eksterne kunnskapsrike aktører, som på sin side kan være nervesentre i sine organisasjoner.

Det neste nivået er menneskenivået, der Mintzberg plasserer rollene *gallionsfiguren*, *lederen* og *bindeleddet*. Under dette nivået finner vi oppgaver knyttet til lederens symbolske rolle forbundet med representasjon, men også oppgaver relatert til det å bygge team, utvikle og motivere medarbeidere samt utvikle og styrke kultur. Dessuten må leder også være et bindeledd mellom egen avdeling og andre internt i organisasjonen, samtidig som leder også er bindeledd mot eksterne aktører. Mintzberg anerkjenner at gallionsfiguren også til en viss grad kan plasseres på andre nivåer, ettersom denne rollen innebærer å gjøre seg tilgjengelig for alle både i og utenfor organisasjonen og deres behov. Dette betyr at denne rollen også kan knyttes til informasjonsnivået og handlingsnivået. Noen ganger er det kun ved å gå direkte til øverste leder at man "får ting gjort" (Mintzberg, 1971). Menneskenivået inneholder alle rollene som fokuserer på mellommenneskelig kontakt, og disse rollene følger direkte fra den autoritet og status som det å være leder innebærer.

De siste fire rollene; *entreprenøren*, *forhandleren*, *ressursforvalteren* og *konfliktløseren*, havner innenfor handlingsnivået. Dette nivået beskriver lederroller som omhandler helt konkrete oppgaver som ledere må håndtere. Dette kan være oppgaver knyttet til å håndtere konflikter, ta styringen i prosjekter, samt både opprette og ivareta kontakt med eksterne aktører og samarbeidspartnere. Dette nivået, med sine fire underliggende roller, beskriver i sin

helhet ledes aktive styring av organisasjonen og dens tilhørende strategi. Ved å kontrollere oppstart av nye prosjekter (*entreprenøren*), korrigere eksisterende prosesser (*konfliktløseren*), velge hvor ressurser skal allokeres (*ressursforvalteren*) og forhandle seg frem til nye løsninger (*forhandleren*), har leder full styring over hvordan hele eller deler av organisasjonen skal utvikle seg videre, og hva man skal prioritere fremover.

Tabell 1 gjengir de ulike nivåene i Mintzbergs modell med typiske oppgaver knyttet til interne og eksterne aktører. De ulike rollene som Fayol, Peters, Porter, Bennis og Simon definerte, kan også plasseres inn i denne modellen. Lederen tenker, kontrollerer og bestemmer på *informasjonsnivået*, leder på *menneskenivået* og handler og bestemmer på *handlingsnivået*. Tilsvarende kan også lederrollene som Berg definerer kombineres med Mintzbergs modell, selv om rollene ikke er helt identiske. *Ideologen* finner vi i hovedsak på *informasjonsnivået*, både internt og eksternt. *Strategen* strekker seg til en viss grad over alle nivåer, men er mer knyttet til eksterne aktører på *menneskenivået* og *handlingsnivået*, samt både internt og eksternt på *informasjonsnivået*. Den *sosiale arkitekten* er fordelt mellom *informasjonsnivået* og *handlingsnivået*, men er sterkest knyttet til interne aktører. *Teamutvikleren* og *selvcoachen* er på *menneskenivået* og *handlingsnivået*, med hovedfokus mot de interne.

Tabell 1: Utforming av jobben og planlegging av arbeidet (tilpasset fra Mintzberg (2011, Kapittel 3) og Jacobsen og Thorsvik (2019, Kapittel 12).

	INTERNT	EKSTERNT
INFORMASJONSnivå <ul style="list-style-type: none"> • TENKER • KONTROLLERER • BESTEMMER 	Kommunikasjon Overvåkning av hva som skjer Nervesenter for informasjon Informasjonsinnhenting Informasjonsformidling Kontrollering Delegering av myndighet Utforming av virksomhet Vurdering av virksomhet (ideolog) (sosial arkitekt) (strateg)	Kommunikasjon Talsperson Nervesenter for informasjon Informasjonsinnhenting Informasjonsformidling (ideolog) (strateg)
MENNESKENivå <ul style="list-style-type: none"> • LEDER 	Motivere Utvikle medarbeidere Bygge team Styrke kultur (teamutvikler, selvcoach)	Bygge nettverk Representere organisasjonen Formidle og overbevise Beskytte egen organisasjon (strateg)
HANDLINGSnivå <ul style="list-style-type: none"> • HANDLER • BESTEMMER 	Lede prosjekter Håndtere konflikter (teamutvikler, selvcoach) (sosial arkitekt)	Bygge koalisjoner Mobilisere støtte (strateg)

Ofte vil de ulike rollene flyte inn i hverandre. Mintzberg argumenterer for at god ledelse handler om å finne en dynamisk balanse mellom rollene, der man velger og tilpasser rolle etter situasjon.

2.2 Ledelse av distribuerte team

Ledelse av distribuerte team har blitt forsket på og studert lenge før pandemien (se for eksempel Olson, 1982; Liao, 2017; Cascio & Shurygailo, 2003, Al-Ani et al., 2011). I slike settinger blir det ofte trukket frem at fysisk avstand og mangel på fysisk ansikt-til-ansikt-kommunikasjon skaper store utfordringer for ledere (Liao, 2017). Det kan også føre til

reduisert følelse av felleskap, slik at ledere i større grad må sørge for å bygge opp og utvikle samhold og tilhørighet, samt å motivere ansatte (Avolio & Kahai, 2003).

Jacobsen og Thorsvik (2019, Kapittel 12) trekker frem at effektive ledere av distribuerte team benytter en kombinasjon av fysisk ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og digital kommunikasjon, avhengig av hvor godt gruppen kjenner hverandre. I en oppstartsfasen bør man bruke tid på å bli kjent og på å utarbeide og bli enige om arbeidsprosessene. Dette bør skje fysisk. Videre kan digital kommunikasjon benyttes for oppfølging og tilbakemeldinger. Fokuset til effektive digitale ledere ligger også mer på gruppens arbeid og resultater. Dette kan bidra til å øke samhold og unngå at gruppen fragmenteres (Jacobsen & Thorsvik, 2019, Kapittel 12). Dette støttes også av modellen til Quade (2022) hvor det er nøkkelfaktorer for å lykkes med å lede globalt distribuerte team. Det er spesielt i oppstarten, når medlemmene ikke kjenner hverandre, at det må brukes tid på å bygge samhold og tillit. Etter hvert som teamet blir kjent med hverandre, bør leder tilrettelegge for god kommunikasjon på tvers i teamet og generelt ha en mer støttende og fasiliterende rolle. Leder bør kun gripe inn og styre ved behov (Quade, 2022).

Olson (1982) gjennomførte en case-studie av et team som jobbet helt eller delvis borte fra kontoret. De ansatte kommuniserte i hovedsak over telefon eller i svært begrenset grad via e-post. Arbeidsinnsats ble kontrollert via leveranser og tidsfrister, eller om ansatte var tilgjengelig på telefon innenfor kjernetid. Lederne i denne studien mente at det var mer tidkrevende å følge opp de som ikke satt fysisk på kontoret hver dag, og at det samtidig krevde at både de selv og de ansatte ble flinkere til å uttrykke seg tydelig og åpent over telefon. Lederne mente at for å lykkes med å følge opp ansatte som ikke var på kontoret hver dag, trengte de selv egenskaper innenfor emosjonell støtte og intelligens (Olson, 1982).

Tsedal Neeley (2020) er tydelig på at kommunikasjon mellom ansatte er et behov som leder må være bevisst på, og som må fasiliteres. Hun trekker frem både behovet for planlagte møter for å holde hverandre informert, men også for uformell kommunikasjon. Her kan leder bidra ved å oppfordre andre til å snakke sammen. Leder bør også gå foran med et godt eksempel og selv bruke de digitale verktøyene som er tilgjengelige (Neeley, 2020).

Det er studier som tyder på at ledere som skal lykkes med digitale team må være mer proaktive og systematiske enn ledere av tradisjonelle team (Al-Ani et al., 2011; Liao, 2017). Samtidig vil en autoritær leder av slike digitale team kunne øke sjansene for at ansatte blir utbrent eller jobber for mye (Spagnoli et al., 2020). Graves og Karabayeva (2020) hevder at ledere i et fysisk distribuert miljø må være spesielt bevisst sitt personalansvar, og ta på alvor utfordringer knyttet til stress og mistriivsel. Relasjonsbygging mellom leder og medarbeider blir også påpekt som veldig viktig. Dette krever at ledere er tydelige i sin kommunikasjon rundt forventninger, roller og prioriteringer, uten å gå over til detaljstyring. Spesielt ved onboarding av nye trekker de frem at man bør legge til rette for fysisk tilstedeværelse (Graves & Karabayeva, 2020). En utfordring i distribuerte team er sosialisering av nyansatte. Det er krevende å få dem til å bli en del av fellesskapet og kulturen (Ellison, 1999). Mye av kulturen formidles og læres nettopp gjennom uformell kommunikasjon. Det skjer gjerne via historiefortellinger, legender, humor eller som taus læring gjennom observasjon av andre kolleger og interaksjonen dem imellom. For nyansatte i distribuerte team kan dette være en utfordring, ettersom de i mindre grad har muligheten til å tilegne seg slik erfaring (Ellison, 1999).

Schei et al. (2019) studerte samhandling i en norsk bedrift. Her fant de at strukturerte digitale samhandlingsprosesser og fokus på å bygge god kultur for digital samhandling, er de viktigste faktorene for å lykkes med distribuerte team. Det må være klare regler for interaksjon, med tydelige forventningsavklaringer. I tillegg må ledere legge til rette for både fysiske og digitale møteplasser, både for samarbeid og sosialt samvær. De fant også at en forutsetning for å lykkes var høy grad av tillit og psykologisk trygghet (Schei et al., 2019).

I overgangen fra å lede fysisk samlede team til å lede distribuerte team, må ledere tilpasse hvordan de leder. I en studie gjennomført i Nederland våren 2020, fant Stoker et al. (2022) at ledere som vanligvis jobbet i fysisk samlede team, men som gikk til å lede ansatte som satt på hjemmekontor under pandemien, selv mener at de er mindre kontrollerende og heller delegerer mer. De ansatte var derimot ikke enige og mente det var motsatt. En mulig årsak til redusert delegering, kan være at krisesituasjonen som følge av pandemien kan ha gitt ledere en sterkere trang til kontroll, som dermed motvirket behovet for autonomi for de ansatte som satt på hjemmekontor (Stoker et al., 2022).

Teodorovicz et al. (2021) målte lederes tidsbruk i løpet av arbeidsdagen etter den plutselige overgangen til total bruk av hjemmekontor. Konklusjonen var at ledernes manglende mulighet til å benytte uformell kommunikasjon ved oppfølging og koordinering, førte til at de måtte bruke mer tid og ressurser på å lede (Teodorovicz et al., 2021).

Purvanova et al. (2021) fant at ansatte som fikk lederansvar i digitale team i større grad fikk dette ansvaret på bakgrunn av sine prestasjoner, fremfor sine lederegenskaper. Til kontrast fikk ansatte i fysiske team i større grad lederansvar basert på opplevde lederegenskaper. Det handler mer om hva man gjør enn hvordan man fremstår eller oppfører seg.

Altså er det grunn til å tro at ledere må tilpasse seg for å lede team som primært samhandler digitalt, men det er ikke kjent hvorvidt eller i hvor stor grad dette vil endre lederrollene.

3. Metode

3.1 Kvalitative eller kvantitative metoder

I denne studien ønsker vi å undersøke om lederes roller endrer seg når en organisasjon primært går over til å samhandle over digitale plattformer. I lys av pandemien og to år med mye bruk av fjernarbeid, har vi fått god trening i å samarbeide digitalt, og lederne har fått erfare hva en tilsvarende hverdag etter pandemien vil kunne bli. For å undersøke en slik problemstilling har vi valgt å bruke kvalitative metoder, ettersom vi mener at det i størst grad vil bidra til å gi rike nok data for en slik studie.

3.2 Valg av case

For å besvare problemstillingen vår ønsker vi å studere lederrollene innenfor IT-organisasjon på Universitetet i Oslo. Dette innebærer å intervjuere ledere på gruppe-, seksjons- og avdelingsnivå.

IT-organisasjonen på UiO har jobbet digitalt lenge, men graden av digital samhandling har frem til pandemien variert stort innad i organisasjonen. Under pandemien gikk de over til å primært jobbe digitalt fra hjemmekontor og i etterdønningene av pandemien har de beveget seg over til en slags hybrid variant. Det er høy grad av teknisk kompetanse internt i organisasjonen og bruken av digitale samhandlingsplattformer er velkjent. Dette er også en

sammensatt organisasjon med mange ulike ansvarsområder, der ansatte i ulike avdelinger, seksjoner og grupper kan ha ganske ulike arbeidsoppgaver.

Organisasjonsstrukturen er i stor grad basert på inndeling etter funksjon og ikke etter marked (Jacobsen & Thorsvik, 2019, Kapittel 3), selv om det er enkelte prosjektgrupper som går på tvers av både seksjoner og avdelinger. Dette gir rom for ganske store forskjeller mellom hvordan man løser oppgaver innenfor ulike seksjoner eller avdelinger.

Vi begrenser oss til å snakke med ledere fra den sentrale delen av IT-organisasjonen, fremfor å inkludere IT-ledere fra de lokale enhetene. Vi valgte dette både for å begrense omfanget av studien, men også fordi vi ønsker å fokusere på de delene av IT-organisasjonen som frem til mars 2020 satt fysisk samlet i et bygg. Ved å fokusere på den sentrale IT-avdelingen, ønsker vi å fange opp om lederes roller har blitt påvirket av overgangen fra fysisk til digital samhandling.

3.3 Valg av datainnsamlingsmetoder

Vi har valgt ut seks ledere totalt. For å få et solid datamateriale ønsket vi å intervju så mange ledere som mulig innenfor rammene av oppgaven. Med utvalget vårt mener vi å ha fanget opp både generelle og spesielle erfaringer fra ulike informanter. Samtidig er studien begrenset på tid og omfang, og det har derfor ikke vært mulig å gjennomføre og bearbeide materiale fra flere informanter.

To av deltakerne våre er underdirektører, mens de resterende er mellomledere for en seksjon eller en gruppe. Alle seks har personalansvar, og de er fra tre ulike avdelinger i den sentrale IT-avdelingen. Ettersom det er en viss forskjell i ansvarsområdene til en underdirektør og mellomleder, har vi valgt å intervju representanter fra begge nivåer. Dette er gjort for å fange opp både fellestrekk og eventuelle ulikheter mellom disse.

For å ikke begrense eller legge føringer for svarene vi får inn, har vi valgt å samle inn data i form av intervjuer, fremfor å bruke spørreundersøkelse. Ved å intervju får vi også muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og dermed få tilgang til mer utdypende bakgrunnsinformasjon.

Intervjuene fulgte en semi-strukturert intervjuguide (se Vedlegg A). Hvert intervju varte i omlag 1-1,5 time. Informantene mottok ingen bearbeidet informasjon eller ble bedt om å gjøre spesielle forberedelser før intervjuet, med de ble informert om problemstillingen intervjuet var basert på. Hvert intervju begynte med oppvarmingsspørsmål knyttet til informantens ansiennitet som leder generelt og på UiO, samt hvor mange vedkommende var leder for under pandemien. Deretter presenterte vi problemstillingen grundig og forsikret at informanten forstod målsetningen med studien og intervjuet. Resten av spørsmålene var kategorisert etter Mintzbergs nivåer fra rolleteori, med spørsmål knyttet til informasjonsflyt og informasjonsutveksling, personaloppfølging og teambuilding, og aktiv ledelse. Til slutt ble informanten stilt noen generelle spørsmål der vi åpnet for mer åpne betraktninger knyttet til lederroller før, under og etter pandemien.

Av hensyn til deltakernes personvern valgte vi å ikke gjøre opptak av intervjuene, men heller ta grundige notater underveis. For å få best mulig flyt underveis i intervjuene hadde en person ansvar for å stille spørsmål og gjennomføringen av selve intervjuet, mens den eller de andre til stede tok notater. Der vi hadde dobbelt sett med notater fikk vi også god kvalitetssikring. Det var generelt meget stort overlapp mellom de to settene med notater.

Ettersom vi undersøker egen organisasjon, og vi selv har lederansvar i organisasjonen, vil også noe data samles inn i form av helhetlige observasjoner fra egen arbeidshverdag eller gjennom uformelle samtaler med kolleger.

3.4 Analyseprosessen

Notatene for hvert intervju ble grundig gjennomgått i fellesskap av alle i prosjektgruppen, og kodet ned til hovedbudskapet fra hver informant på hvert spørsmål. Dette ble sammenfattet i et eget regneark, der alle svar fra alle deltakere var inkludert. For hvert enkelt spørsmål kunne alle svar sammenlignes, og fra dette kunne både generelle trender og tydelige forskjeller trekkes ut.

I de tilfellene der det var uklarhet i svarene ble dette sjekket med de aktuelle personene i ettertid.

3.5 Vurdering av kvaliteten

Vi har begrenset oss til å kun intervju seks personer for denne studien. Her ville det vært interessant å inkludere flere informanter, men med begrenset tid vurderte vi det slik at det var bedre å ha seks grundige intervjuer, fremfor flere intervjuer av kortere varighet. Alternativt kunne vi ha gjennomført intervjuer i parallell, men for å sikre både gode notater og en god flyt i selve intervjuene, valgte vi å gjennomføre intervjuer med alle prosjektdeltakerne til stede. Det sikret også at vi kunne diskutere og vurdere materialet som var samlet inn, ettersom vi var flere som både hørte og noterte det som ble sagt. Informantene våre er hentet fra tre forskjellige avdelinger, og har ulike typer lederstillinger og varierende grad av erfaring. Vi mener derfor at vi har samlet informasjon fra et relativt bredt utvalg informanter.

Ved å kun intervju ledere får vi bare lederes egne oppfatninger av hvordan de har jobbet annerledes og deres egen vurdering av effektene dette kan ha medført. Vi fanger dermed ikke opp hvordan dette kan ha hatt innvirkning på de øvrige ansatte, eller om deres ansatte deler ledernes oppfatninger.

En grunnleggende utfordring i denne studien er at vi forsker på vår egen arbeidsplass, der vi alle tre har jobbet i flere år. Dette betyr at vi ikke kan angripe denne problemstillingen eller de dataene vi samler med full objektivitet. I tillegg har vi valgt ut intervjuobjektene selv, basert på hvem vi trodde ville kunne bidra med interessante perspektiver til studien. Utvalget vårt er dermed ikke tilfeldig. Intervjuobjektene våre er også våre kolleger, og vi har kjent dem lenge. Dermed er det en reell sannsynlighet for at den eksisterende relasjonen kan ha påvirket svarene vi fikk. Dersom noen andre hadde stilt de samme spørsmålene til de samme personene kunne vi ha fått litt andre svar. Den nære kjennskapen til caset vårt vil også prege hvordan vi tolker resultatene og vår evne til å gjøre en objektiv vurdering. Vi vil også høyst sannsynlig være influert av egne hypoteser innenfor temaet og av egne synspunkter relatert til arbeidsplassen. En annen potensiell risiko er at vi, som ansatte i samme organisasjon som våre informanter, kan være påvirket av felles antakelser i IT-organisasjonen som antas å være faktuelle. Konsekvensen kan derfor være at det er data som ikke blir fanget opp eller data som tolkes subjektivt ut fra de nevnte omstendigheter.

Samtidig bidrar også vårt nære kjennskap til caset at vi har muligheten til å samle data utover det vi får fra informantene, ettersom vi daglig observerer egen arbeidsplass. I tillegg betyr det

at vi under intervjuene veldig raskt kunne gå til kjernespørsmålene i studien og i liten grad trengte å bruke tid på å forstå organisasjonen og andre relevante omstendigheter.

4. Funn

Her presenterer vi funn fra intervjuene, med fokus på å belyse problemstillingen.

4.1 Beskrivelse av intervjuobjektene

Funnene baserer seg på intervjuer av seks IT-ledere fra den sentrale IT-avdelingen på UiO, hvor alle leder fagfokuserte enheter med ansvar for drift og utvikling av IT-systemer for UiO og universitet- og høyskolesektoren. Informantene er mellom 30 og 60 år, og begge kjønn er representert. Utvalget har mellom ti og 40 års arbeidserfaring på UiO, og alle har minimum fem års ledererfaring. Informantene består av mellomledere (seksjonsledere eller gruppeledere) og toppledere (underdirektører), hvor mellomlederne er nærmeste leder for mellom seks og 20 personer, og topplederne leder avdelinger med mellom 100 og 120 personer. Alle intervjuobjektene var operative ledere under store deler av eller hele pandemien. Alle hadde rollen som leder før pandemien.

De digitale verktøyene som ble beskrevet brukt av informantene varierer noe, men er i grove trekk de samme. Vi kan dele de opp i verktøy som brukes til kommunikasjon og verktøy som brukes til samarbeid og samhandling.

Et sentralt verktøy, både før og under pandemien, var chat-tjenester. Bruken økte betraktelig under pandemien og har holdt seg høy. I den sentrale IT-avdelingen på UiO brukes hovedsakelig Mattermost (et lignende alternativ til Slack), mens Zoom er primærverktøy for videokonferanse på hele UiO. Microsoft Teams, Slack og Google Hangouts brukes også som alternativer for kommunikasjon og samhandling, og da spesielt med eksterne samarbeidspartnere. Telefon og epost nevnes også som aktuelle kommunikasjonsverktøy.

I kategorien for samarbeid og samhandling, er det noen verktøy som brukes for felles oversikt og koordinering av arbeidsoppgaver, eksempelvis Jira og Github. Det er et bredere spekter av verktøy i kategorien for samskriving og samarbeid. Her nevnes både UiOs skrivbare webløsning, Vortex, i tillegg til versjonskontrollsystemer for kode og andre spesialverktøy som benyttes i forbindelse med UX-design. I etterkant av intervjuene og ved nøyere undersøkelse, har det også kommet frem mange flere digitale samarbeidsverktøy som benyttes i IT-avdelingen og på UiO, men de nevnte er verktøyene som spesielt ble trukket frem av informantene.

Vi spurte om informantene anså overgangen til mer bruk av digitale verktøy som en varig endring. Her var informantene enige om at denne endringen sannsynligvis vil vedvare. Det var noe variasjon i svarene knyttet til hvilke samarbeidsformer som vil fortsette å være digitale og hvilke som vil gå tilbake til å foregå fysisk. Eksempelvis ser noen av informantene for seg at gruppe- og seksjonsmøter fortsatt vil være digitale, mens andre går tilbake til fysiske møter. Alle informantene poengterer at vi nå har økt kompetansen på bruken av digitale verktøy generelt, og at dette er noe man ønsker å utnytte i tiden fremover.

4.2 Informasjonsnivå

Under intervjuet ble informantene spurt om hvordan de opplevde informasjonsflyten før og under pandemien. Det ble fokusert på hvordan lederen opplevde den formelle og uformelle informasjonsflyten, internt i sin egen organisasjonsenhet og utenfor. I tillegg ble informantene bedt om å vurdere egen rolle som informasjonsformidler, og hvordan denne eventuelt har endret seg.

Informantene ble først bedt om å vurdere den formelle og den uformelle informasjonsflyten i IT-organisasjonen på UiO, både før og under pandemien. Informantene var omforent om at den formelle informasjonsflyten i IT-organisasjonen i praksis var uforandret eller noe forbedret, og at det i stor grad var verktøyene som hadde endret seg. Allmøter, referater og epostlister var aktivt brukt før pandemien og den største endringen var at informasjons- og dialogmøter ble flyttet fra fysiske rom til Zoom. Noen av informantene påpekte spesielt at overgangen til digitale Zoom-møter forenklet logistikken og dermed økte deltakelsen på møter hvor hele den distribuerte IT-organisasjonen var målgruppen.

Informant 4: “Formell [informasjonsflyt] har ikke blitt endret så mye [...], men flere har kunnet delta siden det er blitt digitalt.”

Intervjuobjektene ble videre spurt om den uformelle informasjonsflyten i hele IT-organisasjonen. Her må det tas hensyn til at IT-organisasjonen i praksis er delt i to deler, hvor den sentrale IT-avdelingen sitter i ett bygg og den desentraliserte delen er fordelt over flere andre bygg og lokale logiske enheter (fakulteter, institutter etc.). Informantene påpekte at den uformelle informasjonsflyten var blitt dårligere internt. Før pandemien ble denne i stor grad realisert via fysisk tilstedeværelse og walk-and-talk. Utenfor egen enhet og generelt i IT-

organisasjonen ble det derimot påpekt at den utvidede bruken av chat-løsninger, økte tilgangen til uformell informasjon.

Informant 4: “Mattermost har ført til at flere kan oppsøke den uformelle informasjonen som kanskje tidligere var i gangen mellom få.”

Informant 5 påpekte også at mangelen på fysisk tilstedeværelse medførte utfordringer for nye medarbeidere. Det er utfordrende for dem å finne hvem de bør spørre når de står fast og krevende å bygge et nettverk utenfor de nærmeste kollegaer.

Informant 5: “Vanskeligere å vite hvem man skal snakke med, spesielt for nye [medarbeidere]”

Informantene ble videre spurt om hvordan den formelle og uformelle informasjonsflyten internt i egen enhet fungerte før og under pandemien. For den formelle informasjonsflyten var svarene noe sprikende, men varierte fra ingen endring til en liten forbedring.

Informant 2: “Like god eller like dårlig, og personavhengig som før.”

Her blir det også påpekt at den formelle informasjonsflyten er personavhengig, og at kvaliteten i stor grad avhenger leder. Formaliserte en-til-en-samtaler og mer systematisk tilnærming til kommunikasjon ble nevnt som mulige årsaker til forbedring av informasjonsflyt.

Informant 1: “Formalisert den uformelle en-til-en-samtalen”

Definisjonen av en en-til-en samtale i den sentrale IT-avdelingen er 30 minutter lange regulerte, men samtidig åpne sesjoner som blir gjennomført jevnlig, i tråd med metodikken beskrevet av Horstman (2016).

Overgangen til digitale fellesmøter over Zoom, ble også trukket frem som en årsak til forbedret formell informasjonsflyt generelt i IT-organisasjonen.

Informant 5: “Lavere terskel for å ha [interne] fellesmøter i zoom enn fysisk.”

Det var delte meninger blant informantene om den uformelle informasjonsflyten internt i egen enhet. Informant 1 svarte at det ikke var noen stor forskjell før og under pandemien. De

resterende uttrykte at det hadde vært endringer. Flere av informantene mente at den uformelle informasjonsflyten fikk seg en knekk under pandemien.

Informant 3: “Noe flyter bra, annet som tidligere var gangprat flyter bare delvis. Hendelser fanges ikke opp like lett, og det er mer misforståelser”

Alle informantene påpeker at i en digital hverdag vil den uformelle kommunikasjonen i større grad formaliseres. Eksempelvis vil det å stikke innom kontoret nå gjerne bli et planlagt møte på Zoom, gjerne avtalt på chat. Flere kommenterer at selv om både Zoom og chat fungerer godt, mister man mye av den uformelle og mer tilfeldige kommunikasjonen som oppstår på fysiske arenaer: ved kaffetrakten, i gangen og på vei til og fra møter.

Informant 6: “... møter noen i gangen og kommer på noe jeg har lyst til å fortelle.”

Det ble videre påpekt at overgangen til digital samhandling hadde ført til at leder i større grad måtte sikre og legge til rette for mer uformell kommunikasjon.

Informant 5: “Tyngre, mistet det å gå i døra. Terskelen ble høyere for ad-hoc-møter og det ble en høyere terskel for å stille dumme spørsmål.”

Informant 4: “Har måttet anmode noen om å snakke mer sammen.”

Spesielt gjennom pandemien har bruken av chat økt betraktelig. Informantene antyder at dette kan ha ført til flere misforståelser eller større grad av skriftlig “hviskelek”. Det påpekes at dette kan være uheldig, spesielt hvis beslutninger eller prioriteringer oppfattes ulikt fra det som faktisk er besluttet. Dette kommer frem i følgende sitat:

Informant 2: “Dårlig kommunikasjon kan føre til dårlige eller feil prioriteringer.”

Under spørsmålene relatert til uformell og formell informasjonsdeling i IT-organisasjonen, kom det også frem aktuelle funn i informasjonsflyt mellom IT-organisasjonen og eksterne. Det ble her påpekt en endring i den formelle informasjonsflyten med administrative enheter på UiO og med forskere. Kommunikasjon med administrative enheter ble opplevd som bedre, mens med forskere ble den vurdert som dårligere.

Informant 3: “Informasjonsflyten med de administrative har blitt bedre, mens Informasjonsflyten med forskerne har blitt vanskeligere. Forskere har kanskje i større

grad blitt "bombet" av digital informasjon under pandemien, og det er blitt vanskeligere å komme inn på prioriteringslisten til forskerne.”

Intervjuobjektene ble videre spurt om det var en endring i tiden de som leder brukte på møter før og under pandemien. Svarene fra informantene varierte her fra ingen til stor endring. Spesielt direktørene trekker frem at det er flere møter, mens seksjonsledere/ gruppeledere i mindre grad uttrykker en forskjell.

Informant 6: “Omtrent like mye tid [møter], bare litt annen form.”

Informant 1: “Møter vegg til vegg, litt kokt i hodet.. Mange har Møtediare når det er så lett å ha møter...”

4.3 Menneskenivået

For å avdekke eventuelle forskjeller ved lederrollene relatert til teambygging, samarbeid, personaloppfølging og endring fra fysisk til digital arbeidsform, ble intervjuobjektene stilt spørsmål koblet opp til Mintzbergs menneskenivå. Dette knytter seg til mellommenneskelige interaksjoner som en leder normalt har med gruppen vedkommende er satt til å lede.

Intervjuobjektene ble først spurt om hvordan de vurderte egen evne til å utøve personaloppfølging før og under pandemien. Svarene fra informantene peker i stor grad på at kvaliteten på personaloppfølging er tilnærmet lik, men at en digital arbeidshverdag fører til at lederens bevissthet rundt temaet er økt. Oppgavene oppleves som mer krevende og det fører til at lederens mellommenneskelige egenskaper blir mer avgjørende.

Informant 1: “Relativt likt [kvalitet på personaloppfølging], Økt bevisstheten rundt det å følge opp det sosiale livet.”

Det ble også påpekt at i en digital arbeidshverdag er det i større grad nødvendig at lederen systematiserer og prioriterer det mellommenneskelige ledelsesarbeidet.

Informant 3: “[jeg har] systematisert den uformelle kommunikasjonen og satt av litt mer tid til en-til-en-samtaler og medarbeidersamtaler.”

Relativt unisont ble systematiserte en-til-en personalsamtaler trukket frem som et meget sentralt verktøy under pandemien. Metodikken var relativt kjent i ledergruppen før

pandemien, men ble i betraktelig større grad benyttet som et lederverktøy ved overgangen til digital tilstedeværelse og arbeidsform. Under pandemien ble disse samtalen flyttet fra fysiske til digitale møter på Zoom.

Det kom også frem i intervjuene at informantene opplevde at hjemmekontor førte til en større grad av overlapp mellom jobb og privatliv. Ved samtaler over Zoom kommer lederen rett inn i hjemmet til den ansatte og vice versa.

Informant 5: “Kommer hjem til folk på zoom. Kommer tettere på.”

Informantene fikk spørsmål om onboarding av nyansatte under pandemien og om det eventuelt var noen endringer før og etter overgangen til primært digital arbeidsform. De fleste av intervjuobjektene hadde gjennomført nyansettelser og onboarding både før og under pandemien. Svarene var veldig tydelige på at onboarding i en ren digital arbeidshverdag og uten fysisk tilstedeværelse, krevde større grad av systematikk og planlegging.

Informant 3: “Endret onboarding[...] Mer rutine rundt tilganger og oppstart”

Det var noe variasjon blant informantene relatert til hvor mye rutiner og struktur knyttet til onboarding de hadde før pandemien. Gjennomgående pekte svarene mot at nedstengingen og fraværet av fysisk sosial relasjonsbygging, økte nødvendigheten av en strukturert og formalisert onboarding.

Videre ble intervjuobjektene forespurt hvordan eventuelle konflikter, krevende personalsaker eller ensomhet ble håndtert før og under pandemien, samt om det var forskjell relatert til håndteringen av slike saker. Ingen av informantene mente at det hadde vært en endring i antall personalsaker eller at bruken av digitale samarbeidsformer endret nevneverdig måten sakene ble håndtert på. Flere av intervjuobjektene påpekte at selv om verktøyene hadde endret seg, var tilnærmingen den samme som før pandemien. På spørsmålet relatert til ensomhet under pandemien pekte svarene fra informantene mot at det hadde vært en liten økning i utfordringer knyttet til ensomhet.

Informant 3: “Har fulgt litt ekstra med, men det har ikke vært noe stort problem [med ensomhet]”

Det ble også påpekt av flere av intervjuobjektene at ledelsesfokus på ensomhet og sosial interaksjon økte under pandemien, og flere konkrete grep ble tatt for å håndtere problemstillingen. Det ble også spesifikt trukket frem at pandemien hadde vært en forsterker av slike utfordringer.

Informant 1: “Ensomhet har absolutt vært et problem. Noen seksjoner gjennomførte ukentlige til daglige møter og fredagspils over Zoom. De som hadde store utfordringer under Covid hadde også utfordringer før. Har vært en en forsterker.”

Intervjuobjektene ble så spurt hvordan de selv tilrettela for teambuilding og samarbeid før og under pandemien, samt hvordan de motiverte til god gruppedynamikk og interaksjon innad i teamet. Informantene var i stor grad enige om at dette var ekstra krevende under pandemien og at de ikke hadde klart å finne gode digitale erstatninger for fysisk sosialt samvær.

Informant 3: “Mangler man det fysiske blir man ikke kjent med folk”

Selv om svarene fra informantene peker på store utfordringer med å få til god sosial interaksjon uten fysiske møteplasser, var svarene tydelige på at det jobberelaterte samarbeidet internt i teamene var godt og ikke ble nevneverdig påvirket av overgangen til digital samhandling.

Informant 4: “Produserer tipp topp både før og etter. Like bra”

Kun en av informantene antydte at teamet kunne være noe hemmet av mangelen på fysisk samvær.

Intervjuobjektene ble videre spurt om det var en endring i hvordan de som ledere tilrettela for samarbeid før og under pandemien. Svarene her var veldig tydelige på at digitale samarbeidsformer krevde en mye større grad av planlegging og fasilitering for å sikre godt samarbeid og deltagelse. Spesielt ble det trukket frem at oppstart av nye prosjekter eller team var utfordrende.

Informant 5: “Mye samarbeid foregår uformelt. Ved nybrottsarbeid er det mer utfordrende å koordinere. Det å få et helt nytt team er en utfordring, krever mer tilrettelegging og tilstedeværelse.”

Lederne ble så spurt om det var noen endring i hvordan de motiverer medarbeiderne. Svarene her var veldig tydelig på at det var liten til ingen endring, og at det primært var plattformen som var endret og ikke metodikken.

Informant 5: “Nei, bare plattformen er annerledes.”

4.4 Handlingsnivået

På spørsmål om oversikt over enhetens produksjon svarer underdirektørene at de har dårligere oversikt etter at arbeidsformen endret seg til digital. Seksjonssjefene og gruppelederne sier de har relativt lik oversikt. En av informantene svarte at oversikten var endret med større fokus på helhet og mindre på detaljer.

Informant 6: “Bedre oversikt over helhet, dårligere oversikt over detaljer”

Informantene ble også spurt om produksjonen ved deres enhet var bedre eller dårligere under pandemien, og eventuelt hvorfor. Flere nevnte at det hadde vært en svak nedgang for deler av produksjonen akkurat idet samfunnet ble stengt ned, men generelt var produksjonen etterhvert like bra eller litt bedre. Det ble også påpekt at for noen ansatte medførte nedstengingen litt lavere produksjon.

Informant 2: “De som på sparket måtte endre til digitalt arbeid har nok blitt litt senket i produksjon.”

Her siktes det nok til ansatte som ikke var vant med digital samhandling før pandemien.

Videre spurte vi om hvorvidt det hadde vært en endring i hvordan den enkelte leder aktivt har styrt sin enhets produksjon før og under pandemien. Hovedsakelig svarte alle informantene at det ikke hadde vært markant endring, men flere påpekte at det var vanskeligere å være hands-on når arbeidshverdagen stort sett er digital.

Informant 3: “Litt flinkere til å være mindre hands-on. [...] Det er tyngre å involvere seg teknisk når man jobber digitalt.”

Intervjuobjektene ble også spurt om det var noen endringer i kontroll av fremmøte og arbeidsinnsats. Relatert til fremmøte var den generelle responsen at det ikke hadde endret seg markant. Tidligere var det ‘God morgen’ i gangen og under pandemien var det ‘God morgen’

på chat eller morgenmøte på Zoom. En av informantene påpekte at det generelt var lite fokus på oppmøte og at pandemien kanskje hadde ført til et enda mindre fokus.

Informant 3: “Mye som før, bare i andre kanaler. Litt mindre opptatt av fremmøte, kanskje, men var ikke så opptatt av det før heller“

Kontroll av arbeidsinnsats var håndtert noe forskjellig blant informantene, men i stor grad var dette tillitsbasert både før og under pandemien. Noen benyttet digitale prosjektverktøy både før og etter endringen, og det var derfor i praksis ingen eller liten endring.

Det var også en av informantene som påpekte at lederen var bedre informert om hva medarbeidere gjorde og at det var en positiv endringer.

Informant 5: “Noen subtile forskjeller, tettere på formelt hva folk gjør og hva de skal, ønsker dette som en varig endring”

Noe av dette kan skyldes formalisering av kommunikasjon.

Vi spurte alle lederne om deres oppfatning av hvordan deres enhet generelt fungerte før og under pandemien. Alle informantene mente at det ikke hadde vært en merkbar endring.

Informant 1: “Like bra/ like dårlig”.

Det ble påpekt at det som fungerte godt før pandemien fremdeles fungerte bra, og vice versa.

4.5 Helhetlige betraktninger rundt lederrollene

På starten av intervjuene ble lederne spurt på et generelt grunnlag hva deres holdning var til fjernarbeid og hjemmekontor. Generelt var de fleste relativt positive til fjernarbeid og mente at det hadde flere fordeler relatert til produksjon og fleksibilitet. Samtidig viste svarene også en skepsis relatert til at hybridløsninger ikke fungerte så godt og at de skulle ønske at folk var mer fysisk på kontoret.

Informant 4: “Jeg er ikke så begeistret for mye bruk av hjemmekontor, men skal nok få det til å fungere. Vil heller ha alle fjernt eller alle til stede, fremfor hybrid.”

Informant 6: “Tror det skal gå helt fint at folk jobber fjernt, men kunne ønske at de var minst 3 dager i uka på jobb.”

Flere av informantene påpekte at under pandemien har det vært et økt fokus på personalledelse, og spesielt det å sørge for at medarbeiderne har det bra. Enkelte mente at fokus flyttes noe fra fagledelse og over på personalledelse.

Informant 2: “Det er en annen type lederrolle enn vi har hatt før. Ikke så fokusert på fagområde. Mer en kultur- og personalleder.”

Alle informantene påpeker at i en digital hverdag vil den uformelle kommunikasjonen i stor grad formaliseres. Samtidig vil det kunne få konsekvenser, som påpekes av en av informantene.

Informant 5: “Man sender et litt annet signal om man kaller noen inn til et møte enn om man snakker om løst og fast uformelt på kontoret. Det kan være litt prestasjonsangst for å spørre om hjelp eller si at noe var klart, det er lettere om man sitter på kontoret.”

Som avslutning på intervjuene rundet vi av med å be informantene om innspill til hva ledere kan gjøre for at den nye IT-organisasjonen skal lykkes med distribuerte team. Overordnet peker svarene på at lederne må være bevisste sin rolle og sitt ansvar, spesielt når det kommer til personalledelse.

Den kanskje største utfordringen som trekkes fram blant flere og som må adresseres av leder, er et større fokus på å bygge kultur og gruppetilhørighet. Funnene viser at dette blir viktigere når man ikke er fysisk samlet, men sitter spredt.

Informant 3: “Det trengs bevisstgjøring av leder rundt å bygge en kultur over digitale plattformer.”

Informant 5: “Kan godt leve fint uavhengig av fysisk plassering, men må skape rom for samhandling, [...]. Zoom-møter må fasiliteres, får ikke de gode, spontane, parallelle samtalene.[...] Kultur må bygges.”

Flere påpeker viktigheten av at det også må etableres fysiske arenaer hvor enhetene møtes jevnlig, i tillegg til de digitale.

Informant 5: “[Det trengs] faste dager der man er fysisk til stede alle sammen. Tvinge folk til å se hverandre og ta en avsjekk. Ta en kaffe, drodle litt.”

Alle informantene var enige om at å lede en desentralisert og fulldigitalisert organisasjon ville være krevende. Samtidig påpekes det av flere av informantene at det også vil være potensielle fordeler.

Informant 2: “Ser fordeler innenfor praktisk oppfølging av noen områder. [...] fordel å ha kompetanse spredt overalt. Får mer tilbakemeldinger fra brukere. Ledermessig får du et nettverk.”

Informant 1 trekker frem viktigheten av å forstå hvorfor vi er på jobb, og det bakenforliggende behovet for arbeidet vi gjør. Det blir viktigere at leder motiverer de ansatte og kommuniserer en tydelig visjon. I tillegg fremhever vedkommende også at konsekvensene av dårlig ledelse kan bli større.

Informant 1: “Effekten av å utøve god ledelse av spredte folk kan gi bedre utbytte. Utsiktene er bedre, men fallhøyden er større.”

Avslutningsvis hevder Informant 3 at *“den generelle lederkompetansen har økt som følge av pandemien”* og *“at vi ikke skal føle oss så truet av en mer distribuert organisasjon”*.

5. Diskusjon

Denne studien handler om lederrollene, og hvordan de eventuelt har endret seg ved at vi under pandemien primært har samhandlet digitalt. Resultatene fra intervjuene vi gjennomførte tyder ikke på at rollene i seg selv er endret, eller at det har kommet til noen nye roller, men heller at bevisstheten rundt og viktigheten av noen av rollene har økt. De ulike nivåene i lederrollene som Mintzberg (1971) definerte for 50 år siden er like relevante i dag og i en fremtidig fulldigitalisert organisasjon. Det som har endret seg er hvordan man utøver disse rollene i praksis. Den største forskjellen har heller vært forårsaket av endringen i verktøy og nye måter å samhandle på. Ansvar og oppgavene er de samme.

5.1 Formalisering av kommunikasjon

Under pandemien ble det en brå overgang fra fysisk til digitale arenaer for kommunikasjon og samhandling. Før pandemien utøvde flere av informantene mye av sin oppfølging ved å stikke innom kontoret til hver enkelt, eller ved at man traff folk i gangen eller ved kaffetrakteren. For å få til denne kommunikasjonen i en digital hverdag, ble det nødvendig å formalisere den daglige dialogen mellom medarbeidere. Dette krevde større grad av systematisering og planlegging enn før. Neeley (2020) argumenterer for at økt grad av forutsigbar kommunikasjon i distribuerte team er viktig fordi det øker trivsel og psykologisk trygghet blant de ansatte. Lederes rolle som informasjonsformidler ser dermed ut til å bli mer fremtredende enn tidligere.

Under intervjuene kom det frem to eksempler på at kommunikasjonen treffer bredere med bruk av digitale verktøy. Det ene eksempelet er informasjonsmøter med deltakere som i stor grad sitter geografisk distribuert. Informantene påpekte at det i slike møter hadde vært bedre oppmøte over Zoom enn ved tilsvarende fysiske informasjonsmøter. Det var også en felles oppfatning blant informantene at UiO-interne informasjonsmøter, spesielt i den administrative delen av virksomheten, i større grad ble gjennomført og benyttet over Zoom. Noe av grunnen til at slike møter fungerer bedre over Zoom enn tilsvarende fysiske møter, kan rett og slett skyldes at det er enklere å delta. Den ansatte må ikke nødvendigvis forlate kontorplassen sin, det er enklere å hoppe ut hvis møte ikke er relevant eller deltakeren multitasker oppgaver under møtet.

Dette knytter seg spesielt opp mot informasjonsnivået til Mintzberg, og leders funksjon som nervesenter. Ved å aktivt bruke digitale kanaler til å dele informasjon, får ledere muligheten til å utøve informasjonsformidlingsoppgaver mer effektivt og til et bredere publikum enn før.

En konsekvens av dette er at toppledere forventes å delta på flere formaliserte møter, ettersom det er enklere å sette opp informasjonsmøter for store grupper. Møtene kan også være kortere og hyppigere, fordi selve møteavviklingen er mer effektiv. Dette stemmer overens med våre funn, der topplederne vi intervjuet påpekte spesielt at de hadde vesentlig flere møter under pandemien enn før.

Før pandemien var digitale verktøy mye brukt i IT-organisasjonen på UiO, og chat var det klart mest fremtredende. Pandemien førte etterhvert til at alle ble avhengig av chat og tilstedeværelse på denne plattformen var nesten tilsvarende som å være fysisk på kontoret. Det at mer av den uformelle kommunikasjonen ble flyttet over til chat har flere konsekvenser. Den viktigste er at veldig mange flere potensielt har tilgang på informasjon og at det er skriftlig og søkbar informasjon. Dette gjelder både for medarbeidere og ledere, men er kanskje viktigere for ledere som har behov for god oversikt for å kunne fylle lederrollene *observatøren* og *formidleren* (Mintzberg, 1971).

Samtidig kan chat ha sine begrensninger, ettersom man mister all den ikke-verbale kommunikasjonen rundt, som tonefall og kroppsspråk. Dette kan muligens føre til flere misforståelser og mindre effektiv kommunikasjon, som også enkelte av våre informanter påpeker.

En utfordring med formalisering av kommunikasjon er at det går ut over den uformelle kommunikasjonen. Særlig for nyansatte vil det å ta ordet i et møte eller å starte en videosamtale med sjefen være mer utfordrende. Dette kan føre til at ansatte ikke får den støtte eller hjelpen de trenger.

5.2 Fasilitering av samhandling

Quade (2022) hevder i sin modell at leder i større grad må fasilitere at teammedlemmer får kontakt med hverandre og snakker sammen. Våre funn tyder også på dette. Ikke bare må leder sørge for at nyansatte finner den hjelpen de trenger, men det er også viktig å stimulere til at kolleger generelt snakker sammen der det ikke skjer naturlig. Sosiale sammenkomster i en

slik setting krever også en større grad av planlegging og fasilitering enn tidligere. Før skjedde dette til en viss grad av seg selv, gjennom spontane initiativ fra både ansatte og ledere. Når man sitter spredt er mulighetene for spontane sosiale sammenkomster sterkt redusert. Som en del av personalansvaret vil det dermed bli større behov for at leder fasiliterer sosiale sammenkomster, enten de er digitale eller fysiske, noe også Graves og Karabayeva (2020) trekker frem som en viktig lederstrategi i distribuerte team. Samtidig trekker flere av våre informanter frem at dette er krevende å få til digitalt.

5.3 Økt behov for strukturering og rutiner

Generelt var intervjuobjektene enige om at pandemien og en digitalisert arbeidshverdag har ført til større behov for struktur og systematisk tilnærming til en del av lederoppgavene. Dette har medført høyere krav til planlegging av møter, tydeligere informasjonsflyt og økt grad av tilrettelegging. Spesielt kom dette tydelig frem i spørsmålene relatert til *informasjonsnivået* og *menneskenivået*. I likhet med Graves og Karabayeva (2020) tyder våre funn også på at kravet til aktiv ledelse var mye tydeligere og mer nødvendig i et rent digitalisert samarbeidsmiljø. Informantene påpekte at en konsekvens av å sitte spredt er at leder må dedikere en større del av sin arbeidsdag til planlegging og tilrettelegging.

Dataene fra intervjuene viser at onboarding og ansettelse av nye medarbeidere er spesielt sårbart i en ren digital arbeidshverdag. Dette er også en av utfordringene som Graves og Karabayeva (2020) trekker frem, og som krever mer formalisering i en distribuert organisasjon. Overgangen til en digital hverdag tvang frem en mer formalisert rutine og systematisk tilnærming til onboarding, og lederen måtte i større grad bruke mer tid og ressurser på å sikre at nyansatte ble godt ivaretatt og integrert i arbeidsmiljøet. Dette har krevd mer av lederen, men har også i større grad tydeliggjort en lederoppgave som ut fra intervjuene kan se ut til å ha hatt mindre fokus før pandemien.

5.4 Oppfølging og aktiv styring

En tydelig endring i hvordan man følger opp ansatte er at man ikke lenger kan detaljstyre det medarbeiderne gjør, ettersom man ikke like enkelt ser de ansatte eller kan observere aktiviteten i gangen. Den aktive lederrollen, som knytter seg til Mintzbergs (1971) *handlingsnivå* og *menneskenivå*, er i utgangspunktet uendret, men utførelsen må endres. Primært er dette relatert til endring i verktøy og kommunikasjonsformer. Dette kan ha ført til

at lederne selv har opplevd at de har delegert mer ansvar ut i organisasjonen, slik som Stoker et al. (2022) også observerte. Formalisering av kommunikasjon betyr også at man formaliserer oppfølging og kontroll underveis. I et digitalt samarbeidsmiljø er oppmøte et mindre egnet mål på hvorvidt man jobber. I likhet med hva Jacobsen og Thorsvik (2019, Kapittel 12) hevder, bør man i en slik organisasjon heller måle produksjon etter resultat og ikke fremmøte.

Mellomlederne vi snakket med mente at de hadde like god eller bedre oversikt over produksjonen under pandemien, mens topplederne mente at de hadde mindre oversikt. Der hvor topplederne i større grad kunne få oversikt ved å snakke med folk i gangene eller over lunsjen, så må de nå i større grad ta direkte kontakt med mellomledere eller lese seg opp på chatkanaler. Dette kan oppleves for lederen som mer krevende ettersom det er en ny måte å jobbe på og som mer tungvint da det krever mer planlegging. En slik strukturering og formalisering av den uformelle kommunikasjonen, kan føre til at leder bruker mer tid og krefter på å lede. Dette bekreftes også av studiene til Teodorovicz et al. (2021).

Samtidig er det nå vesentlig mer informasjon som utveksles skriftlig nettopp på chat, epost eller gjennom møterefater på nett. Informasjon bør derfor være mer tilgjengelig for flere og dermed også topplederne. Denne informasjonen må riktignok oppsøkes, og det kan være tidkrevende å følge med i disse kanalene.

Lederne vil fortsatt fungere som nervesentre, ettersom de gjerne er med i flere kanaler enn andre, men de mottar ikke informasjonen på samme måte som før. Selv om topplederne mener selv at de har dårligere oversikt, kan det spekuleres i om dette faktisk er tilfelle. De kan i noen tilfeller få vel så god oversikt nå, bare gjennom andre kanaler enn før.

5.5 Økt bevissthet rundt personalansvar

Alle intervjuobjektene hadde personalansvar både før og under pandemien. Noen gjennomførte også nyansettelser under pandemien, hvor det ble påpekt at dette var ekstra utfordrende. Gjennomgående blant alle intervjuene var at pandemien og overgangen til fjernarbeid førte til økt bevissthet og fokus på personalledelse. Generelt flyttet fokuset seg fra faglig ledelse til personalledelse. I en hverdag der alle var fysisk på kontoret, gikk mye av personaloppfølgingen og teambyggingen av seg selv med mindre krav til aktiv ledelse og

planlegging. Leder kunne ikke lenger bare stikke innom kontoret eller fange opp signaler gjennom en rask prat i gangen.

Funnene våre viser at personaloppfølging ikke gikk av seg selv under pandemien og at det var nødvendig med mer styring og planlegging fra nærmeste leder. Behovet for tydelige rutiner, tilrettelagt teambygging og systematisk personaloppfølging ble også mer fremtredende. Lederne vi intervjuet var veldig tydelige på at en større del av deres arbeidshverdag ble dedikert til systematisk personaloppfølging under pandemien. Dette bekreftes også i tidligere studier (Teodorovicz et al., 2021). Samtidig ble det da også mer synlig om ledere ikke tok ansvar for dette. Systematisk personaloppfølging av fjernarbeidere stiller høyere krav til leders emosjonelle intelligens, slik det også kom frem i casestudien til Olson (1982).

Ensomhet og mangel på sosial interaksjoner med kollegaer ble spesielt trukket frem som en bekymring blant lederne vi intervjuet. En stor del av årsaken kan nok tillegges pandemien og hjemmeholering, men for mange medarbeidere er den sosiale interaksjonen på jobben en sentral del av deres sosiale nettverk. Denne må bevisst ivaretas i en digitalt arbeidende organisasjon (Graves & Karabayeva, 2020).

Funnene peker mot at det er enklere for medarbeidere å bygge og opprettholde et uformelt kollegialt nettverk i et fysisk kontormiljø. Ansatte kan lettere søke hjelp, støtte og informasjon over kaffemaskinen, gjennom gangprat, lunsjer eller andre uformelle møteplasser, uavhengig av nærmeste leder. Deler av dette er også mulig å få til i et rent digitalisert arbeidsmiljø, men det vil sannsynligvis være mer krevende og i større grad avhengig av en leder som sikrer en god samarbeidskultur. I et digitalt arbeidsmiljø, må leder i større grad sikre at nødvendige relasjoner mellom medarbeidere opprettes. Spesielt ser det ut til at dette er ekstra krevende utenfor eget team eller i tverrfaglige samarbeid. Dette støttes også av både Neeley (2020) og Graves og Karabayeva (2020).

Spesielt for nyansatte vil dette være krevende, ettersom de ikke kjenner arbeidsplassen fra før. For å bli sosialisert inn i organisasjonskulturen trenger man nærhet til kolleger og leder. Mye av kulturintegrasjonen baserer seg på å tilegne seg taust kunnskap, og det avhenger i stor grad av å kunne observere kolleger i uformelle situasjoner, slik Ellison (1999) argumenterer for. Dette blir også trukket frem av våre respondenter.

Det ble også nevnt at grensen mellom jobb og privatliv ble mindre tydelig, når jobben i stor grad ikke er avhengig av fysisk tilstedeværelse. Dette er sannsynligvis mer relevant for hjemmekontor enn for ansatte som sitter spredt. Det ble påpekt at lederen og andre medarbeidere fikk dypere innblikk i andre kollegers private omstendigheter under pandemien. Arbeidsdagen kan i større grad påvirkes av personlige hendelser i hjemmet når den fysiske avstanden mellom jobb og fritid viskes ut. Det innsynet som en leder får i livene til sine ansatte gir en større helhet. Man ser hele mennesket, og ikke bare en ansatt. Dette kan samtidig oppleves som et større ansvar, og kan i noen tilfeller være mer krevende. For å motvirke at jobb og fritid flyter inn i hverandre bør leder være et tydelig forbilde og verne om både egen og de ansattes fritid. I en digital hverdag er det enkelt å gjøre litt ekstra jobb på kvelden, som å svare på en epost e.l., men det må samtidig være lov å vente til neste arbeidsdag. At de ansatte er lett tilgjengelige er et gode som ikke må misbrukes, og dette er leders ansvar (Graves & Karabayeva, 2020).

Det er uvisst hvorvidt endringene knyttet til personaloppfølging vil vedvare, men intervjuobjektene var generelt tydelige på at både økt fokus på personaledelse og bedre rutiner rundt oppfølging er positivt. Flere av rutinene som ble innført under pandemien er ønsket videreført også i en fremtidig normalsituasjon.

5.6 Produksjon og innovasjon

En bekymring mange ledere på UiO hadde da vi gikk over til heldigitalt fjernarbeid, var at produksjonen ville gå ned. Resultatene fra funnene våre antyder derimot at den totale produksjonen under pandemien har vært like god eller bedre enn før. På hjemmekontor fikk man muligheten til å fokusere mer på egne arbeidsoppgaver, uten forstyrrelser fra omgivelsene på kontoret. I tillegg sparte mange mye tid på reise til og fra kontoret. Kommunikasjonen mellom medarbeidere ble også mer fokusert på jobb og møter ble mer effektive.

Selv om overgangen til heldigital samhandling ikke har påvirket produksjonen negativt, kan det skjule seg andre potensielt langsiktige utfordringer under overflaten. Microsoft hevder for eksempel at denne heldigitale hverdagen kan ha gjort ansatte mer slitne (Microsoft, 2021). Våre funn kan dog hverken bekrefte eller avkrefte om dette er tilfelle relatert til casestudiet. Derimot tyder funnene våre på at organisasjonen har blitt mer silo-preget, fordi man fokuserer

mer på egne oppgaver og produksjon. Uformell kommunikasjon på tvers av enheter har blitt dårligere. Spesielt mister man de spontane samtalene som oppstår fordi man møter på noen i gangen eller over lunsjen. Når man må oppsøke samtalene aktivt eller samtalene er planlagt, har man en tendens til å velge den mest effektive løsningen, som gjerne har større fokus på produksjon enn innovasjon. Man tar seg ikke tid til å prate om løst og fast, eller diskutere temaer man ikke selv jobber med. Det øker risikoen for å bli sittende i et ekkokammer, da man i større grad kan selektere inn matchende innspill og impulser, og selektere bort alternative meninger.

Under intervjuene kom det frem flere aspekter ved lederrollen som er mer utfordrende i en digital hverdag. En av hovedutfordringene er å få til gode sosiale møteplasser. Informantene viser til ulike forsøk gjort under pandemien, som for eksempel virtuelle kaffemøter eller lengre avdelingsmøter med både faglig og sosialt opplegg. Selv om noen av informantene mente dette hadde fungert greit, var flertallet tydelig på at dette ikke var optimalt. Flere av informantene trekker frem at det i en digital hverdag også er viktig å ha fysiske møteplasser. Slike sosiale arenaer vil øke evnen til å bygge fellesskap, tillit og nettverk. Dette er viktig internt i mindre enheter, men spesielt viktig på tvers av organisasjonen. Dette støttes av Jacobsen og Thorsvik (2019, Kapittel 12), som påpeker at effektive ledere av distribuerte team også benytter ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, og at man trenger fysisk samvær for å bli godt kjent og bygge tillit.

En av informantene trekker også frem at møteplasser som bidrar til innovasjon har vært vanskelig å få til å fungere godt under pandemien. Eksempelet som spesielt blir trukket frem er brainstormingsesjoner foran en fysisk tavle. Her kan kanskje noe av utfordringen være at man ikke har kunnskap om eller tatt i bruk gode nok digitale verktøy, men både manglende kultur for digital samhandling og graden av tillit og psykologisk trygghet kan være faktorer for dette (Schei et al., 2019). Samtidig kan en økt grad av struktur og planlegging legge begrensninger på kreativitet og spontanitet. Som en av våre informanter trekker frem så mister man de tilfeldige møtene uten fysiske møteplasser. Det er ofte en større grad av uorden og tilfeldighet på fysiske arenaer, enten det er et kontorlandskap eller en lunsj. Kaos bidrar til kreativitet, fordi det ikke begrenser fantasien (Luceigh, 2019). Alexander et al. (2020) hevder også at innovasjon ikke forekommer like lett i en heldigital hverdag.

5.7 Ledelse av distribuerte team i tiden fremover

Både bruken av hjemmekontor og samhandling i distribuerte team er endringer i arbeidshverdagen som har kommet for å bli (Skjæveland, 2022). Resultatene fra denne undersøkelsen vil også ha betydning for IT-organisasjonen på UiO, ettersom denne skal omorganiseres til en mer distribuert organisasjon. Selv når pandemien er over og flere vender tilbake til kontorene, vil de ansatte fortsatt sitte spredt. Som en konsekvens av omorganisering vil det i større grad bli distribuerte team, enten fordi ansatte sitter i ulike bygg, eller fordi noen sitter på hjemmekontor. I en slik organisering vil det være nødvendig at kommunikasjon og samarbeid mellom kolleger foregår over digitale plattformer.

Resultatene våre tyder på at dette vil være utfordrende for ledere, mye av samme grunn som det har vært utfordrende å lede ansatte som har sittet på hjemmekontor. Det vil kreve formalisering og strukturering av rutiner. Som Purvanova et al. (2021) hevder blir det viktigere med utøvende ledelse fremfor karismatisk ledelse i en digital organisasjon. Samtidig er det viktig å ikke undervurdere verdien av å møtes fysisk. Som diskutert over, er det flere deler av arbeidet som ikke lar seg strukturere, eller som rett og slett fungerer dårligere digitalt. Flere av informantene våre trekker frem at særlig idemyldring på tavle er en type samarbeid som rett og slett egner seg best fysisk. Både Quade (2022) og Neeley (2020) er også tydelige på at man må legge til rette for uformell kommunikasjon og bygge tillit mellom teammedlemmer. Det er leders ansvar å fasilitere dette.

Samtidig gir distribuerte team nye muligheter. En tydelig fordel er økt nærhet til de miljøene man skal bistå. Teamene som sitter spredt får tilgang på kompetanse fra andre miljøer som man tidligere ikke nødvendigvis hadde tett kontakt med. Gevinstene kan dog være krevende å realisere, da det er utfordrende å lede slike team godt og mangelfull ledelse vil sannsynligvis være mer avgjørende. En av informantene våre oppsummerte dette: *“Effekten av å utøve god ledelse av spredte folk kan gi bedre utbytte. Utsiktene er bedre men fallhøyden er større.”*

6. Konklusjon

I denne studien har vi undersøkt hvordan lederes roller blir påvirket når vi går fra å samhandle fysisk til å primært samhandle over digitale plattformer. Tidligere studier innenfor dette området har funnet at ledelse generelt blir mer krevende, og det vil være et økt behov for struktur og aktiv personalledelse. For å undersøke problemstillingen vår, intervjuet vi seks ledere fra IT-organisasjonen på UiO. Materialet fra intervjuene knyttet vi opp mot Mintzberg (1971) sin rolleteori og sammenlignet våre resultater med andre empiriske studier knyttet til digitalt samarbeid, både før og under pandemien.

Resultatene våre tyder på at pandemien og fjernarbeid har satt fokus på noen av lederrollene som tidligere har vært underfokusert. Lederrollene i seg selv er uendret, men lederne har blitt mer bevisste de rollene de har. Spesielt har bevisstheten rundt rollene knyttet til *menneskenivået* til Mintzberg økt. Mer av arbeidet til lederne har blitt strukturert og formalisert, men samtidig vil ikke alle deler av lederansvaret kunne formaliseres. Personaloppfølging har blitt mer krevende, og leder må bruke mer tid på aktiv oppfølging. Samtidig blir leders funksjon som nervesenter mer fremtredende, fordi den uformelle kommunikasjonen ikke flyter like lett. Den kanskje største utfordringen som trekkes frem blant flere og som må adresseres av leder, er et større fokus på å bygge kultur og gruppetilhørighet. Mingling og sosialt samvær egner seg fortsatt best fysisk. Hvordan ledelse utøves har også endret seg noe. Arbeidsinnsats og produksjon kan ikke lenger måles i fysisk oppmøte, men må basere seg på resultater og tillit. Dette gjør at ledere ikke kan følge opp arbeid på samme måte som før.

Generelt har ledelseskompetansen økt som følge av større bevissthet rundt leders ansvar og roller. Dette er erfaringer som vil være nødvendige i overgangen til en mer distribuert organisering av IT-organisasjonen på UiO. I den sammenhengen så vil det være viktig at organisasjonen fortsetter å utvikle sine ledere og forbereder dem på de spesielle utfordringene knyttet til ledelse av distribuerte team. Dette er ikke bare relevant i en krisesituasjon, men også i en ny digital hverdag.

Studien vår går ikke inn på sammenhengen mellom god ledelse av distribuerte team og effektiv produksjon, noe som kan være aktuelt for en videre studie. Vi har også kun sett på

problemstillingen ut ifra et lederperspektiv. En videre studie kan med fordel se på tilsvarende problemstilling, men fra et ansattperspektiv.

Referanseliste

- Al-Ani, B., Horspool, A., & Bligh, M. C. (2011). Collaborating with ‘virtual strangers’: Towards developing a framework for leadership in distributed teams. *Leadership*, 7(3), 219–249. <https://doi.org/10.1177/1742715011407382>
- Alexander, A., Smet, A. D., & Mysore, M. (2020). Reimagining the postpandemic workforce. *McKinsey Quarterly*, 9.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage: THE LEADERSHIP ADVANTAGE. *Leader to Leader*, 1999(12), 18–23. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619991205>
- Berg, M. E. (2008). *Ledelse verktøy og virkemidler*. Universitetsforl.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)
- Ellison, N. B. (1999). Social Impacts: New Perspectives on Telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338–356. <https://doi.org/10.1177/089443939901700308>
- Fayol, H. (1949). *Industrial and general administration*. Isaac Pitman & Sons.
- Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers—Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, 48(2), 166–172. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.2990386>
- Horstman, M. (2016). *The effective manager*. Wiley.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

- Luceigh, B. (2019, oktober 13). Creativity and Chaos | Psychology Today. *Psychology Today*.
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/is-it-beautiful/201910/creativity-and-chaos>
- Microsoft. (2021, mars 22). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?*
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Mintzberg, H. (1971). Managerial Work: Analysis from Observation. *Management Science*,
18(2), B97–B110.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Neeley, T. (2020, mars 16). 15 Questions About Remote Work, Answered. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/15-questions-about-remote-work-answered>
- Olson, M. H. (1982). New Information Technology and Organizational Culture. *MIS Quarterly*, 6, 71–92. <https://doi.org/10.2307/248992>
- Opsahl, H. M. (2000, oktober). Bra snakketøy, dårlig verktøy. *Under dusken*.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2008). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (Nachdr.). HarperCollins.
- Plotnick, L., Ocker, R., Hiltz, S., & Rosson, M. B. (2008). Leadership Roles and Communication Issues in Partially Distributed Emergency Response Software Development Teams: A Pilot Study. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2008)*, 29–29.
<https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.230>
- Porter, M. E. (1987). Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking. *The Economist*, 17–22.
- Purvanova, R. K., Charlier, S. D., Reeves, C. J., & Greco, L. M. (2021). Who Emerges into Virtual Team Leadership Roles? The Role of Achievement and Ascription

Antecedents for Leadership Emergence Across the Virtuality Spectrum. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 713–733. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09698-0>

Quade, A. (2022). *Virtual Team Leadership, Operation, and Technology Deployment: A New Model for Remote Working* [Chapter]. Handbook of Research on Digital Transformation, Industry Use Cases, and the Impact of Disruptive Technologies; IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7712-7.ch010>

Schei, V., Sverdrup, T. E., Heiene, M., & Olsen, S. G. (2019). Virtuell samhandling—Når kaffepausen blir elektronisk. 48-60. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2774846>

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior, 4th Edition*. Free Press.

Skjæveland, O. (2022, februar 14). *Århundrets reform*. NRK. <https://www.nrk.no/ytring/arhundrets-reform-1.15838861>

Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Frontiers in Psychology*, 11, 620310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>

Stoker, J. I., Garretsen, H., & Lammers, J. (2022). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208–218. <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>

Teodorovicz, T., Sadun, R., Kun, A. L., & Shaer, O. (2021). How does working from home during COVID-19 affect what managers do? Evidence from time-Use studies. *Human-Computer Interaction*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987908>

UiO. (u.å.). *Strategi og planer—Universitetet i Oslo*. Hentet 2. mai 2022, fra

<https://www.uio.no/om/strategi/index.html>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.

Vedlegg A – intervjuguide

1. Oppvarmingsspørsmål
 - a. Hvor lenge har du jobbet på UiO og hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
 - b. Hvor lang arbeidserfaring har du og hvor mange års ledererfaring har du?
 - c. Hvor mange personer er du leder for - nærmeste leder og totalt
2. Legge frem problemstillingen og høre hvordan intervjuobjektet forstår problemstillingen, samt hva de legger i problemstillingen.
 - a. Her må vi sikre at vi har en god nok felles forståelse av hva vi spør om i problemstillingen
 - b. Er det noe vi kunne forbedret i problemstillingen? Hva synes du om problemstillingen?
3. Har din arbeidshverdag endret seg siden pre-covid og eventuelt hvordan har den endret seg? (Hva er det første som slår deg?)

Introduksjon og statusbeskrivelse

4. Benyttes digitale verktøy for samarbeid og kommunikasjon i gruppen som du leder og hvordan har det eventuelt endret seg etter Covid 19-pandemien?
 - a. Hvilke verktøy bruker du/dere?
 - b. Hva benyttes verktøyene til?
 - c. Anser du det som en varig endring?
 - d. Hva vurderer du vil være varig og hva vil være midlertidig?
5. Hvordan er bruken av fjernarbeid blant de du er leder for? Hva synes du om dette?

Informasjonsnivå (før og under pandemien)

6. Hvordan vurderer du informasjonsflyten i IT-organisasjonen og på USIT?
 - a. Uformell informasjonsflyt
 - b. Formell informasjonsflyt
7. Hvordan vurderer du informasjonsflyten i din organisasjonsenhet?
 - a. Uformell informasjonsflyt
 - b. Formell informasjonsflyt

8. Har det blitt en endring i hvor mye tid du, som leder, bruker på møter og informasjonsdeling pre vs post Covid?

Menneskenivå

9. Personaloppfølging: (før og under pandemien)
- a. Hvordan fungerer det generelt nå og har det endret seg i gjennom pandemien?
 - b. Hvordan håndteres kontroll av “fremmøte” før og nå?
 - c. Hvordan håndteres kontroll av arbeidsinnsats før og nå?
 - d. Har du hatt noen nyansettelser i løpet av de siste to årene og har du som leder endret hvordan du gjennomfører onboarding nå sammenlignet med før covid?
 - e. Har du håndtert noen konflikter eller vanskelige personalsaker i perioden og eventuelt har du som leder erfart noen forskjeller i håndteringen før pandemien og nå?
 - f. Har ensomhet og isolasjon blant ansatte i gruppen vært en utfordring under pandemien? Hvis så, hvordan håndtere du som leder dette over digitale løsninger?
10. Teambuilding: (før og under pandemien)
- a. Hvordan ivaretas sosialt samvært og teambygging?
 - b. Hvordan sikrer du at “alle møtes”?
 - c. Hvordan syns du samarbeid i teamet har fungert sammenlignet med tidligere?
 - d. Hva gjør du som leder for å legge til rette for samarbeid?
 - e. Kan du peke på noe du gjør annerledes nå vs. før pandemien for å motivere teamet ditt?

Handlingsnivå (før og under pandemien)

11. Produserer din enhet bedre eller dårligere etter pandemien?
- a. Hvorfor?
12. Er det endring i hvordan du aktivt er inne og styrer din enhets produksjon?
- a. Hvis ja, hva har skjedd?
13. Har du bedre eller dårligere oversikt over din enhets produksjon?
- a. Hvorfor?

Generelt

14. Se for deg UiO-IT etter omorganisering, der du har medarbeidere plassert i forskjellige bygg, campuser og på hjemmekontor.
 - a. Ser du noen ledermessige utfordringer relatert til dette?
 - b. Ser du noen ledermessige fordeler relatert til dette?
15. Hvordan vurderer du som leder at gruppen generelt fungerer før og etter “endringen”?
16. Har du noen forslag til andre ting du og andre ledere kan gjøre for at UiO:IT skal lykkes med distribuerte team?