

Da statsforvaltningen flyttet hjem

Juni 2020



Innhold

1 Innledning og bakgrunn	3
2 Metode	4
2.1 Valg av metode	4
2.2 Gjennomføring av undersøkelsen.....	5
3 Funn	7
3.1 Medarbeidernes oppgaveløsning – når samfunnsoppdraget løses fra spisestuen eller kjøkkenbordet	7
3.2 Fagmiljøet	9
3.3 Medarbeidere om ledelse.....	12
3.4 Medarbeidere om det generelle og undersøkelsen.....	19
3.5 Ledere om oppgaveløsning hjemmefra i dagens situasjon	19
3.6 Ledere som del av styringslinja.....	22
3.7 Å utøve ledelse nå.....	23
4 Aktuelle spørsmål til forvaltningen	26
4.1 Arbeidsverktøy – kun tema når de er et problem?	26
4.2 Bedre forutsetninger for digital læring og deltakelse	26
4.3 Fagmiljøets betydning for produksjon	26
4.4 Spiller det kollegiale større rolle for jobbengasjementet enn vi trodde?.....	30
4.5 Hva er god ledelse nå?	30
5. Oppsummering.....	32

1 Innledning og bakgrunn

Brått ble ansatte i staten sendt hjem for å jobbe. Da flyttet statsforvaltningen hjem til de ansattes bolig. DFØ har gjennom sin instruks en rolle som kunnskapsinnhenter, og vi ønsket å vite mer om hvilke behov som oppstod.

I prinsippet skal de samme oppgavene løses hjemmefra. I egen stue eller kjøkken og sammen med de som man deler bolig med, skal samfunnsoppdraget utføres. Arbeidet skal gjøres uten vanlige, funksjonelle omgivelser eller dokumenter som man har tatt vare på i skuffer og skap. Hvordan greier man seg uten? Vil man ha samme tilganger til digitale arbeidsverktøy, og fungerer det? Hvordan glir arbeidet som man løser på egen hånd? Hva med dem som allerede var vant med fjernledelse? Og hvordan slår digitale møter ut? Trenger man mer tid til forberedelser og etterarbeid? Er møtene like effektive? Hva med det høye jobbengasjementet som kjennetegner statsansatte?

Leder representerer både styringslinjen og arbeidsgiver samtidig som leder er den som skal styre enheten og lede den fremover. Hvordan er ledelse mulig i denne situasjonen? Hvor synlig og «tilstedeværende» er nærmeste leder? Følger leder nå opp arbeidet, eller er leder opptatt med å håndtere situasjonen (administrere)?

I en normal arbeidssituasjon ser man sine kollegaer nærmest daglig. Oppgaver løses i fellesskap ved pulten, i møter og ved kaffemaskinen. Hva skjer med dette når alle sitter hjemme hos seg selv? Klarer vi fortsatt å prestere? Hvordan håndterer vi usikkerhet? Sikres felles forståelse av målbildet? Føler man at man jobber sammen? Hva skjer med det relasjonelle?

Mye non-verbal kommunikasjon går på kroppsspråk – hva skjer når det blir borte? Team jobber best når deltakerne føler seg trygge. Hvordan får man denne trygghetsfølelsen når man sitter hjemme?

Dette er noen av spørsmålene som vi håpet å få svar på.

2 Metode

Situasjonen med hjemmearbeid som følge av en pandemi kom overraskende på mange. DFØ grep en mulighet til å innhente kunnskap, og vi valgte å spørre medarbeiderne. Vi gikk ut fra at arbeidssituasjonen var ganske annerledes for mange. Hvordan var arbeidssituasjonen for dem nå, og hvilke behov for ledelse ga dette? Via vårt nettsted arbeidsgiverportalen inviterte vi alle ansatte til å ta kontakt for å snakke om dette. Da også ledere meldte seg til samtale, tilpasset vi undersøkelsen til samtaler med dem. Vi rekrutterte likevel ikke ledere aktivt til samtaler.

Det er verd å minne om at siden DFØ ikke har arbeidsgiveransvar for andre statsansatte enn for sine egne, medfører ikke kunnskap om ansattes arbeidssituasjon i andre statlige virksomheter den umiddelbare handlingsplikten som arbeidsgiveransvaret innebærer når kunnskap foreligger. I samtalene var vi også tydelig på at respondenten selv måtte viderebringe informasjon til sin leder og arbeidsgiver dersom han eller hun vurderte det som hensiktsmessig eller nødvendig.

For valg av metode erkjente vi at vi manglet kunnskap om temmelig mye. Samfunnssituasjonen var dessuten uforutsigbar, og ingen visste hvor lenge situasjonen ville vare. Vi så derfor et behov for å komme raskt i kontakt med statsansatte for å utnytte muligheten til å lære.

2.1 Valg av metode

Når det gjelder vitenskapelige metoder, ser vi til samfunnsvitenskapen som har to strukturerte metoder. Kvantitativ metode har sine styrker blant annet med at den gjennomføres med et stort antall respondenter, og antallet gjør at metoden anses som effektiv. Betingelsen er imidlertid at spørsmålene er relevante for det som man ønsker kunnskap om. Når spørsmål skal formuleres til en kvantitativ undersøkelse, legges tidligere kunnskap, gjerne forskning, til grunn.

I kvantitativ metode er svaralternativene gitt på forhånd av spørsmålsstiller slik at telling av svarene er mulig på en effektiv måte. Dette gjør at spørsmålene i kvantitativ metode i stor grad er lukkede. For at hvert svar i seg selv er gyldig, er det en betingelse at respondentene kjenner seg igjen i svarene, og ikke bare velger noe som passer best sånn omtrentlig. Hvis så skjer, øker risikoen for feilslutninger. De forhåndsgitte alternativene i spørsmål og svar gjør at resultatene fra en kvantitativ undersøkelse relativt lett kan aggregeres, og de kan sammenlignes med andre undersøkelser. Kvantitativ metode kan også blant annet avdekke sammenhenger mellom variabler (korrelasjoner og kausaliteter).

Kvantitativ metode kan også si noe om flere enn de som faktisk har besvart undersøkelsen. Da benyttes gjerne et utvalg hvis svar legges til grunn for kunnskap om hele målgruppen. Da er statistisk representativitet viktig, og undersøkelsen må forberedes slik at dette ivaretas.

I kvalitativ metode er det de åpne spørsmålene som er den store styrken, men spørsmålene må forberedes på forhånd også her. Metoden gir på denne måten en umiddelbar mulighet til å avklare hva som er relevant. Siden det er åpne spørsmål, har ikke kvalitative undersøkelser forhåndsgitte svaralternativer. Intervjuene gjennomføres slik at respondenten selv må utforme sitt svar, noe som gir en mulighet for at svarene blir fylldige og meningstette dersom respondent vil fortelle, situasjonen og intervjueren legger til rette for det. Det å være på tomannshånd gir muligheter for åpenhet og forståelse. Hvilket svar som respondenten gir, kan være starten på et nytt tema som er

relevant for den kunnskapen man søker og som ikke var forberedt. Intervjuer kan formulere nye spørsmål (borre) når uventede forhold blir relevante for problemstillingen. Liksom kvantitativ metode, kan sammenhenger avdekkes i en kvalitativ metode. Det kan skje i et enkelt intervju der sammenhenger som gjelder den ene kommer frem, og det kan fremkomme sammenhenger når svar fra flere intervjuer sammenlignes. Dersom det ikke finnes tidligere kunnskap om noe som man vil undersøke, vil gjerne kvalitativ metode være best egnet. Begrensningen er at kunnskapen som innhentes ikke uten videre kan regnes som gyldig for flere enn dem som har svart. Kvalitativ metode kan være godt egnet til blant annet forundersøkelser.

Vi kan si at kvalitativ metode gir dybdeinnsikt, mens kvantitativ metode gir breddeinnsikt. Hensikten med vår korona-undersøkelse var å innhente kunnskap om en ukjent situasjon. Vi ønsket kunnskap om det som var relevant, og i denne situasjonen vurderte vi at det var de der hjemme som visste hva som var relevant. Det kunne være flere forhold som var relevante, og vi forventet at relasjoner mellom mennesker uansett burde være et tema. Dette kombinert med tidsfaktoren nevnt over, gjorde at vi valgte en kvalitativ metode. Ut fra fagmiljøets kjennskap til forvaltningen, gikk det raskt å utforme tematikk og spørsmål. DFØs bruk av eget fagmiljø ble vurdert som god siden den har erfaring med kvalitativ metode og samtale-metodikk, og lang arbeidserfaring fra forvaltningen og på samme områder som mange av respondentene. Forkunnskapen om konteksten var både institusjonell og personlig.

Vi kan se til samfunnsfaget sosialantropologi der kvalitativ metode er den foretrukne. Empiriske data kobles med tidligere kunnskap, og bruken av kontraster gjør det lettere å avdekke konturer av noe som igjen kan undersøkes nærmere. I vår korona-undersøkelse er også kontrasten nyttig. I en så stor endring som den vårt samfunn gjennomgår nå, blir man gjerne bevisst faktorer som man tidligere tok for gitt. Vi mener å se det i mange av svarene som for eksempel å savne det å se folk i øynene. Som intervjuer kan man spørre hva er det som er lettere eller vanskeligere nå, og videre hva det er som gjør det?

Kan hende vil kunnskapen som vi avdekker være gjenkjennelig for flere, noe som kan øke undersøkelsens gyldighet.

2.2 Gjennomføring av undersøkelsen

Vårt valg falt på å rekruttere til undersøkelsen gjennom informasjon på vårt nettsted *Arbeidsgiverportalen* og gjennom sosiale medier. Vi satset på selvrekruttering til undersøkelsen, noe som til en viss grad også gjelder for kvantitative undersøkelser når de masseutsendes. I denne undersøkelsen kan det være et moment at de som tok kontakt syntes de hadde tid, men det var også respondenter som uttrykkelig sa at dette var noe de prioriterte.

Datainnsamlingen er gjort blant 15 medarbeidere fra fem ulike statlige virksomheter. Ti av disse er fra samme direktorat, men alle fra ulike enheter. Dette kan gjøre spennvidden i svarene ekstra interessant. Blant medarbeiderne viste det seg også være tillitsvalgte fra vernetjenesten. Deres rolle som tillitsvalgt ble tema i en ekstra-samtale med på slutten av intervjuet for å gjøre det lettere for dem å skille mellom rollene. Respondentene i denne undersøkelsen har oppgaver innen blant annet utvikling av produkter for offentlige tjenester, juridisk arbeid, utredning i forbindelse med regelverk, saksbehandling, veiledning, formidling, rådgivning og tilsyn. De utreder, de lager kunnskapsgrunnlag og de bestiller faktagrunnlag til forvaltningen. De forvalter tilskuddsordninger, ivaretar systemansvar, samarbeid med myndigheter i andre land og med forskningsmiljøer i Norge. De koordinerer og koordineres internt og eksternt og de gjør stabsarbeid. Videre har vi gjort

samtaler med sju ledere. Grunnet større respons enn forventet, måtte vi takke nei til 14 personer. Intervjuene foregikk over en tre-ukers periode i april da korona-hjemmearbeid hadde pågått rundt en måned.

Arbeidet med å ivareta personvern og GDPR var viktig i forberedelsene med å trygge respondentene, noe som også er viktig i kvalitativ metode. For å få respondentene til å åpne seg i intervjuet, vektla vi å trygge respondenten i forkant og underveis, og kanskje ikke minst å trygge dem på hva som skulle skje etterpå med hva de hadde sagt herunder at de selv skulle selv få se, «eie» og godkjenne referatet. Intervjuer var også tydelig på at ingenting fra samtalen, ville komme tilbake til deres leder eller virksomhet, og at dersom de i etterkant av samtalen mente at det var noe som deres leder eller virksomhet burde vite, så måtte de selv melde fra om det.

Respondentene ble bedt om å sette av en time. Det synes det kanskje mye sammenlignet med kvantitativ metode, men samtalen blir en tankeprosess der respondentene får kjenne og reflektere på forhold som de til vanlig ikke gjør. Flere kommenterte også at akkurat det var veldig fint, og som datainnsamler graver man gjerne så dypt at man finner «gullkornene». Tidsbruken er derfor viktig for kvaliteten. I intervjuene kom vi tett på respondenten i deres eget hjem. Det ga mange gode refleksjoner og sammenhenger som vi selv ikke hadde tenkt på i forkant av undersøkelsen, noe som styrket vår oppfatning om at kvalitativ metode var et godt valg når noe er ukjent og man ikke har en skarp formening om hva man vil spørre om. Det at vi satte av en time til samtalen, bidro til å skape ro og rom for refleksjon.

For å få til de reaksjoner, refleksjoner og undring som gir mest data, er det nødvendig å bruke åpne spørsmål som stilles ettersom samtalen skrider frem. Som intervjuer må man være mottakelig og responsiv for informasjonen når respondenten uttrykker dem. Dette gjør at referatene ikke blir helt like i oppsett fordi de speiler samtalen, som nettopp er samtaler. Noen viste tidlig i samtalen at de hadde tenkt ut hva de ville si, mens andre syntes mer uforberedt og reflekterte underveis. Slik er det med samtaler, de kan være en formidlingsarena og de kan være en prosess.

3 Funn

3.1 Medarbeidernes oppgaveløsning – når samfunnsoppdraget løses fra spisestuen eller kjøkkenbordet

3.1.1 Hva var status i virksomheten eller for arbeidet da koronasituasjonen oppstod?

Respondentene ble bedt om si noe om situasjonen på deres jobb før koronasituasjonen oppstod. Noen få respondenter sto foran noe nytt enten i form av organisering eller oppgaver. Resten delte seg i like store andeler der situasjonen på jobb kunne beskrives som henholdsvis avklart og stabil eller travel/eskalerende. Noen av respondentene hadde fjernledelse som en normalsituasjon, og var således mest/godt vant med å kommunisere med leder og kollegaer digitalt.

3.1.2 Hva skal til for at du skal kunne gjøre en god jobb nå? Kan arbeidet fortsette som før?

DFØs kommentarer til spørsmålet: Når et land rammes av en pandemi, er det naturlig nok nye oppdrag som gis til statsforvaltningen som for eksempel innreisekontroll og finansiell støtte til privat sektor. Vi visste ikke om noen av respondentene hadde fått nye oppdrag som følge av situasjonen. Når det gjaldt muligheten for å gjøre en god jobb, tok vi utgangspunkt i at det avhenger av mange forhold. Vi kan isolert sett si at grunnelementene for å gjøre en god jobb er rammebetingelsene som stillingen er gitt, arbeidsverktøy som stillingsinnehaver/medarbeider kan bruke, ledelse, og kompetanse og egenskaper ved medarbeideren selv. Til arbeid som ikke kan utføres helt alene, vil også medarbeiderens faglige omgivelser påvirke mulighetene for å gjøre en god jobb, som for eksempel faglig sparringspartnere, tilgang til informasjon på tvers, og kollegial støtte også være viktige faktorer for å gjøre en god jobb.

Hurra for ikt

Når de spørres om hva som skal til for at de kan gjøre en god jobb hjemmefra, peker så nær som alle først på ikt-verktøy til oppgaveløsning og at de har samhandlingsverktøy til å gjennomføre møter med. Virksomheten hadde ikke hatt en sjanse til å løse oppgavene så godt i denne situasjonen for fire år siden, forteller en, og viser til digitale verktøy som nå er på plass. De fleste foretrekker møter med kamera på, og bruker kamera når verktøy og antall møtedeltakere tillater det. Mange har hentet skjerm og annet ikt-utstyr fra jobben, og mange lovpriser det teknologiske arbeidet som legger til rette for at arbeidet kan fortsette som før:

- *Det digitale har fungert bra*
- *imponert over de som har snudd seg og tilrettelagt for arbeid hjemmefra*
- *All ære! Det ville vært grusomt uten*
- *Jeg har sendt mange varme tanker til ikt. Både for at alt kom på plass og at de fortsatt er lette å spørre. De er rett og slett samfunnskritiske*

I tillegg til at utstyret er på plass, er det også flere som beskriver at de har lært masse den siste tiden om bruken av verktøyene. Situasjonen har altså vært læringsfremkallende.

Noen opplever å jobbe omtrent på samme måte som de tidligere gjorde med eksterne samarbeidspartnere: «åpent samarbeid med dokumentdeling og andre verktøy for samarbeid har vært standard arbeidsform for alt vi har gjort de siste årene.»

En forteller at det som han har brukt av digitale løsninger har fungert bra, men tar et forbehold om om at han ennå ikke har prøvd seg på (teknisk) «avanserte gjøremål som å sende brev».

Andre forhold

Etter ikt nevner flest arbeidsplassens betydning. Noen anser seg heldige som har godt med rom slik at de kan ha sin egen arbeidsplass uten å måtte rydde bort for måltider, og ser at det ikke er en selvfølge for alle. Andre strever med å finne et egnet sted i en liten leilighet, og noen opplever at arbeidet fortrenger livet i hjemmet fordi det tar opp fysisk plass.

I vårt hjem kan det være spørsmål om hvem sin jobb som skal prioriteres høyest, fortalte en respondent mens barnet ba om hans oppmerksomhet. Han hadde endret sin arbeidsrytme og utførte mer fokusert arbeid på kveldstid. En annen fortalte at de prøvde først å strekke til fulle arbeidsdager for begge foreldre og med barna hjemme, men at det ikke gikk bra i familien. Nå så hun det som helt avgjørende for familielivet at begge har en fleksibel arbeidsgiver.

Det å få tak i kollegaer kommer høyt på listen over forutsetninger for å kunne gjøre jobben hjemmefra. For noen hindrer det oppgaveløsning at de ikke får tak i kollegaer i denne situasjonen, enten fordi de andre er travle – kanskje nettopp som koronakonsekvenser med nye oppdrag eller tilpasset innretning på eksisterende oppdrag – eller at de må ta seg av barn. Det å ha tilgang til kollegaer gir mulighet til å vurdere sammen eller få avklaringer. Noen løser dette behovet med få innsyns i kollegaers vurderinger når de er skriftliggjort.

Mange er avhengige av avklaring eller prioritering av oppgaver, og noen peker på at leder må være tilgjengelig for dette. Situasjonen har gjort at flere har måttet omrokkere på sine planer og gjøremål, og noen ønsker hjelp til å prioritere når dette eller uforutsette oppgaver også skal løses.

Noen forteller at de gjorde en innsats innledningsvis for å få en egnet arbeidsplass med arbeidsro. En forteller at det er positivt med god arbeidsro hjemme, slik at hun får fordypet seg bedre enn på jobb. Arbeidsro alene trenger ikke være nok. Det er også fortalt om en psykologisk reaksjon i starten på grunn av uvisshet som ga mindre konsentrasjon. Andre forteller om hvordan de hver eneste arbeidsdag må gjøre en innsats for å få arbeidsro for eksempel på grunn av medlemmer i husholdningen som krever oppmerksomhet eller egen arbeidsro, men også utenforliggende forhold som naboer kan forstyrre.

Også selvdisciplin er trukket frem som en faktor for å jobbe hjemmefra, og det ble pekt på betydningen av at fagmiljøet jobber målorientert - i motsetning til oppgavefordeling på detaljnivå.

En forteller at det er slitsomt med alt på skjerm. Vanligvis tar han eller hun utskrift av større tekster for å tilegne seg det bedre, men det er ikke mulig nå.

En som jobber med intern veiledning er bekymret fordi de «ikke får så mange spørsmål som de burde»; «de vet ikke at de trenger oss». I normalsituasjonen fanger kollegaene opp mye ved å snakke om løst og fast med folk som de tilfeldig møter i arbeidslokalene.

Effektivitet

Effektivitet var ikke et eget tema eller spørsmål i intervjuet, men samtlige respondenter kom inn på det på ulike måter. Det var mange som brukte uttrykk som at «det går overraskende bra» eller at de «ikke er mindre effektive nå». En forteller at de har mange ulike oppgaver, og jobber fleksibelt. En

annen forteller at fagmiljøet har kompetanse på områder som andre jobber med, og de blir derfor nå lånt ut midlertidig på grunn av situasjonen. I saker der de før var sparringspartnere, er de nå utøvere.

Andre forteller at hyppigere møter gir god informasjonsflyt, og det kommenteres som veldig positivt at det viste seg mulig å løse oppgaver digitalt når oppgaven tidligere krevde reisevirksomhet. En annen har observert at de som har kommet lengst i å jobbe tverrfaglig og smidig, er de som leverer best nå.

En respondent, som bor alene, forteller at han opplever å være mer effektiv med høyere fokus og mindre forstyrrelser. Han har et ønske om at virksomheten kommer styrket ut av situasjonen, og å lykkes. For å få til det ivaretar han egne faste rammer og setter grenser for seg selv.

Det er også de som opplever at det er vanskeligere å være effektiv nå. Tilstedeværelse av barn og deres behov for oppmerksomhet er én årsak, og «foreldreansvaret føles tyngre for hver uke som går». Det fins flere grunner til at effektiviteten går ned. «Dette er mindre lettvinnt» og mindre forutsigbarhet. En påpeker at «det må tas høyde for at dette er som en omorganisering». «Denne situasjonen påvirker i høy grad hvilke leveranser vi vil rekke i løpet av 2020,» forteller en annen.

Planlegging og utredning kan fortsette som før, sier en, mens flere peker på at de ikke får gjort utviklingsarbeid nå, og idé- og forankringsarbeid er vanskelig. Digital kommunikasjon vanskeliggjør flere ting, deriblant å sikre felles forståelse. Mange trekker frem trekk ved den fysiske dialogen som noe de nå mangler.

Flere mener å gå glipp av informasjon og viktige oppdateringer som de vanligvis får på arbeidsstedet som han ellers ville ha plukket opp; det som man ikke vet at man trenger for å ha oversikt og til koordinering. En forteller at hun trenger kontakt med brukere for å gjøre jobben, og at det er høyere terskel for å ta kontakt nå på grunn av brukernes travelhet. En annen peker på at hovedfortellingen i virksomheten er at det går bra, men hennes normale oppgaver er mindre viktige nå. Fristene blir lange og "ingen" leser det hun skriver.

Noen opplever at de har mindre kontakt med eksterne nå. En opplever at det er mye lettere å arrangere møter nå fordi man slipper jakten på møterom.

3.2 Fagmiljøet

3.2.1 Hvordan opplever du nå å være del av et fagmiljø?

DFØs kommentarer til spørsmålet: Faglighet er et mål i seg selv i forvaltningen. «Embetsverket må bruke faglig kunnskap og faglig skjønn i utøvelsen av sitt arbeid i forvaltningen. Faglig uavhengighet og objektivitet er nødvendig for å sikre gode beslutninger og innbyggernes tillit til forvaltningen», sier kommunal- og moderniseringsdepartementet på sine nettsider om forvaltningsverdiene.¹ Det samme finner vi i etiske retningslinjer for statstjenesten. Det er derfor viktig å anerkjenne den faglige diskursen slik at prinsippet om faglig uavhengighet kan ivaretas. Dette «innebærer en rett og plikt til å reise faglig begrunnede innvendinger eller motforestillinger til politiske og administrative overordnetes synspunkter

¹ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/om-forholdet-mellom-politisk-ledelse-og-embetsverk/id2626841/sec2>

og til etablert praksis, der det måtte være nødvendig.»² Fagmiljøet har således betydning for oppgaveløsningen i forvaltningen.

For noen har situasjonen med arbeid hjemmefra gitt positive konsekvenser i fagmiljøet gjennom bruk av digitale samhandlingsverktøy, for eksempel fordi den digitale arbeidsmåten øker tilgjengeligheten til hverandre. «Det er veldig fint. Det er mye aktivitet på et sosialt medium som vi bruker», sier en. Fysisk tilgang til hverandre kan altså, på sin måte, kompenseres digitalt. Noen opplever en forbedring fordi det deles mye faglig på Teams og man diskuterer faglig der. En opplever at dette styrker fellesskapet i organisasjonen på tvers av lokasjonene som den er fordelt på. Et par kommenterte at nå er folk er presise til møter.

Situasjonen med korona kan også belyse fjernledelse generelt. Respondenter som til vanlig har sin arbeidsplass på en annen lokasjon enn andre i sitt fagmiljø, forteller at det oppleves som at de er mer likestilt nå og at det er lavere terskel for å ta kontakt. De geografiske skillelinjene er blitt nedbygd. En forteller at i normalsituasjonen erfarer han det som natt og dag å sitte i samme fysiske møterom som de andre mot å være den som sitter et annet sted på video. Når man sitter i samme fysiske møterom får man med seg signaler, blikk, kommentarer og småfliring som man ikke gjør på video. Særlig har det mye å si om man er i samme rom som møteleder, sier denne respondenten. Nå i korona- situasjonen er det mer «demokratisk» med alle på digitale møter, at ingen drar nytte av å sitte i samme fysiske rom som møteleder.

Samtidig kan det være forhold de ansatte imellom som nå slår ut på ulike måter for å komme i kontakt innad i fagmiljøet. Det å kjenne hverandre fra tidligere pekes på som en fordel for å vite hvem man kan kontakte, men også senke den mentale terskelen slik at det er lettere å ta kontakt.

Noen svarer i utgangspunktet at det stort sett er som før. Faste møter synes å opprettholdes og noen har økt hyppigheten på møtepunktene sine. Flere påpeker betydningen av at de opprettholder fast ukentlig møtepunkt. Noen kommenterer at det er bra at der bevilges tid til gjensidig orientering fra alle for å imøtekomme behovet for informasjon.

Blant respondentene er det åpenbart også negative konsekvenser for fagmiljøet at alle jobber hjemmefra. Noen sier at fagmiljøet føles mer begrenset, og noen opplever høyere terskel for å diskutere. Andre sier at de savner å diskutere med en håndfull. Det oppleves mer planlagt nå hvem som prater og mindre tilfeldig. Mange har opplevd at tilfeldighetene i normal-arbeidslivet har vist seg nyttige, og de savner nå tverrfaglige diskusjoner som kan oppstå i uplanlagte samtaler for eksempel i kantinen eller ved kaffemaskinen. Som følge av dette opplever de at deres informasjonstilgang svekkes. Informasjonstilgang utfyller til vanlig ens kunnskapsgrunnlag og de forteller at de trenger informasjonen til egen oversikt og koordinering. Å diskutere faglig vil si å skjerpe sine egne faglige tanker og samtidig ekspandere dem. Blant respondentene pekes det også på at fordi oppgaver har måttet blitt lagt til side, diskuterer de nå bare fag på ett/småere område, og derfor oppleves det som å jobbe mindre faglig.

Andre igjen har nærmest mistet viktige personer i sitt fagmiljø. En sier at hun nå føler seg alene om jobben fordi de hun jobber sammen med i en normalsituasjon er satt på andre oppgaver som følge av korona.

² Etiske retningslinjer for statstjenesten, punkt 5 *Faglig uavhengighet og objektivitet*

En bemerker at situasjonen gjør at det er mer rom for tenking hver for seg, og at det går på bekostning av fellesskapet. I fagmiljøet må de jobbe mer for å koble seg sammen.

Omtrent to tredeler sier eksplisitt at de savner sine kollegaer, mens andre sier at de tenker på dem eller ser at det vil være uheldig ikke å se dem på lang tid. Digitale kaffemøter hjelper flere, men ikke alle. Man mister litt av den mellommenneskelige kontakten, sier en, når man bare kommuniserer digitalt. Hun trives veldig godt kollegialt; «Der blir man anerkjent for den man er».

Flere av respondentene regnet også eksterne med i sitt fagmiljø. De fortalte om samarbeid som var viktig for å løse oppgavene. Ingen av disse hadde opplevd at eksterne fagmiljøer ikke var på plass.

En opplever det sårt med kollegaer som nå går ut i alderspensjon, og at de ikke får takket dem ordentlig av. «Det er veldig rart.»

3.2.2 Statsansatte som gruppe kjennetegnes av høyt jobbengasjement? Opplever du noen endring i ditt engasjement?

DFØs kommentarer til spørsmålet: Jobbengasjement er sammensatt av flere faktorer. Bård Kuvaas har gjennom sin forskning vist at indre motiverte medarbeidere «gjør den beste jobben», både i form av blant annet bedre arbeidsprestasjoner, høyere affektiv organisasjonsforpliktelse og mindre jobbstress og sykefravær. Elementer som fremmer indre motivasjon, er selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og tilhørighet.³ Bakker med flere knyttet betingelsene for jobbengasjement blant annet til arbeidsbelastning, egenkontroll over arbeidsoppgaver, belønning, jobbfellesskap, opplevelse av rettferdighet på arbeidsplassen og arbeidsplassens verdier.⁴

I forberedelsene til undersøkelsen la vi til grunn at vi ville møte personer som i utgangspunktet er dedikerte og engasjerte som er et hovedfunn i statsansatteundersøkelsen 2018:⁵ «de statsansatte uttrykker høyt engasjement for jobben». I samme undersøkelse 2013 og 2016 (da kalt medarbeiderundersøkelsen i staten) var resultatene også høye for arbeidsglede og jobbengasjement.

De fleste kommenterer at de kjenner seg igjen i beskrivelsen om engasjerte statsansatte. Noen svarer at de ikke merker noen endring. Det kan være at man har nye oppgaver, eller bare forholder seg til situasjonen: «man må bare trå til». En bemerker at engasjementet til vanlig gjør at hun «hopper på mange oppgaver», og at det blir mindre av det når hun nå jobber hjemmefra. Siden hjemmesituasjonen ikke er fullt ut forenelig med arbeid, er hun fornøyd med nå å få unna egne oppgaver. En annen forteller at han ønsker å lykkes fra sitt hjemmekontor.

Flere forteller at overgangen var tøff. En respondent forteller om et stort engasjement i fagmiljøet og et sterkt driv for å få gjennomført. Situasjonen ble derfor vond og skuffende; «Jeg mistet piffen, men det går seg til. Tilstrekkelig kontakt er nødvendig for det.» Dette krever mer selvdisciplin, sier en.

Sitater fra samtalene viser at det kollegiale er viktig når vi snakker om jobbengasjement: «Mitt engasjement er fortsatt sterkt, men det øker ikke når jeg sitter hjemme». «Engasjementet øker når man er sammen med andre.» «Det kollegiale, at andre interesserer seg for det samme som deg, gir jo arbeidsgleden et *boost*. «Det å jobbe mot et felles mål». Det fortelles at alt dette blir vanskelig

³ Kuvaas, Bård (red.) (2008) Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser. Evidensbasert HRM Fagbokforlaget

⁴ Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P.: Key questions regarding work engagement, European Journal of Work and Organizational Psychology, 20, 4-28, 2011

⁵ <https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/statsansatteundersokelsen-2018>

når man ikke lenger er del av et fysisk miljø. Flere savner å se kollegaene i øynene og snakke kroppsspråket.

De forteller også om at det blir tyngre etter hvert som tiden går. Arbeidsgleden går ned. Det fortelles om tap av energi i denne situasjonen: Det handler om ikke å se muligheter for å få gjort viktige ting blant annet fordi forankring og møter med mange ikke egner seg på digitale flater. Man kan være mindre faglig etterspurt. Da blir det vanskeligere å se nytten og merverdien av egen innsats. Mindre variasjon i oppgavene gir en forventning om at arbeidsgleden vil synke, forteller en. Men også savnet av arbeidspulten kan bli stort. En forteller at hun nylig var innom arbeidsstedet, og det hjalp på engasjementet. På spørsmål om hva det var med pulten som gir arbeidslyst, svarer hun: «Det er noe med utrustningen, skjermer og det praktiske.» Pulten kan være stedet for gode erfaringer og mestring, og kan dermed bli noe som man «kler på seg». En annen anser skjermkontakt som kjedelig, og arbeidet blir mer stusselig og monotont.

En har som følge av situasjonen fått en endring i oppgavene og har nå et fagområde som er det hun er minst interessert i å utvikle seg på. Hun er helt innforstått med at det er dugnad nå, men sier at det ikke kan være langvarig fordi arbeidsgleden hennes går ned.

En annen forteller at det blir mindre variasjon i arbeidet siden hun nå gjør de oppgavene som egner seg hjemmefra.

En tredje opplever en endring i å være mindre faglig etterspurt. Hun kjenner at engasjementet dupper litt.

En fjerde reflekterer i intervjuet at i hennes virksomhet har de ikke vært «så dyktige på verktøy for digital kommunikasjon», og hun sier at det er mye morsommere når hun ser den som hun snakker med.

Respondentene er i ulike livssituasjoner, og arbeidslivet handler ofte om å finne sin plass. Denne situasjonen kan gjøre det vanskelig. Ën er på vei tilbake til arbeid etter fødselspermisjon, og finner det utfordrende å koble seg av egen baby når dets lyder kan høres der man jobber hjemmefra. Samme respondent har ny leder og oppgavene måtte endres i henhold til korona-situasjonen. En annen er i slutten av et langt arbeidsliv, og alltid gledet seg til å gå på jobb. Nå er han overrasket over at engasjementet hans går ned, fordi han er ikke mindre opptatt av temaet og synes fortsatt at arbeidet er fryktelig interessant.

Det sies at man møter dagen med mer optimisme og åpenhet dersom man føler seg heldig. Så godt som alle i denne undersøkelsen omtalte seg som heldig med noe i løpet av intervjuet. Det ble blant annet nevnt forhold som arbeid som var gjort, trygg jobb, boforhold og leder som var oppmerksom.

3.3 Medarbeidere om ledelse

3.3.1 Hva trenger du som medarbeider av din leder nå?

Også i koronatiden har de ansatte ulike behov for ledelse.

Dette fungerer godt

Respondentene trekker frem følgende som eksempler på bra ledelse i denne tiden:

- flink til å organisere kommunikasjonen, gi informasjon og organisere arenaer og møtearenaer
- har hatt uformelle samtaler
- en helt konkret bestilling
- dialog om oppgavene, tydelighet, og dialog om hvordan det skal gjøres
- lett å få tak i
- en en-til-en-samtale med hver enkelt om helse- og familiesituasjon, og hvordan de trodde at det ville fungere

Noen forteller at de ser mer til leder nå enn ellers, og andre bemerker at de hører vel så mye fra ledernivået over nærmeste leder nå som før.

Noen av respondentene var vant med fjernledelse fordi det uansett var deres normalsituasjon, og opplevde at dette hadde gått ganske greit. Utstyret var allerede på plass, og overgangen ble mindre. For dem fortsatte kontakten stort sett i samme kanaler som før. Andre var vant med faste eller enkelte hjemmearbeidsdager, og opplevde en større overgang enn de som hadde fjernledelse som normalsituasjon.

Ønsker visjoner og motivasjon

Flere sier de har behov for at leder holder motet oppe og er positiv. «Vi trenger en tro på vi skal klare dette.»

En respondent etterlyser ledere som «kan komme med visjoner for fagområdet inn i statsforvaltningen, ikke fortelle hva de skal gjøre». Det handler om å sette retning heller enn å detaljstyre; hvilket problem skal løses og hvorfor? Respondenten opplever at de i fagmiljøet gir rom for å komme med ulike forslag slik at de sammen finner bedre løsninger enn om oppgaven bare hadde blitt gitt til en person. Organisasjonen er et nettverk som må fungere sammen, sier respondenten.

Behov for beslutninger, prioriteringer og avklaringer for oppgaveløsning

Mange forteller at de i en normalsituasjon har flere arbeidsoppgaver som de veksler mellom å jobbe med. I denne situasjonen er det noen oppgaver som de ser at åpenbart ikke kan gjennomføres, som for eksempel møter i utlandet. Og så er det oppgaver som de selv vurderer opp eller ned ut fra hva som kan gjøres i denne situasjonen og gitte arbeidsbetingelser. Særlig utviklingsoppgaver, samarbeid om komplekse saker og det å samle folk fysisk, skyves på. Oppgaveporteføljen blir smalere og variasjonen minsker.

Noen har dialog med sin leder om oppgavene, mens andre ønsker at leder i sterkere grad skal prioritere. En ønsker bare å samtale om oppgaver og diskutere prioritering; det handler om å høre leders vurderinger og fremme sine egne. Hun er erfaren og trenger ikke kontroll, men ønsker å bli hørt. Hun sier hun ikke trenger så mye trøst eller heiarop.

Særlig kjenner flere en usikkerhet på hvordan arbeidet skal prioriteres fremover. Flere av respondentene ønsker at leder prioriterer ting som er viktig ut fra organisasjonen.

Det etterlyses også at leder tar flere beslutninger som å koble fagpersonene på hverandre i større grad. «Litt mer styring i oppgavefordelingen», selv om flyt på saker ikke er en utfordring. Et par respondenter etterlyser klare prioriteringer og beskjeder overfor faggruppen nå på hvem som skal

ta ansvar. Det kan være at de er noen fagpersoner som skal levere noe felles og overordnet. Da ønskes at leder peker på hvem som skal ta ansvaret. Når det er åpenbart for medarbeiderne at leder må ta avgjørelsen, er det potensial for frustrasjon dersom det ikke tas beslutning. Det er viktig ellers og enda viktigere nå.

Andre har behov for avklaringer i eget fagområde eller egne oppgaver. En forteller at hun vanligvis bare stikker innom leders kontor. Nå har hun satt opp egne møter for å få en innsjekk hos leder. Noen trenger raske avklaringer og at leder er tilgjengelig/lett å få tak i.

En respondent, hvis organisasjon også står i en endring, beskriver sitt behov her: «Noen ganger ønsker man mer tydelighet. Det er behov for at leder aktivt tar en gjennomgang for prioritering og vinkling av oppgaver» slik at han kan få støtte i at han tenker riktig. Hvis ikke, vil han selv bare utsette avklaring og jobbe ut fra det som han tror.

Noen opplever å bli ekskludert gjennom leders oppgavefordeling nå. En respondent forteller at avklaringer på hennes fagområde nå dukker opp som informasjonsaker på møter, uten at hun er tatt med på forhånd. Hennes saker synes også å bli fordelt annerledes nå, og det virker som koronasituasjonen medfører andre måter å organisere arbeidet på. Dette skaper et behov for at leder er tettere på med henne. Hun forstår ikke.

Også andre oppgaver synes å falle på leder: At leder tar tak i ting som faller mellom stoler – de må gripe inn mer. Det ble også etterlyst at ledere «følger opp spørsmål som stilles» på kommunikasjonskanaler mellom ansatte, som for eksempel intranett. Vedkommende opplevde at de ansatte sa ifra, og demotiverende at ingenting da ble gjort.

Behov for kontakt som enkeltmennesker og møtearenaer i seksjonen

Flere peker på betydningen av leders kontakt med enkeltmenneskene i denne situasjonen. Mange opplever at initiativet til kontakt nå ligger hos medarbeiderne, mens de ønsker at nærmeste leder tar kontakt bare for å høre hvordan det går. De forteller at det kan være ting som arbeidstaker synes er for smått til å ta kontakt om, og/eller synes er vanskelig å ta initiativ til en prat med leder som er travel. Noen peker på at leder, gjennom slike samtaler, vil ha større mulighet til å lodde stemningen på seksjonen. Det synes derfor å være av betydning at leder tar initiativ til å prates. Det handler om å vise interesse. En forteller at hun har ett behov for å føle at hun blir fulgt opp og at de har kontakt, og et annet behov for å oppleve at leder er til stede og kan snakkes med - altså er tilgjengelig.

Det er ikke bare relasjonen mellom leder og seg selv som respondentene ser som en lederoppgave. Respondenter snakker også om møter i enheten der de møter andre kollegaer, og at det er leder som arrangerer de møtene nå. Dette er viktig for samholdet. I normalsituasjon møtes de på arbeidsstedet på naturlige måter.

Fleksibilitet

Ansatte med ansvar for barn samtidig med at jobben skal utføres, ber om fleksibilitet. En respondent forteller om sitt behov for at arbeidsgiver er raus med de ansattes tidsbruk for å gi omsorg til barn, slik at hun ikke får dårlig samvittighet. Den dårlige samvittigheten blir en negativ murring i henne 24 timer i døgnet som gjør henne sliten på alle måter overfor både jobb og familie. Når leder anerkjenner familie som noe verdifullt, gir murringen seg, hun yter bedre på jobb, og alt går bedre.

Bekymringer for kollega

På spørsmål om hva de trenger fra sin leder nå, er det flere som uttrykker bekymring for kollegaer og særlig dem som bor alene. Respondentene tenker at det må være viktig for dem å ha en personalleder som bryr seg. Som en sier: «At noen spør hvordan du har det som menneske. Vite at du har en leder som er der hvis du trenger det.» En påpeker at jobben er viktig i folks liv, og leder må være oppmerksom på sine ansatte. Leder kan gjøre en forskjell med å bry seg. De trenger alle å vite at de har en leder som er der hvis de trenger det.

3.3.2 Opplever du at det er noen endring i relasjonen mellom deg og din leder?

DFØs kommentarer til spørsmålet: Ledelse er en relasjon. En leder er den som har ansvaret for styring og drift av enheten, og den som knytter de ansatte til oppdraget og oppgaveløsningen. Leder er den som representerer arbeidsgiver, og den som tilrettelegger for utvikling og ivaretar de ansatte - hver enkelt og som gruppe. Ledelse har betydning for mestring og trivsel hos den ansatte, og relasjonskompetanse er en viktig lederkompetanse i staten.⁶

Flere sier at de ikke opplever noen endring i relasjonen til leder. Noen fordi de uansett ikke har så mye kontakt, noen fordi de ikke klarer å merke det nå med mindre kontakt, eller fordi relasjonen uansett er ny (leder er ny i jobben). Noen roser leder for uansett å være god på relasjoner, og «flink til å lede mennesker».

Noen opplever at relasjonen til leder er blitt bedre. En som allerede hadde en spesiell oppfølging fra leder på grunn av sin helsesituasjon, opplever at den gode dialogen kanskje er blitt enda bedre. Leder spør ukentlig om hvordan han har det. Andre opplever å se mer til leder nå enn ellers, eller at det er en lavere terskel for privat dialog på mobiltelefonen.

Den digitale dialogen ser ut til å medføre noen negative utslag. En forteller at relasjonen til vanlig er veldig uformell, men så blir «digital smalltalk» så stivt. «Det er en distanse der». Respondentene forteller om småting i kommunikasjonen som ikke fanges opp. En sier: «min leder er en som gjør seg best i nærhet, han er en muntlig type.»

En opplever at ledelse er blitt mer sporadisk nå. Det synes å være et savn hos flere at de ikke bare kan stikke innom. En forteller om å ha mindre forståelse for det leder gjør nå, fordi kunnskap om hvorfor det gjøres er blitt mindre. Da kjenner vedkommende på en mistro.

Flere forteller at de som kollegaer forsøker å avlaste sin egen leder. De ser og merker at leder er presset ovenfra eller mer stresset for eksempel på grunn av stort ansvarsspenn. Som medarbeidere stiller de seg spørsmål om hvordan de som medarbeidere kan bidra til at «situasjonen er levendes» for leder også? Noen opplever at de tar felles ansvar for å hjelpe leder. Det kan for eksempel være ved å «serve leder godt med effektive bidrag og gode løsningsforslag».

En respondent viser til deres nye team-organisering og forteller opplever at beslutninger blir tatt raskere. Dette fungerer også i korona-situasjonen fordi de nå er trygge på hverandre. Dersom teamet han inngår i hadde vært ferskere, ville det vært annerledes. De vet hvordan ting henger sammen og de tar beslutninger lettere i teamet. Dermed er de mer effektive. Respondenten forteller videre at lederrollen ikke er så viktig lenger i det daglige. Teamet kjenner brukerne, og vet hva som behøves av innsats. Fagkompetansen ledes av fagfolk, ikke linjeledere. Tidligere måtte

⁶ <https://arbeidsgiver.difi.no/strategisk-hr-og-ledelse/ledelse/god-ledelse-i-staten/lederkompetanser/relasjonskompetanse>

ting gå mer linjevei, og da ble leder mer flaskehals. Nå som de jobber mer som nettverk, er de mer effektive. Det var mange som ble tilsatt fra privat virksomhet, og de ville jobbe på nye måter i virksomheten. Noen synes det er kult, mens andre kanskje ble spent på sin egen situasjon.

3.3.3 Opplever du endring i leders behov for kontroll? Eller tillit?

DFØs kommentarer til spørsmålet: En del av leders rolle er å utøve kontroll av flere årsaker, deriblant at det jobbes i henhold til oppdraget og at driften er forsvarlig (inkludert belastning). Informasjon som kommer fra kontroll kan også være en viktig kilde til læring. Fra arbeidstakers ståsted kan imidlertid kontroll oppleves negativt, og forskning viser at tillit forløser mer energi. «Tillit er limet som skal sikre at alle holder sammen i hverdagen og møter kundekrav eller store endringer på arbeidsplassen i samlet flokk.»⁷

Drøyt halvparten av respondentene opplever ingen endring i leders kontroll. De som viser til kontrollutslag nevner:

- innsjekk på chat
- tidregistrering
- noen flere kontrollspørsmål; om de for eksempel har snakket med x eller y
- en og annen overraskende telefon
- ordlyd i eposter er annerledes på en måte som ville vært unødvendig i en normalsituasjon
- flere spørsmål om forsinkelser

Følgende utsagn nyanserer dette: «Leder holder vel egentlig litt mer i porteføljen, og det er bra.» «Morgenmøtene følte først som kontroll, men jeg opplever nå at de bare er en innsjekk og at leder ønsker å følge med på hva som skjer.» Respondentene ser også at situasjonen kan kreve større behov hos leder for oversikt over hvor man er eller om man er opptatt.

Mange opplever å ha tillit fra leder uansett. Som en sier: «hun gir tillit uansett og ser sammenheng med at når hun som leder gir tillit, så tar medarbeiderne mer ansvar. I denne tiden gir hun enda mer tillit fordi hun ser at det går.»

3.3.4 Opplever du et større eller annet behov for at leder setter felles retning?

DFØs kommentarer til spørsmålet: Styringsprinsippet i staten er mål- og resultatstyring siden midten av 1980-tallet⁸ hvilket innebærer at det skal styres på mål. Ledere har ansvar for at deres enhet løser sitt samfunnsoppdrag på en forvaltningsmessig god måte.

En respondent opplever at retningen settes ved at departementet er tydeligere. Andre momenter som respondenter peker på er at ting går fortere, og at alle dokumenterer i større grad.

Noen påpeker at de er heldige med at planer var på plass før dette oppstod; fordeling av oppgaver etter tildelingsbrev og virksomhetsplan, og noen har jobbet med strategi.

To tredeler svarer at de ikke har noe større eller annet behov for at leder setter felles retning. Årsaker som nevnes:

- de har fått klarsignalene som de har hatt behov for
- kommunikasjon er det uansett og ganske åpen prosess

⁷ <https://www.arbeidsmiljo.no/ti-rad-for-okt-tillit-pa-jobben/>

⁸ <https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/MRS/Mal-og-resultatstyring-i-staten.pdf>

- retningen er uansett klar for deres oppgave (lite tolkningsrom) eller at de har korte leveranser
- oppgavene løses i det tverr- eller interfaglige
- felles retning er vanskelig fordi enheten har så stor bredde i oppgaver og problemstillinger

Noen få svarer at de har et behov for ledelse og felles retning, og en var litt oppgitt over at det ikke ble gjort: «I seksjonsmøtene er det bare sedvanlig runde rundt bordet og praktiske ting, og så kan leder sjekke av for at det har vært kontakt.» En respondent etterlyste ledere som kan gi en visjon slik at innovasjon kan skje i organisasjonen med kultur for flere spørsmål og ulike reaksjoner. Han ser ledere mer som hindere om de er mest oppmerksomme på strukturer og formelle møteplasser, og dermed overser de ulike endringsinitiativene som kommer fra fagmiljøene og som må sys sammen.

Det var også flere som bøyde temaet felles retning over til å handle om prioritering, at det var viktigere. Disse ønsker beskjed dersom de skulle vente med store ting og gjennomgang av oppgaver som er blitt forsinket. Det ble påpekt at slik prioritering vil bli viktigere etter som tiden går, fordi det er en del ting som de ikke får til nå.

3.3.5 Hva med kompetanse i denne tiden? Får du brukt og/eller utviklet den?

DFØs kommentarer til spørsmålet: Kompetanse er viktig for oppgaveløsning i dag og i morgen, og den ansatte skal ha mulighet til faglig og personlig utvikling i sitt arbeid.⁹ Mestring gir gode følelser, og bruk av egen kompetanse kan gi opplevelse av å være på rett sted. Det er også et økonomisk argument for at medarbeiderne bør få brukt sin kompetanse: arbeidsgiver betaler for den uansett.

Bruken av kompetanse kan synes å endre seg for noen i denne tiden. En viktig årsak er naturlig nok rammebetingelsene. Noen respondenter peker på betydningen av fysisk samvær for å gi eller innhente informasjon (se avsnitt om fagmiljø). En forteller at en viktig kompetanse i jobben er den pedagogiske biten: å forklare eller veilede, men også ellers løses oppgavene deres med mye muntlig formidlingsform. Det er vanskeligere nå. Også det å se på dokumentene fysisk sammen kan gi en egen løsningsverdi som nå er vanskelig å hente ut.

For andre kan det være omfordelte oppgaver som følge av situasjonen som begrenser bruk av egen kompetanse. En forteller at leder nå prioriterer å bruke hennes evner på en mindre bit av hennes faglige kompetanse. En annen opplever å ha verdifull kompetanse i denne situasjonen med erfaring fra krisehåndtering tidligere som hun ikke ser hvordan hun skal bruke.

Når det gjelder utvikling av kompetanse, slår situasjonen ut på ulike måter. Faglunsjer og lignende er avlyst hos flere, og man opplever derfor å bli mindre oppdatert. Andre ser at tiden er egnet til digital kompetanseutvikling og utnytter dette, mens noen synes et klarsignal må komme fra leder først.

Noen sier de tar mer ansvar nå for å dele egen kompetanse. En forteller at han prioriterer nå å dele mer skriftlig. En annen forteller at hun bruker mer tid nå på å dele sin kompetanse med andre gjennom innspill - både i antall innspill og at de er mer grundige.

⁹ Arbeidsmiljøloven § 4-2

3.3.6 Ivaretagelse av arbeidstakerne er blant arbeidsgivers plikter. Opplever du å ha andre behov for ivaretagelse nå?

DFØs kommentarer til spørsmålet: Når så mange skulle holde seg hjemme, kan noen måtte arbeide i nærvær av familiemedlemmer som man har en annen relasjon til enn arbeid. Mennesker som betyr mye i ens privatliv, kan nå sitte på første rad og observerer hvordan man fungerer som profesjonell. Kan det gi noen dilemmaer? Kan noen føle at man må være en annen når man jobber hjemmefra? Dersom man har barn, kan foreldrerollen og arbeidstakerrollen lett stå i konflikt med hverandre. Det kan også være at man blir engstelig for samfunnssituasjonen, sin egen helse eller noen andre som man er glad i.

Rundt en tredel av respondentene sier eksplisitt at de ikke opplever å ha et annet behov for ivaretagelse nå. En fortalte at hun fikk for mye ivaretagelse av en leder en gang, og ble lei. En viser til at forholdet allerede er åpent der vedkommende byr på seg selv og er åpen, og får fleksibilitet fra leder i retur. En annen uttrykker forståelse for at det må være vanskeligere for leder nå å se folk, og da «lese» hvordan det står til. Flere av de viser til at de ivaretar seg selv, for eksempel med at «jeg jobber intenst, og har behov for å gå ut når dagen er over.»

Mange forteller gjerne om hva deres leder eller virksomhet som arbeidsgiver har gjort som er bra, og her nevnes: praktisk tilrettelegging, hjemkjøring av arbeidsutstyr, informasjon på intranettet (blant annet om hvilke forholdsregler de skal ta), treningsprogram på intranett, oppmuntre til aktivitet, tilbud om bistand fra bedriftshelsetjeneste.

En-til-en-kontakt med leder verdsettes av flere, og at leder spør om det går bra - eller hvordan det går. Selv om man ikke «føler så veldig et behov for å snakke med leder om det,» settes det pris på at leder spør. Et annet godt spørsmål som trekkes frem er om det er noe de trenger. Andre synes det er bra at ledere har vært tydelige på at de ikke forventer full innsats fra småbarnsforeldre, og at de er opptatt av at belastningen skal være tålelig. Respondenten med erfaring fra organisering i team, anbefaler det å ha en egen dedikert personalleder.

Leders innsats for enheten som sådan trekkes også fram. Tidlig beskjed om opprettholdelse av ukentlig møte ble et godt holdepunkt. Digitale sosiale treff slik at de kan møte hverandre og ha lavere terskel for å ta kontakt er bra, eller åpne for at de kan ordne småprat med kollegaer selv.

Når man legger merke til ivaretagelse overfor andre, kan opplevelsen om rettferdig behandling dukke opp. Rettferdig behandling har vært tema i statsansattundersøkelsen (se avsnitt om det kollegiale spiller en rolle for jobbegasjementet). Noen peker på at leder kun er tydelig på ikke å forvente full innsats fra småbarnsforeldre, mens det også kan være andre som strever. Andre bemerker at seksjonens størrelse tilsier liten tid fra leder til hver enkelt. Dette kan muligens forklare opplevelsen hos en respondent av at leder i noen grad overlater til medarbeiderne å bry seg jevnlig om de som er enslige i enheten.

Noen føler et behov for ivaretagelse nå, og viser blant annet til at leder ikke har spurt hvordan det går, eller at de har behov for prat om oppgaver. Et par bemerker at ivaretagelse fra virksomheten oppleves som et standardisert system som ikke ivaretar individene - selv om man er i en risikogruppe.

Situasjonen kan, med sine endrede rammebetingelser også gi uventede konsekvenser. En respondent forteller om en kollega som er veldig introvert til vanlig. Nå forteller kollegaen om seg selv at situasjonen gjør det lettere, og vår respondent forteller at kollegaen blomstrer synlig for de andre.

3.4 Medarbeidere om det generelle og undersøkelsen

Som en siste mulighet ble respondentene stilt et åpent spørsmål helt til slutt.

Om sin egen situasjon:

- «Generelt er jeg veldig fornøyd.»
- «Ikke så lett å tenke positivt om situasjonen» selv om hun registrerer at noe er positivt. «Det er tungt privat, og savnet av kollegaene er der.» «Viktig å huske på at dette er en unntakstilstand.»
- Situasjonen har gitt oppmerksomhet til betydningen av en god tilrettelegging av den fysiske arbeidsplassen for å jobbe effektivt. Viktig å ta det med i erkjennelsen videre. Tydeligere nå med alt som er mindre enkelt i et kontorlandskap, for eksempel møter og samtaler fra der man har en tilrettelagt arbeidsplass.
- kjenner på de av kollegaene som sitter alene: «Vi kollegaer må ringe til hverandre»
- savner veldig det det gamle livet, og synes at uvissheten er slitsom

Kommentarer til undersøkelsen:

- veldig spennende undersøkelse - veldig fine spørsmål - veldig positivt at vi gjør denne undersøkelsen. Kan komme mye bra ut av dette
- Fint om det kan bli synliggjort hva som er mulig når kompetanse og verktøy er til stede: tror det er rom for å tenke radikalt om normal arbeidssituasjon i fremtiden. Samhandlings-verktøyene vi bruker i dag kan gi følger for fremtidig organisering. Reell samskriving og møtedeltakelse er mulig.
- undersøkelsen burde vært utført av et forskningsmiljø

Kommentarer om håp for fremtiden i statsforvaltningen:

- «håper på en rausere personalpolitikk i staten når vi ser at dette fungerer fint. Det kan gjøre staten til mer attraktiv arbeidsgiver. Forutsetter her digitale verktøy og at folk ikke blir syke av å jobbe hjemmefra.»
- viktig med medarbeider og leder, men også ledernivåene oppover. Kunne ha ønsket at de hadde vært mer synlige utover det å sende hilsener. De er ikke tydelige på hva som er viktigst nå. Det er en slags mantra om at alle jobber mest mulig normalt, mens det er åpenbart at det ikke går i lengden. Hvilke prioriteringer skal da gjøres fremover? Et behov for at det blir tydelig og klart. «Det kan hende det er gjort, men ikke tilgjengelig for meg som medarbeider.»
- viktig at vi ser muligheter, og ikke bare problemer. Synes ikke samfunnet burde gå tilbake til normalen uten å vurdere om de løsningene vi har tatt i bruk nå også kan være bra

3.5 Ledere om oppgaveløsning hjemmefra i dagens situasjon

3.5.1 Hva skal til for at du nå kan gjøre en god jobb og utøve ledelse hjemmefra?

IKT og skjermopløsning

Liksom medarbeiderne, peker lederne først og fremst på at ikt-utstyr er på plass. En leder presiserer at det tekniske utstyret må gjøre det mulig å se og høre, men også få med seg kroppsspråket. Da er skjermopløsning viktig.

Flere anser seg som heldige med systemer og rutiner som var på plass før korona. En leder undret seg over hva virksomheten skulle ha gjort uten. Ville det blitt umulig?

Arbeidsplass og arbeidsro

Også ledere trenger en god arbeidsplass i hjemmet til ikt-utstyr og ha mulighet til arbeidsro. En leder peker på sitt behov for mange telefonsamtaler og møter, og en annen forklarer at lederjobben krever høy interaktivitet i vanlig arbeidstid. Det kan ikke skyves på for eksempel til kvelden. Denne lederen anser det som en god betingelse at hun ikke må forestå hjemmeundervisning samtidig.

En leder forteller om mer arbeidsro når han setter av tid nå fordi de uplanlagte samtalene er borte.

Kontakt med enheten

Det er ulike måter ledere opprettholder kontakt med enheten sin. En leder opplever å ha vært mye tettere på medarbeiderne nå med 5 møter i uken. En annen leder har kjørt to korte seksjonssamlinger hver dag, og opplevde at det fungerte veldig bra og alle synes fornøyde. Leder forteller at folk fikk sagt ifra om hva de får til og eventuelt ikke, leder får fordelt oppgaver og de får hyppige avsjekker. Leder tror mange ville ha følt seg veldig alene uten avsjekkene. Et par ledere holder møter 3 ganger i uken. De forteller om rulling på hvem som forteller hva de jobber med (varslet på forhånd), raske runder om gjøremål og avklaringsbehov, litt sosialt og på hva som ligger fremover blant annet i virksomhetsplanen.

En leder opplever at det er lettere å ta raske beslutninger nå fordi ulike synspunkter er mer tilgjengelige fordi de nå skriftliggjøres i større grad.

En leder forteller at i en normalsituasjon er noen medarbeidere mer sentrale i viktige prosesser, og så er det alltid noen slitere som får mindre oppmerksomhet i det daglige. Leder har observert at noen som sier lite ellers, snakker mye friere nå. Han tror det vil bære frukter tilbake i normalsituasjonen. Alle vet mer hva alle gjør. Også en annen leder opplever dette. At de kommuniserer mer på telefon nå gir mer fortrolighet, i motsetning til i landskap ellers.

En annen leder forteller å ha skissert et nytt regime sammen med medarbeiderne da korona førte til økt arbeidstrykk hos dem. Leder holder oversikt over sin kontakt med medarbeiderne, og på bakgrunn av det kortes frister ned for medarbeiderne til å gi respons på saker. I en normalsituasjon ville leder latt det gå en dag eller to, men kan nå forvente svar raskere.

Oppfølging av medarbeiderne

En leder, som hadde erfaring med fjernledelse også før korona-situasjonen, påpekte at skjermopløsning er viktig for å «lese» medarbeideren. En tenker at ledelse er annerledes nå, og handler mer om det psykososiale for de ansatte og det familiære. En annen leder påpeker betydningen av å være raus med rammene slik at den enkelte selv kan tilrettelegge sin arbeidssituasjon. Lederne trekker frem følgende utfordringer:

1. ulik kontakt med - og «kontroll på» - medarbeidere på grunn av deres arbeidsoppgaver
2. ulike behov hos medarbeiderne knyttet til oppgaveløsning:
 - a. produktive og selvgående medarbeidere har behov for løpende avklaringer som retning og veiledning til prosesser og produkter

- b. medarbeiderne som ikke er så selvgående trenger mer støtte og oppmuntring. Det nevnes litt «ute av syne – ute av sinn»-problematikk.
3. oppgaver som må utføres på arbeidsstedet; regler, informasjon og drøfting med de ansatte
4. personlige behov hos de ansatte:
 - a. småbarnsforeldre som må arbeide i henhold til barnas dagsplan
 - b. nyansatte med større behov for personlig kontakt
 - c. ansatte som korona-situasjonen har vært krevende for
 - d. sykmeldt som burde hatt bedre oppfølging; vanskelig å få til samtale med NAV nå
 - e. humør og motivasjon

En leder forteller at medarbeidernes hjemmesituasjoner, private bekymringer, og deres bekymringer for «AS Norge» påvirker hennes jobb. Det er større enn før. En annen erfarer at uformell prat blir mer formell i fjernledelse. Arenaer faller bort, og dynamikken endrer seg.

En annen leder erfarer å «miste en dimensjon» med å se på medarbeiderne hvordan de takler hverdagen sin. Det er ikke mulig å se så mange medarbeidere på skjermen på seksjonsmøtene, og det gir uansett ikke samme bilde. En lignende erfaring gjøres av en annen leder som mener å miste noe når hun ikke får se folk i øynene.

En leder, som fjernledet før korona, har et system for oppfølging som gir kapasitet til å se ting også rundt medarbeideren. Leder erfarer at det er viktig å synliggjøre overfor medarbeiderne å ha sett ting og slik vise forståelse for situasjonen. Systemet er et dokument til løpende oppfølging med faste spørsmål og de enkeltes arbeidsoppgaver, og et annet dokument med oversikt over alle seksjonens leveranser gjennom året.

En annen leder forteller om mer avsjekk nå enn før. Oppgaver fordeles, og så tar han avsjekk for å se fremdrift.

Lederne reflekterer rundt egen tilgjengelighet, og det synes som strikken tøyes. En forteller at hun jobber fra klokken 07 til 20, og at det er vanskelig å legge fra seg hjemmekontoret. En annen forteller med generøst tonefall at han sier til alle at de får bare booke tid med han ved behov. En leder som har opplevd økt oppgavemengde som følge av korona, peker på at tilgjengelighet hos både leder og medarbeider er viktig når det er et «større spenn i aktiviteten».

Virksomheten

Flere av lederne viser til virksomhetens innsats og nevner blant annet god informasjon, ulike retningslinjer, tilgang til utstyr og forventinger blant annet på arbeidstid og innsats sett opp mot omsorgsoppgaver. Men de forteller også om diffuse beskjeder som på intranettet eller i eposter til alle, og at det fører til nye runder med avklaringer og ny informasjon. En forteller at når det i begynnelsen var opp til hver enkelt om man ville jobbe hjemmefra, følte det som leder å være overlatt til seg selv. En annen forstår at «toppen» i begynnelsen sa «gjør så godt du kan», men ser at det gir veldig stort spenn i forståelsen hos den enkelte medarbeider. Noen kan slite seg ut, mens andre tolker det som at det ikke er forventet at de jobber full tid.

En leder ser at det vil være forskjell på den akutte situasjonen og fremover dersom det vedvarer. De hev seg rundt fra en dag til en annen og var oppegående uten opphold. Men hva er scenarioene

fremover, hva blir det realistisk å få til? De har blant annet en del eksterne arrangementer. Og hvordan håndtere medarbeidere som sitter helt alene?

System og maler for risikovurdering og håndtering av risiko har vært tatt i bruk. En leder forteller om nyttige refleksjoner og lettere å synliggjøre risikovurderingene for medarbeiderne. En annen vurderer det som viktig å være litt i forkant med å risikovurdere.

3.5.2 Hva var status da denne situasjonen oppstod?

Noen har vært gjennom en omorganisering siste året, noen står foran ny organisering, noen er i en fase der fagområdet bygges opp, og en leder er ny i virksomheten og ny som leder med personalansvar i staten.

Noen hadde jobbet spesielt med ny digital kommunikasjon før dette skjedde. Lokalisering, enten i ulike bygg eller geografisk, synes særlig å ha bidratt til det, men det fortelles også om det å ha eksperimentert med hjemmekontor. Andre var ikke vant til hjemmearbeid, men kom seg utrolig raskt opp, forteller leder.

3.5.3 Kan arbeidet fortsette som før?

Det fortelles om stor arbeidsmengde og derfor vanskelig å få noen til å ta på seg mer. En leder forteller: «Organisasjonen ble satt i en spiss modus, og innsatsen ble rettet mot det som hastet mest.» Leder forberedte ved å snakke om beordringslinjer slik at medarbeiderne skulle kunne håndtere situasjoner raskt. Hvem skulle de forholde seg til og hvordan? Hvem hadde myndighet til hva? Lederen forteller at mange har jobbet ekstremt mye.

Andre forteller at noe av produksjonen gikk ned som følge av krisen, og at de har benyttet anledningen til å ta frem andre oppgaver. Varigheten på situasjonen har betydning for ting som de ikke gjør nå. Konferanser nevnes som eksempel. Utviklingsarbeid oppleves mer krevende på skjerm. «Det er krevende i en normalsituasjon også, men da kan man i det minste se hverandre inn i øynene.» Gode diskusjoner er satt på vent. En leder har sett mulighet for kompetanseutvikling nå, og foreslått kurs og webinarer for sine medarbeidere.

3.6 Ledere som del av styringslinja

3.6.1 Hvilke behov har du som leder nå fra din leder?

Det pekes på som viktig å få nødvendig informasjon om hva som skjer, at det er tydelighet, og at leder er i forkant og spiller inn behov. Avklaringsbehov dekkes best ved korte eposter og raske svar, sier noen, men også at det er mye dialog rundt krisehåndtering. Et par ledere peker på at det er viktig å være kort og presis fordi det nå ikke er tiden for lange diskusjoner. De forteller at situasjonen gjør at man blir mye mer fokusert, og muntlige avklaringer ta i korte samtaler. For noen ledere blir dette ofte på kvelden. En leder forteller at det ikke har vært tid til oppfølging og kontakt utover det som er operativt, og kjenner seg derfor usikker på å ha glippet i blindsoner. Flere ledere kjenner seg usikre og hadde ønsket tettere oppfølging. En leder opplever at overordnet leder er travel selv om han sier at det bare er å ta kontakt, og synes at overordnede kunne ha ringt til sine underordnede.

3.6.2 Hvordan er det å være del av en ledergruppe nå?

Gode ledermøter pekes på som viktig og flere ledergrupper møtes nå hyppigere. En leder forteller at selv om møtene handler om korona og oppgavesituasjonen, vet leder nå mer om ledergruppens mangfoldige situasjoner enn ellers. Leder opplever likevel ikke at de har fått tettere relasjoner. «Nå er det mindre hygge, mer effektivitet.» Dette støttes av en annen som nå opplever lav terskel og god trygghet for å ta kontakt med andre i ledergruppen, mens den sosiale delen blir tonet ned. «Det er lov, men blir litt kunstig og veldig forstyrrende overfor de andre lederne.»

Noen opplever en endring i ledergruppen den motsatte veien. En leder opplever å ha mistet litt kontakt med sin ledergruppe fordi de som jobber med de mest akutte sakene har mye tettere kontakt. En annen leder forteller at de i ledergruppen har ulik erfaring med fjernledelse i normaltider, og føler seg alene om å måtte lære seg fjernledelse nå.

Ledergruppens kjennskap til hverandre i forkant trekkes frem som en positiv betingelse. «Vi brukte ganske mye tid på å bli kjent før dette slo inn, og det er ikke stort problem å kommunisere digitalt, når man kjenner hverandre.» Men relasjonskapitalen varer ikke evig, og en leder peker på at de tærer på den investeringen. Dessuten ville det vært mye verre dersom gruppen hadde hatt «mye bagasje».

3.7 Å utøve ledelse nå

Lederne forteller at i denne situasjonen må noe nedprioriteres og noe ryker. Da er det viktig å være tydelig på hva som har høyest prioritet. En leder bruker fargekoder på risiko. I underordnede virksomheter forteller lederne at leveranser til departementet har høyest prioritert. Det handler om å følge opp og svare så fort som mulig, og være tett på.

Omprioritering av oppgaver kan gi følger for medarbeidernes trivsel. En leder påpeker at de skal ha det gøy, og sier at selv om de har en del «strikk-oppgaver», kan det å fjerne oppgaver gjøre arbeidet mer monotont. En leder skal spørre en medarbeider om en ny oppgave, og skulle gjerne ha gjort det ansikt til ansikt, men virksomheten har oppfordret til ikke å bruke video-funksjonen grunnet kapasitet på båndbredden.

En leder viser ellers til at mange avklaringer kan tas i fellesmøter. En leder mener å vise at hun er åpen for at de kan ta kontakt, blant annet ved at hun avklarer ting raskt. «Selvsagt er det en utfordring nå å følge opp om medarbeiderne gjør jobben sin», sier en, og fortsetter med at det likevel vises lett på leveranser.

Noen ledere avviser at de har et behov for mer kontroll i denne situasjonen. Noen sier at de viser høy tillit, og en sier at det er nødvendig fordi den faglige porteføljen er så bred. En annen opplever å få dekket sitt behov for kontroll gjennom seksjonsmøtene, snakke med gruppene hver uke og en-til-en-samtaler. «Denne vanlige verktøykassa fungerer nå også, men den brukes hyppigere.»

Å påse en felles forståelse er en viktig del av ledelse. En leder har erfart et økt behov for «debrief» etter møter med departement og andre eksterne fagmiljøer. «Det handler om uformelle tilbakemeldinger og tolkninger for å etablere den felles forståelsen av hva det som kom frem i

møtet faktisk betyr.» Det handler også om avklaringer om hvem som gjør hva og hvilke avgjørelser som må tas. Det er viktig for videre fremdrift.

En leder kjenner usikkerhet for medarbeidere som ikke har «rammebetingelsene for å være effektiv og konsentrert». Lederen forteller at medarbeidere som han tidligere var litt usikker på, er han nå enda mer usikker på. «De sikrer egne leveranser altså,» men gir de det lille ekstra? Dette ville vært lettere å vurdere gjennom uformelle kaffeprater og møter, sier leder.

En leder forteller at hun bruker mye relasjonsledelse, og mener det er viktig at medarbeiderne kan snakke med henne som leder uten å være redd. Da er kroppsspråket viktig, og den informasjonskanalen mangler nå, sier hun, og forteller videre: «det er stor forskjell nå i digitale møter mot fysiske møter der man som leder kan fange flere bekræftelser på sitt lederskap».

3.7.1 Hva trenger du fra dine medarbeidere nå?

En leder sier at det er viktig at medarbeiderne har tillit til henne som leder slik at de kan være åpne om sine behov. En annen leder forteller om sitt behov for tydelig tilbakemelding fra medarbeiderne, og ser sin egen rolle i å legge en atmosfære der det oppleves trygt.

Videre peker lederne på at medarbeiderne må styre og ivareta seg selv. De må være selvstendige og ta ansvar. En leder peker på at han har mer behov nå enn vanlig for disiplinerte og selvgående medarbeidere. Han må stole på at gjør det de skal, og forteller at han kjente jo sine før situasjonen, og «visste hvem som ville briljere og hvem som egentlig vil ikke fungere veldig bra. Slik ble det.»

Lederne er videre opptatt av fellesskapet i sin enhet. Noen har uttrykt ønsker til sine medarbeidere om å være rause med hverandre på hvordan de kommuniserer, og minner om at det kan være gode grunner til at folk for eksempel er litt korte. Noen ledere ønsker at medarbeiderne skal samarbeide på nye måter slik at de kan lene seg på hverandre og være kreative.

Noen er også leder for ledere. En leder for ledere opplever at underordnede nå har sine måter å levere på. Han ser at de vet hvordan ledelsen tenker, og ser det som veldig betryggende at de kommuniserer ofte. Han vet at de løser kontakten med medarbeiderne på ulike måter, og har ekstra øye på enkeltpersoner som trenger det. En annen leder for ledere oppfordrer dem til å ta kontakt med sine medarbeidere med faste treffpunkter som gjør at ting blir fanget opp.

3.7.2 Har du noen refleksjoner om situasjonen påvirker jobbengasjement og arbeids glede?

Lederne forteller om medarbeidere som er veldig motiverte og har en sterk indre driv. Noen er bekymret for at jobbengasjementet kan minske hvis de skal jobbe hjemmefra mye lenger. En forteller at jobber de jobber nå på smale fagområder i enheten, og da kan det bli vanskeligere å se at man «bygger en katedral». Noen peker på at situasjonen kan tære på det psykososiale arbeidsmiljøet.

En leder opplever selv at det er tyngre å jobbe hjemmefra, og savner «følelsen av jobben sin». Den følelsen handler om et fellesskap, og det å jobbe sammen mot et felles mål, forteller leder.

3.7.3 Hvordan opplever du det å ivareta dine nå? Hvordan balanserer du grensen mellom privatliv og jobbsituasjon?

Lederne forteller at noen medarbeidere tar ikke pauser, mens andre tar seg friheter. En leder synes det er feil at virksomheten ikke gir muligheter for tidregistrering for de som arbeider i tillegg til oppsatt tid mens andre får fri fra arbeidsoppgavene. En annen leder sier at det er viktig å vise at det er helt greit ikke bare å jobbe hele dagen. En tredje leder er bekymret for sine medarbeideres dårlige samvittighet, og forteller at hun oppfordrer dem til styre forventninger til seg selv. De må se at deres arbeidsbetingelser er endret. Lederen forklarer at situasjonen kan føre til at de ikke klarer å gjøre så mye, og fortsetter med at: «Det er så viktig og bra med indre motivasjon og samvittighet. Den drivkraften, kan også slå veldig ut og medarbeiderne strekker seg for langt.»

En leder forteller at han har valgt å være veldig jobborientert. En leder savner mest å se sine ansatte fysisk. En forteller at det i begynnelsen var skremmende med ansatte i risikogruppen.

En leder viser til at selv om medarbeiderne er selvstendige, forventer de nok også omsorg. En leder fortalte at hun tidlig viste oppmerksomhet overfor sine ved å koble tilstedeværelse og bekymring for sykdom hos sine medarbeidere. Siden leder har mange i risikogruppen mente hun det som et signal om omsorg.

Skillet mellom arbeids- og privatliv er mindre i denne situasjonen. Så hvor langt går lederne nå i å spørre medarbeiderne hvordan det går?

En forteller at hun er opptatt av hvordan det går med folk, og særlig de som bor alene og ikke har noen sosialt nettverk. Disse inviteres i seksjonsmøter til å snakke, og de inviteres til felles lunsj osv. En annen leder spør dem hvordan det går, sier at de ikke må slite seg ut, og at det bare er å ta kontakt.

En leder sier at hun kjenner sine medarbeidere og deres livssituasjon, og er trygg på at det er ok. «Man må ha kjennskap til sine som leder.» En annen leder håper og tror at gjensidig tillit og oppmerksomhet på forventningsstyring gjør det greit for medarbeiderne å si i ifra om det er noe. Hun tror at de som ville åpnet seg i normale forhold også vil åpne seg nå.

En leder spør medarbeiderne om hvordan det går på hvert eneste møte, men «får kanskje ikke det sanne svaret». Lederen følger magefølelsen hvis den tilsier å ta en ekstra prat med noen, og «har noen medarbeidere som kan fortelle om stemningen».

En leder forteller at det varierer fra person til person. Noen medarbeidere er mer tilbakeholdne (nevner som eksempel et par voksne menn), og det gir leder en lavere forventning om fortrolighet. Leder tror det ville synes på jobben dersom det ikke gikk bra med dem. Ledere forteller videre at det er annerledes med medarbeidere som er mer åpne om seg og sitt, og at leder da kan gå lenger i å spørre hvordan det går.

En som leder medarbeidere med særlig høyt arbeidstrykk nå, forteller at han stiller spørsmål om hvordan de har det for å vite, men borrer ikke mye. Det var et høyt arbeidspress hos dem også før korona brøt ut, og leder ser at det er begrenset hvor lenge medarbeiderne kan stå i så stort arbeidspress. Leder planlegger å gå mer inn i belastningsproblematikken med medarbeiderne når det roer seg litt.

4 Aktuelle spørsmål til forvaltningen

Arbeidssituasjonen endret seg brått for statsansatte. Mange var ikke forberedt på å arbeide hjemmefra, og bare delvis trent i å bruke ikt til all kommunikasjon med kollegaer og leder. Hovedinntrykket i denne undersøkelsen er at det har gått fint, og at fleksibiliteten og dugnadsånden er god. Det har vært en mindre overgang for dem som helt eller delvis er vant med å jobbe hjemmefra eller et annet sted enn leder.

4.1 Arbeidsverktøy – kun tema når de er et problem?

Da vi spurte hva som skulle til for at de statsansatte fortsatt skulle kunne gjøre jobben sin, kom det øredøvende svar om ikt's betydning. Vi kan rett og slett rope et hurra for ikt. Arbeidsverktøy er det første som respondentene viser til for å få gjort jobben sin. Kanskje er det en påminnelse om betydningen arbeidsverktøy har for effektiv oppgaveløsning? Og bør HR-verktøyene vi bruker i statsforvaltningen ivareta det? I typiske medarbeidersamtaler i staten¹⁰ er ikke arbeidsverktøy et eksplisitt tema. Et annet HR-verktøy som kunne målt opplevd nytte av arbeidsverktøyene, er medarbeiderundersøkelser. De er imidlertid ofte dedikert til blant annet jobbengasjement, kompetansedeling og ledelse på ulike nivåer. Det kan derfor være grunn til å stille spørsmål om vi har systematisk kunnskap på arbeidsverktøyenes effektivitet. Eller er vi kun opptatt av arbeidsverktøy dersom de er et problem?

4.2 Bedre forutsetninger for digital læring og deltakelse

Situasjonen har vært ekstraordinær, og den kan sies å ha vært god for læring. Medarbeidernes ønske om å lykkes var stort, og flere fortalte at de bare måtte lære. Det oppstod behov hos den enkelte om å lære for å gjøre jobben, og ønsket om å lære ble forsterket av behov for faglig sparring og å være sosial. Utfordringen nå er å utnytte den læringen som er gjort og fortsette felles læring i bruk av digitale verktøy.

Situasjonen har gjort alle til digitale deltakere. I Digitaliseringsdirektoratet har de opplevd en større og mer aktiv deltakelse i et ukentlig møte om informasjonsforvaltning enn når de har kombinert fysiske møter med digital deltakelse på video. Respondenter i vår undersøkelse viste også til at det var bedre nå når alle deltar digitalt enn når noen var på video og resten i et fysisk rom. Det følte mer likestilt, sa de. I tillegg peker respondentene på lettvintheten med digitale møterom fremfor å jakte på ledige fysiske møterom. Vi kan komme til å gjennomføre flere møter digitalt fremover.

4.3 Fagmiljøets betydning for produksjon

Det å få tak i kollegaer kommer høyt på listen over medarbeidernes forutsetninger for å kunne gjøre jobben hjemmefra. Det handler om målrettede samtaler for å diskutere eller få svar på

¹⁰ [https://arbeidsgiver.difi.no/personalalledelse/personaloppfolging/medarbeidersamtale](https://arbeidsgiver.difi.no/personalledelse/personaloppfolging/medarbeidersamtale)

spesifikke spørsmål. Tilgang til kollegaer handler om få vurdert en problemstilling sammen fra ulike perspektiver. Eller det er å få nødvendige avklaringer når den andre har en kompetanse som kan ha betydning for oppgaven. Spisskompetansen er viktig, og sitter i enkeltmedarbeiderne. For noen hindrer det oppgaveløsning at de ikke får tak i kollegaer i denne situasjonen, enten fordi de andre er travle eller at de må ta seg av barn. Da står man uten svar eller man mangler bekräftelsen på at antatt svar er korrekt. På spørsmål om hva lederne ønsket seg fra sine medarbeidere nå, satte lederne selvgående medarbeidere høyt. Fagmiljøene rundt har betydning for den enkeltes selvgåenhet. Er vi tilstrekkelig oppmerksomme på fagmiljøenes direkte betydning for oppgaveløsningen i forvaltningen og den egne dynamikken her?

4.3.1 Øyeblikkelig og kroppsspråks betydning i fagmiljøet

Mange setter utviklingsoppgaver på vent fordi de ser det nødvendig å jobbe fysisk sammen. Det er bare da de kan spille på hverandre og utforske idéer ved å kommunisere med øyeblikkelig og kroppsspråk. Medarbeiderne forteller at de digitale kommunikasjonsverktøyene ikke gir tilstrekkelig trygghet i øyeblikkelig og for å snakke kroppsspråk. Samarbeidsrelasjoner er kritiske samtidig som de kan være sårbare. Amy Edmondson¹¹ peker på at store prestasjoner krever tilstrekkelig psykologisk trygghet særlig i kunnskapsintensive organisasjoner. Det er bare når man erfarer denne tryggheten at man føler at man har anledning til å komme med relevante idéer, spørsmål og bekymringer og bli lyttet til. *Mellommenneskelig risikotaking*, kaller Edmondson det. Det kan synes som våre statsansatte ser at risiko ikke bare gjelder sin egen relasjon, men for den faglige oppgaveløsningen. Vi ser at statsansatte er vant med å bruke eget kroppsspråk for å trygge andre, men også å lese kroppsspråk for å bli overbevist om at en problemstilling er tilstrekkelig belyst. Konsekvensene ved feiltolkning av regelverk eller å hoppe over allerede eksisterende kompetanse kan være så store at man velger heller å la saken ligge dersom trygghet på kvalitet ikke er sterk nok. Konsekvenser kan ramme egen virksomhet, tillit til forvaltningen og politisk ledelse.

En respondent uttrykte savn etter ansikter, og spontane diskusjoner. Dette stemmer godt overens med uttalelser fra professor i interaksjonsdesign ved Universitetet i Oslo, Tone Bratteteig, om at vi går glipp av en del kommunikasjon som man er vant til at er der.¹²

Medarbeiderne som vi har snakket med opplever digital kommunikasjon som annerledes enn FFIs rapport¹³ der minoritetssynspunkter og tillit er sentrale faktorer:

Selv om medierikhetsteorien opprinnelig foreslo at ansikt til ansikt kommunikasjon ville være best under komplekse oppgavebetingelser antyder visse studier at team som har arbeidet sammen ansikt til ansikt tidligere kommuniserer like effektivt gjennom elektroniske media, som team som kommuniserer ansikt til ansikt (Alge, Wiethoff & Klein, 2003). Den modererende effekten av erfaring med å bruke et elektronisk medium, og muligheten av øyeblikkelig interaktivitet som er en del av visse typer elektroniske medier, har også blitt lagt vekt på som noe som utvider mulighetene for rikhet ved de elektroniske mediene og som gjør skillet mellom ansikt til ansikt kommunikasjon og elektroniske medier mindre entydig (Rice & Gattiker, 2001).

¹¹ [https://www.ntnu.edu/innovation/amy-c.-edmondson-iii-](https://www.ntnu.edu/innovation/amy-c.-edmondson-iii)

¹² https://www.aftenposten.no/kultur/i/zGJW9w/konsentrasjonsvansker-unnasluntring-og-brudd-paa-intimsoner-derfor-blir-du-slitent-av-videomoeter?spid_rel=2

¹³ <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/kollektiv-sensemaking-og-informasjonsstruktur-i-nettverksbaserte-operasjoner-et-human-factor-perspektiv>

Betyr det at Forsvarets digitale arbeidsmetoder kan lære oss digital samsnacking? Rapporten viser til «team som har arbeidet sammen». Kan det være at team-medlemmene i FFIs undersøkelse samtrent i mye større grad enn byråkratene i vår undersøkelse? Kan det også være at spørsmålene som FFI-teamene kommuniserer om er mindre komplekse enn våre byråkrater? Bør det undersøkes?

4.3.2 Selvgående medarbeidere, sterke fagmiljøer og utvikling

I intervjuene ble følgende spørsmål stilt: *hva skal til for at du kan gjøre en god jobb hjemmefra?* Overraskende mange nevnte ikke leder i sine svar og det var lite behov for felles retning nå. De snakket om arbeidsverktøyene sine, fagdialog med hverandre og egen læring. Noen fortalte at de også tok ansvar for å avlaste lederne sine, fordi de så at de har så stor arbeidsbelastning. Disse statsansatte fremstår som selvgående, og det speiles i ledernes svar på hva de trengte av sine medarbeidere nå.

Vi har ser at fagmiljøene er av stor betydning for oppgaveløsningen og tillit spiller en rolle som digitale verktøy ikke favner. Derfor synes utvikling og nytenking vanskelig nå.

I statsansattundersøkelsen 2016 er rettferdig behandling den faktoren som har størst betydning for både jobbengasjementet og opplevelsen av om virksomheten har god gjennomføringsevne. En nærmere analyse viste at både nærmeste leders (opplevde) evne til å fordele arbeidsoppgaver og åpenhet rundt kriteriene for lønnsfastsettelse hadde en sterk samvariasjon med rettferdig behandling, men også muligheten til å utvikle faglig og personlig kompetanse hadde en moderat til sterk sammenheng med spørsmålet om rettferdig behandling.

Kroppsspråket har en viktig plass i den faglige diskursen, og er en sosial praksis som uttrykker kultur. Kultur vedtas ikke, men utvikler seg mellom mennesker og vedlikeholdes i sosiale praksiser.

Vi har sett at medarbeidere opplever at kollegaer endrer seg i situasjonen. En respondent i undersøkelsen fortalte om en kollega som blomstret nå. Respondenten så det, og personen snakket om det selv, at han opplevde arbeidssituasjonen mye bedre nå. Kan vi lære noe om fornying av fagmiljøer ut fra denne situasjonen og undersøkelsen? Vi ser vi at familiens behov kan være en produksjonsfaktor når det jobbes hjemmefra, men kanskje kan vi også sammenligne et fagmiljø med en familie? Fornyning kan være vanskelig i en familie, skrev Aftenposten, fordi vi faller tilbake til forutsigbare atferdsmønstre. Familiesystemteori handler om at familier har en likevekt og at hver person i familien har en fast rolle som «tjener til å holde familiesystemet intakt».¹⁴ Har vi kanskje faste roller i fagmiljøet også som tjener til å holde systemet i gang? Er det for eksempel de samme som driver diskusjonene fremover? De samme som sikrer de kritiske røstene? Hverdagens virkelighet vedlikeholder seg selv ved å bli uttrykt i rutinehandlinger, skrev Berger & Luckmann.¹⁵ De introverte står i fare for å bli oversett på arbeidsplassen, skrev lederweb.dk i 2013¹⁶, mens de ekstroverte briljerer blant annet i idédugnader. Er det slik at dersom man først har en plass i fagmiljøet som en introvert eller ekstrovert, så kan det være vanskelig å fornye dette? Bør vi stille oss flere spørsmål om hvordan vi kan tilrettelegge for fornying i fagmiljøene?

¹⁴ Pooja Lakshmin ifølge Aftenposten, 21.mai 2020

¹⁵ Peter L. Berger & Thomas Luckmann: *Den samfundsskabte virkelighed*, Lindhardt og Ringhof 1990

¹⁶ <https://www.lederweb.dk/artikler/introverte-tromles-paa-arbejdspladsen/>

4.3.3 Engasjement smitter

Respondentenes savn av kollegaer handler også om tilfeldige samtaler som viser seg å være nyttige. I forvaltningen kan man til daglig jobbe tett med en håndfull kollegaer som utgjør det daglige fellesskapet. Men så en dag sitter man ved siden av en mer ukjent kollega i lunsjen, og en felles forståelse avdekkes for eksempel i problemstilling, overordnet mål eller arbeidsmetodikk. Det er et tilfeldig møte som gir erfaringsutveksling og blir nyttig. Flere forteller om en usikkerhet fordi de ikke får informasjon fra kollegaer gjennom de spontane samtalen som man har i et vanlig arbeidsliv.

Fellesskapet mellom kollegaer har en dimensjon i forlengelse av det å jobbe sammen. Det handler om samfunnsoppdraget. Denne dimensjonen styrker fellesskapsfølelsen og den enkeltes jobbengasjement når de erfarer at kollegaene også har et engasjement for samfunnsoppdraget og dette øker motivasjonen. Som en sa: «Jeg jobber sammen med kompetente folk som brenner for å forbedre.» Engasjementets betydning er omtalt i tidligere rapporter:

«Medarbeidernes faglige engasjement og orientering mot det samfunnsnyttige er viktige ressurser for å skape gode resultater og utvikle virksomheten.» (Difi-rapport 2013:8¹⁷)

Både de målrettede og de tilfeldige møtene med kollegaer har potensiale til å bekrefte et fellesskap. Følelsen av fellesskap og samhørighet kan være svært positiv, og i denne undersøkelsen vitnes det om at dette styrker jobbengasjementet. Respondentene merker også fellesskapet i de tilfeldige møtene med ukjente kollegaer. Begrepet forestilt fellesskap fra statsviteren Benedict Anderson¹⁸ er nyttig i denne sammenhengen. Det ble opprinnelig brukt for å belyse nasjonalisme og handler om å forestille seg å ha noe til felles – også med ukjente.

4.3.4 Den kollegiale identitet

En respondent forklarte at det er i det kollegiale at man blir anerkjent for den man er. Det synes å handle om identitet i sosialantropologisk forstand som «den skapte del av en persons selvoppfatning slik vedkommende er avhengig av å få det bekreftet».¹⁹ Dersom man i sin identitet ønsker å være den dyktige som gjør sitt for at jobben blir gjort, gir det en ekstra dimensjon over medarbeidere som nå kjenner på dårlig samvittighet for oppgaver som de ikke får gjort. Det vil handle om dem selv. Anerkjennelse er en viktig driver for identitet²⁰ og kommer frem blant hva respondentene har fortalt at de savner nå:

- Anerkjennelse som en kompetent:
 - o å diskutere med en håndfull gjør at man kommer mer til orde og teller mer
 - o tverrfaglige diskusjoner i tilknytning til samtaler og tilfeldige møter bekrefter at man er like god som noen annen

For å trygge sin identitet i fremtiden er også faglig utvikling av betydning, og respondentenes savn kan også knyttes til dette. Det er et krav om faglig utvikling i arbeidsmiljøloven § 4-2, 2 a):

- Faglig utvikling:

¹⁷ Medarbeiderundersøkelsen i staten 2013 <https://www.difi.no/sites/difino/files/medarbeiderundersokelsen-i-staten-2013-difi-rapport-2013-.pdf>

¹⁸ Benedict Anderson: *Imagined Communities*, Verso, 1989

¹⁹ Inger Haugen og Lisbeth Holtedahl i Ingrid Rudie (red.): *Myk start: Hard landing*, Universitetsforlaget 1984

²⁰ <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2011/11/anerkjennelsens-psykologi>

- å vurdere noen sammen med andre kompetente
- å diskutere faglig vil si å skjerpe sine egne faglige tanker og samtidig ekspandere dem

4.4 Spiller det kollegiale større rolle for jobbengasjementet enn vi trodde?

Jobbengasjementet blant statsansatte er forklart tre ganger i kvantitative utvalgsundersøkelser som vi nå kaller Statsansattundersøkelsen.²¹ I 2013 forklarte vi statsansattes jobbengasjement med jobbinnholdet:

«Statens sterkeste kort er jobbinnholdet. Statlige arbeidsgivere kan tilby meningsfylte og samfunnsnyttige jobber med varierte arbeidsoppgaver og stor grad av innflytelse på oppgaveløsningen. Dette er forhold som i stor grad påvirker medarbeidernes engasjement, og som mange er svært tilfredse med.»

I 2016 var det faktoren utviklingsmuligheter som var den primære driveren for jobbengasjement. Utviklingsmuligheter handler om å bruke egen kompetanse, faglig utvikling i arbeidshverdagen – bli enda flinkere, faglige utfordringer, variasjon i arbeidsoppgaver, men også innflytelse på hvordan man løser arbeidsoppgaver. Videre forklarte vi at medarbeidere som får brukt egen kompetanse og som opplever jobben utfordrende, vil sannsynligvis i større grad oppleve et eierskap til den jobben som gjennomføres og således ha en større indre motivasjon til å gjøre en innsats.

I 2018 viste undersøkelsen at det særlig var indikatoren kompetanse som hadde betydning for jobbengasjementet.

I denne undersøkelsen sier mange at de savner sine kollegaer, og flere sier at engasjementet går litt ned. «Kollegaene mine har et sterkt driv for å få gjennomført», fortalte en. Det er interessant når de ansatte nå strengt tatt har tatt med sin kompetanse hjem, mens mye av jobbinnholdet, meningen med samfunnsoppdraget og autonomien er det samme. Riktignok er noen oppgaver satt på vent, men den tydeligste faktoren – og som etterlyses – er at kollegaene er blitt fjernere. Kan det indikere at det å løse arbeidet sammen med kollegaer, kan ha større betydning for jobbengasjementet enn vi tidligere har gått ut fra?

Kollegaers og fagmiljøets betydning kaster i så fall lys over betydningen av rettferdig behandling som i tidligere undersøkelser har samvariert sterkt med jobbengasjement og opplevd gjennomføringsevne i virksomheten. I denne kvalitative undersøkelsen utviser de aller fleste medarbeiderne en omtanke og til dels bekymring for sine kollegaer, og de er opptatt av at leder ivaretar dem.

4.5 Hva er god ledelse nå?

Blant medarbeiderne etterlyses tydelighet på hvilke problemer som skal løses og hvorfor, men de fleste utelukker at de har et behov for felles retning. Kanskje er det spesialiseringen som slår ut.

²¹ Medarbeiderundersøkelsen i staten 2013 (<https://www.difi.no/sites/difino/files/medarbeiderundersokelsen-i-staten-2013-difi-rapport-2013-.pdf>), Medarbeiderundersøkelsen i staten 2016 (<https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/medarbeiderundersokelsen-i-staten-2016>) og Statsansatteundersøkelsen 2018 (<https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/statsansatteundersokelsen-2018>)

Medarbeiderne uttrykker større behov for prioriteringer av sine saker eller avklaring i en enkelt sak, og lederne synes å være oppmerksomme med sin egen tilgjengelighet for avklaringer.

Medarbeiderne verdsetter digitale møtearenaer i fagmiljøene. Flere ledere forteller hvordan de tilrettelegger for digitale treff, mens andre ledere forteller at de gjerne ser at medarbeiderne ordner slikt selv. Det synes som når initiativet overlates til medarbeiderne selv, så står det i fare for å nedprioriteres på grunn av arbeidsmengde, sosiale terskelen eller frykten for å forstyrre.

Medarbeidere som strever, etterlyser eller verdsetter fleksibilitet. Ledere gir også uttrykk for at de bekymrer seg for medarbeidere som har tett med belastninger i denne situasjonen. Lederne savner kroppsspråket som ellers gir mye informasjon om hvordan medarbeiderne har det, og som de selv bruker bevisst for å trygge medarbeiderne.

Flere medarbeidere gir uttrykk for en usikkerhet for om leder er i nok kontakt med kollegaer som de bekymrer seg for. Bortsett fra at bekymringen er en naturlig medmenneskelig reaksjon, kan den også forklares med at de selv trenger kollegaene for egen oppgaveløsning og for sitt eget jobbegasjement. En respondent viste også til at han så leders omsorg for kollegaer som hva som ville vente ham selv dersom han en dag ville få lignende behov. For ledere kan det være vanskelig, for ikke å si umulig, å trygge alle om at det går fint med de andre. Derfor må ledere være oppmerksomme på at den enkelte tar utgangspunkt i leders oppfølging av seg selv når man undrer på hvordan leder følger opp kollegaer.

5. Oppsummering

Medarbeidere og ledere omtaler seg i denne undersøkelsen som heldige i korona-situasjonen blant annet med alt som var gjort på forhånd og at de var kjent med hverandre.

Lederne ser at medarbeidernes privatliv påvirker oppgaveløsningen i større grad, og savner å kunne lese kroppsspråket til sine medarbeidere. Omprioriteringer av oppgaver har for noen gitt smalere fagområder, og situasjonen gjør det noe vanskeligere med felles forståelse.

Ledernes mulighet til å utøve god ledelse kan knyttes til virksomhetens grep og styringslinjens rammer.

I koronasituasjonen er arbeidsverktøyene blitt en helt nødvendig kommunikasjonskanal. Arbeidsverktøyene er av vital betydning for at

- medarbeiderne skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver som er løsbare i situasjonen,
- medarbeiderne skal få hjelp og avklaring fra kollegaer slik at oppgavene blir løst
- lederne skal ha god kommunikasjon med sine ansatte

Med unntak av digitalisering i stort, er arbeidsverktøy til vanlig, slik DFØ kjenner det, mest et tema når det er et problem. Nå ser vi potensialet som fins for effektivt arbeid dersom digitale verktøy fungerer godt. Korona-situasjonen førte med seg bedre forutsetninger for digital læring og deltakelse enn noen gang før. Dette gir en god mulighet for å bykse videre i utviklingen.

Vi har sett at fagmiljøet har stor betydning for produksjon og jobbengasjement i tillegg til identitet. Funnene indikerer at vi bør innhente mer kunnskap om statlige fagmiljøer og deres behov fordi det handler om effektivitet og kvalitet i oppgaveløsningen.