

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn/kandidatnr.:

Kandidat 102 Mats Orvik Torseth

Kandidat 57 Hilde Sloot Bjøru

Ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner

Dato: 15. mai 2020

Totalt antall sider: 114

Abstract

Many companies organize themselves distributed, they work across geography, even within the same department or division. The reason for this is both to attract employees with the right expertise and to be close to several markets. At the same time, the development of IT technology has made this possible. In addition to telephone and email, video conferencing, chat services and file sharing are available in real time. The study is based on this context and seeks to find out how leaders practice distance management and communication, and what they succeed with in their businesses. The problem for the study is: "What characterizes good management and communication in distributed organizations?".

This study focuses on the leadership role and how this is exercised in distributed communication. Virtual organizations are an organization where members never meet physically. Other organizations may be partially distributed. Central theoretical foundations are found in various forms of leadership such as LMX theory, relationship management, transformational leadership and self-management. In addition, trust and its relationship to relationship are defined. Communication is about exchanging information and is a basic process for running a business. The thesis uses theory in media richness and media synchronization to explain how communication takes place in the organizations studied. This is with focus on small talk and creating a common understanding between different departments. In the literature section change, structure and culture are also briefly discussed.

The research was conducted as an inductive qualitative study with semi-structured physical depth interviews of six managers in different companies in different locations in Norway. 5 out of 6 interviews were conducted with both authors present in the same room as the informant. Grounded theory was used as a methodology for data collection and analysis. Through the collection and analysis of data, this task will provide a deeper understanding of the types of management that have proven to work well in the management of distributed organizations. All interviews are transcribed using the NVivo analysis tool. The transcribed text is then encoded, condensed and analyzed further in NVivo. This has given 5 main categories for findings that are leadership, communication, change, structure and culture. The largest categories in the discovery chapter deal with the need for physical presence as well as limitations on digital communication. It is these findings that are discussed in the discussion section against current management and communication theory presented in the theory chapter.

The main conclusions of this study show that the leaders largely practice a supportive form of leadership. This means that there is a great focus on organizing so that the employees can carry out their tasks. They are also dedicated to facilitating each one through individual adaptations. Leaders are concerned with building relationships and through this gain trust as a management mechanism. This is especially important at the beginning of a working relationship, and at critical stages such as change and conflicts. Leaders are also concerned with how non-verbal face-to-face communication contributes to more information and adapt communication to how it is perceived by the recipient. The leaders have a conscious relationship with the various means of communication and what opportunities and limitations they have. Everyone uses physical meetings as a form of communication in addition to digital means of communication. The purely operational business can be solved on a daily basis, while it is in demanding situations that the digital means of communication fall short.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet i forbindelse med avslutning av en mastergrad i ledelse og administrasjon (MBA) ved Nord Universitet. Oppgaven handler om ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner.

Motivasjonen hos forfattere for å undersøke tema kommer fra erfaringer gjort i arbeidslivet. Begge forfattere har erfaring med å jobbe i distribuerte organisasjoner og hadde selv oppfatninger vi ønsket å undersøke gjennom en studie.

Takk til alle bidragsyttere og informanter, ikke minst vår veileder Jan-Oddvar Sørnes for gode råd og oppmuntring underveis i prosessen.

Stjørdal, 15. mai 2020

Mats Orvik Torseth og Hilde Sloot Bjøru

Sammendrag

Mange virksomheter organiserer seg distribuert, altså at man jobber på tvers av geografi, selv innen samme avdeling eller divisjon. Bakgrunnen for dette er både for å tiltrekke seg ansatte med riktig kompetanse, og for å ha nærhet til flere markeder. Utviklingen av IT-teknologi har samtidig gjort dette mulig. I tillegg til telefon og e-post, finnes det muligheter for videokonferanser, chattetjenester og fildeling i sanntid. Studien tar utgangspunkt i denne konteksten, og søker å finne ut av hvordan ledere utøver distanseledelse og kommunikasjon, og hva de lykkes med i sine virksomheter. Problemstillingen for oppgaven er: «*Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner?*».

Denne oppgaven har fokus på lederskapsrollen og hvordan dette utøves i en distribuert kommunikasjon. Virtuelle organisasjoner er en organisasjon der medlemmene aldri møtes fysisk. Andre organisasjoner kan være delvis distribuerte. Sentrale teoretiske fundament befinner seg innenfor ulike ledelsesformer slik som LMX-teori, relasjonsledelse, transformasjonsledelse og selvledelse. I tillegg defineres tillit og dets forhold til relasjon. Kommunikasjon handler om å utveksle informasjon, og er en grunnleggende prosess for ledelse av en virksomhet. Oppgaven bruker teori innenfor medierikhet og mediasynkronisering for å forklare hvordan kommunikasjon foregår i de organisasjonene som er studert. Dette med særlig fokus på småprat og det å skape en felles forståelse mellom ulike avdelinger. I litteraturdelen er det også endring, struktur og kultur kort omtalt.

Forskningen ble gjennomført som en induktiv kvalitativ studie med semistrukturerte fysiske dybdeintervju av seks ledere i ulike virksomheter på forskjellige lokasjoner i Norge. 5 av 6 intervjuer er gjennomført med begge forfatterne til stede i samme rom som informanten. *Grounded theory* er brukt som metode for datainnsamling og analyse. Gjennom innsamling og analyse av data skal denne oppgaven gi en dypere forståelse av hvilke ledelsesformer som har vist seg å fungere godt i ledelse av distribuerte organisasjoner. Alle intervju er transkribert ved hjelp av analyseverktøyet NVivo. Den transkriberte teksten er deretter kodet, kondensert og analysert videre i NVivo. Dette har gitt 5 hovedkategorier for funn som er ledelse, kommunikasjon, endring, struktur og kultur. De største kategoriene i funnkapittelet omhandler behovet for fysisk tilstedeværelse samt begrensinger ved digital kommunikasjon. Det er disse funnene som i diskusjonsdelen blir drøftet opp mot aktuell ledelses og -kommunikasjonsteori presentert i teorikapittelet.

Hovedkonklusjonene i denne studien viser at lederne i stor grad utøver en støttende form for ledelse. Det vil si at det har stort fokus på å tilrettelegge slik at de ansatte kan utføre sine arbeidsoppgaver. De er i tillegg opptatt av å tilrettelegge for hver enkelt gjennom individuelle tilpasninger. Lederne er opptatt av bygge relasjoner, og gjennom dette oppnå tillit som en styringsmekanisme. Dette er særlig viktig i starten av et arbeidsforhold, og i kritiske faser slik som endringer og konflikter. Lederne er også opptatt av hvordan non-verbal kommunikasjon ved samtaler ansikt til ansikt bidrar til mer informasjon og mulighet for å tilpasse kommunikasjonen etter hvordan det oppfattes av mottakeren. Lederne har et bevisst forhold til de ulike kommunikasjonsmidlene og hvilke muligheter og begrensninger de har. Alle bruker fysiske møter som kommunikasjonsform i tillegg til digitale kommunikasjonsmidler. Den rent operative virksomheten lar seg løse i det daglige, mens det er i krevende situasjoner at de digitale kommunikasjonsmidlene kommer til kort.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	vi
Oversikt over tabeller	1
Oversikt over figurer	2
Oversikt over vedlegg	3
1 Innledning.....	4
1.1 Aktualisering	5
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.3 Avgrensninger	7
2 Litteratur.....	8
2.1 Ledelse.....	8
2.1.1 Former for ledelse	9
2.1.2 Ledelse i distribuerte organisasjoner og virtuelle team.....	10
2.1.3 Selvledelse, motivasjon og mestring	11
2.1.4 Relasjonsbasert ledelse (LMX-teori)	13
2.2 Kommunikasjon.....	16
2.2.1 Kommunikasjon i organisasjoner.....	16
2.2.2 Medierikhet	17
2.2.3 Småprat og sladder	18
2.2.4 Felles forståelse og samarbeid i distribuerte prosjektorganisasjoner	19
2.3 Endring	20
2.4 Struktur	21
2.5 Kultur.....	22
2.6 Oppsummering litteratur og oppgaven videre	23
3 Metode.....	25
3.1 Generelt om samfunnsvitenskapelig metoder.....	25
3.2 Forskningsstrategi og design	25
3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	30
3.4 Behandling av data	32
3.5 Gjennomføringen av dataanalysen	33
3.6 Validitet og reliabilitet.....	35
3.7 Etske problemstillinger.....	36
3.8 Oppsummering metode.....	37
4 Funn.....	38
4.1 Ledelse.....	39
4.1.1 Behov for fysisk til stedevarerelse	40
4.1.2 Form	45
4.1.3 Psykologi.....	47
4.1.4 Oppgaver	49
4.1.5 Relasjoner.....	50
4.1.6 Rekruttering.....	51

4.1.7	Tillit.....	52
4.1.8	Stil	53
4.1.9	Oppsummering ledelse	53
4.2	Kommunikasjon.....	53
4.2.1	Kommunikasjonsmiddel.....	55
4.2.2	Kommunikasjonsstrategi.....	56
4.2.3	Begrensninger ved digital kommunikasjon.....	57
4.2.4	Informasjonsbehov	58
4.2.5	Kroppsspråk	59
4.2.6	Småprat.....	59
4.2.7	Oppsummering kommunikasjon	60
4.3	Endring	60
4.3.1	Motstand mot endring	62
4.3.2	Endringsledelse	62
4.3.3	Endring i organisasjonsstruktur.....	63
4.3.4	Reisevillighet.....	63
4.3.5	Endringskompetanse	64
4.3.6	Oppsummering endring.....	64
4.4	Struktur	65
4.4.1	Distribuert organisasjon	66
4.4.2	Fysiske møter	67
4.4.3	Fysisk avstand	68
4.4.4	Nærhet	68
4.4.5	Oppsummering struktur.....	69
4.5	Kultur.....	69
4.5.1	Felles fundament	71
4.5.2	Generasjonsforskjeller.....	71
4.5.3	Subkultur	72
4.5.4	Påvirkning	73
4.5.5	Kunnskapsdeling	74
4.5.6	Kollektivitet.....	74
4.5.7	Oppsummering kultur	74
5	Drøfting og konklusjon	76
5.1	Drøfting	76
5.1.1	Ledelse på distanse.....	76
5.1.2	Støttende ledelse.....	79
5.1.3	Selvledelse.....	80

5.1.4	Relasjoner.....	81
5.1.5	Tillit.....	83
5.1.6	Småpraten, relasjonsbygging og kroppsspråk.....	85
5.1.7	Kommunikasjon	86
5.1.8	Normer for elektronisk kommunikasjon	93
5.1.9	Felles forståelse	94
5.2	Konklusjon.....	95
5.3	Praktiske implikasjoner	96
5.4	Teoretiske implikasjoner	97
5.5	Refleksjon over egen rolle som forsker.....	98
5.6	Kritisk refleksjon over valgt design og metode.....	98
5.7	Videre undersøkelser	99
6	Litteraturliste	100
7	Vedlegg	104
7.1	Vedlegg 1 Kodemengde	104
7.2	Vedlegg 2 Meldeskjema og vedtak fra Norsk senter for forskningsdata (NSD).....	105
7.3	Vedlegg 3 Intervjuguide	111
7.4	Vedlegg 4 Samtykkeerklæring	112

Oversikt over tabeller

Tabell 1 : Ulike typer tillit (hentet fra Kirkhaug, 2015, s. 38-41).....	14
Tabell 2 : Kriterier for utvelgelse av informanter	31
Tabell 3 : Oversikt over informanter.....	31

Oversikt over figurer

Figur 2-1 : Kanalers evne til formidling av rik informasjon (Hentet fra vedleggene i Lengel & Daft, 1984)	18
Figur 3-1 : Forskningsdesign.....	26
Figur 4-1 : Oversikt over hovedkategorier	38
Figur 4-2 : Underkategorier i hovedkategori ledelse	40
Figur 4-3 : Underkategorier i hovedkategori kommunikasjon.....	54
Figur 4-4 : Underkategorier i hovedkategori endring	61
Figur 4-5 : Underkategorier i hovedkategori struktur	65
Figur 4-6 : Underkategorier i hovedkategori kultur	70

Oversikt over vedlegg

1. Kodemengde
2. Meldeskjema og vedtak fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)
3. Intervjuguide
4. Samtykkeerklæring

1 Innledning

«Det finnes mange gode digitale verktøy som kan forenkle og redusere antall reisedøgn. Men man kan ikke digitalisere bort ledelse.»

Informant fra studien

Verden er i endring og endringer skjer stadig raskere. Globalisering, urbanisering og digitalisering er nevnt som de viktigste endringene dagens ledere må håndtere.

Globalisering medfører at området som virksomheten opererer innenfor utvides. Dette kan være både at området organisasjonen opererer innenfor utvides, men også at medarbeiderne i en organisasjon jobber over hele verden. Medarbeidere kan jobbe sammen i ulike avdelinger, men kan også jobbe sammen med andre uten å sitte på samme sted. Når medarbeidere jobber sammen, men uavhengig av tid og sted refereres det som distribuerte team eller organisasjoner. Virtuelle team defineres ofte som team der personer aldri møtes ansikt til ansikt. Organisering i team kan sees på som mer kortvarig, men dette skillet er noe uklart. Det kan også være en kombinasjon av distribuerte og delvis distribuerte team i en organisasjon. Det vil si at noen mennesker jobber på samme tid og sted, mens andre jobber mer selvstendig.

Ny teknologi har gjort nye måter å organisere virksomheter på blir mulig gjennom nye kanaler for kommunikasjon og informasjonsdeling. Eksempler på dette er e-post, ulike chattetjenester og videokonferanser. Deling av dokumenter gjør at informasjon er tilgjengelig i sanntid.

En leder har ulike roller i en organisasjon. Det er vanlig å skille mellom administrasjon og ledelse. Denne oppgaven har fokus på ledelsesrollen, også kalt lederskapet. I lederrollen er hører det til mange ulike funksjoner. Noen av disse er å innhente og dele informasjon, motivere og støtte medarbeidere, formidle strategi, gjennomføre endringsprosesser og ta beslutninger. Denne oppgaven vil ha fokus på samspillet mellom leder og medarbeidere, i en situasjon der disse ikke nødvendigvis er lokalisert samme geografiske sted. Oppgaven har fokus på rollen som formidler av informasjon og andre elementer innenfor kommunikasjon, hvordan leder motiverer og støtter sine medarbeidere og hvordan endringsprosesser kan gjennomføres.

Kommunikasjon handler om å dele informasjon. Kommunikasjon er noe av det viktigste av det en leder gjør. Lederen må kunne kommunisere godt med sine medarbeidere, og

medarbeidere må kommunisere godt sammen. Mer og mer kommunikasjon skjer digitalt. Denne måten å kommunisere på kan skape nye utfordringer. Når kommunikasjon ikke skjer ansikt til ansikt, kan den bli mindre rik. Bruk av kroppsspråk er også en viktig del av kommunikasjon. Nye måter å kommunisere i en mer muntlig retning på er mer vanlig, og bruk av ulike symboler (emojis) kan være med å gjøre skriftspråket rikere. Digitalisering medfører at kommunikasjonen skjer mye raskere nå enn før. Det kan også oppstå utfordringer med at informasjonsmengden blir så stor at det blir vanskelig for alle medarbeidere i en organisasjon å henge med. Det kan være en utfordring å skille vesentlig informasjon fra det som ikke er så viktig.

Ledelse av distribuerte organisasjoner kan være krevende. For det første må leder og medarbeider beherske nye former for teknologi. For det andre kan det være utfordrende med ulike grupper med ulik organisasjonskultur som skal jobbe sammen. Kommunikasjon er essensielt om organisasjonen skal lykkes med sine mål. Kommunikasjon er en del av organisasjonskulturen, og den kan være med på å bygge en felles organisasjonskultur.

1.1 Aktualisering

Bruk av ulike digitale kommunikasjonsmidler, hjemmekontor og distribuerte arbeidsgrupper har lenge vært vanlig i enkelte bransjer i norsk næringsliv. I perioden da denne oppgaven blir forfattet står verden i en pandemi forårsaket av et nytt virus (Covid-19). Mange virksomheter og deres ledere har blitt kastet ut i en ny øvelse; hvordan opprettholde så mye aktivitet som mulig gjennom digitalt samarbeid?

Napier and Ferris (referert i Antonakis & Atwater, 2002, s. 11) konkluderer med at avstand mellom leder og ansatt allerede er studert gjentatte ganger, der utfallet har vært en myriade av funn og ikke resultert i noen omfattende konklusjon. Vårt mål er allikevel ikke å finne den ene konklusjonen, men å gjennom en kvalitativ og fortolkende analyse finne frem til hva erfarne ledere gjør for å lede best mulig over distanse.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er gjeldene forskning på effektiv ledelse i virtuelle organisasjoner på et tidlig stadium, men blant de undersøkelser som er gjort finnes det enkelte kjennetegn på de lederne som lykkes i en slik kontekst. Dette vil bli utdypet i teorikapitlet.

Gjennom oppgaven skal vi studere hvordan ledere i dagens arbeidshverdag leder sine medarbeidere gjennom tekst og verbal kommunikasjon. Slik kommunikasjon kan være i stedet for eller i tillegg til møter ansikt til ansikt. Et eksempel er følgende: Egne erfaringer tilsier at det er svært krevende å vite hvilket detaljnivå informasjonen som deles skal holde. For lite informasjon kan skape usikkerhet og tvil. På den andre siden kan for mye informasjon virke overveldende og det kan ta mye tid for medarbeiderne å sette seg inn i den. I tillegg kan mye informasjon føre til at medarbeidere ikke leser noe av det. Hvordan arbeider ledere i en distribuert organisasjon for å balansere dette og dermed oppnå et godt samhandlingsklima og sørge for at virksomheten når sine mål? Denne oppgaven vil derfor forsøke å belyse nyansene i ledelse av slike organisasjoner, og hvordan ledere bevisst eller ubevisst utøver ledelse egnet til å nå målene.

Dette gjøres gjennom å undersøke hvordan ledere kommuniserer. Oppgaven skal bidra til større forståelse innenfor teorifeltene ledelse og kommunikasjon i konteksten distribuerte organisasjoner.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Ledelse er et komplekst og omfattende tema og nye organisasjonsformer medfører at det oppstår nye utfordringer. Hvordan foregår kommunikasjon når medarbeiderne jobber til ulik tid og sted? Hvordan skal en leder kommunisere godt i en slik organisasjonsform for å nå virksomhetens mål? Hvordan skal lederen bygge organisasjonskultur i en spredt organisasjon?

Denne oppgaven skal belyse hvordan ledere bruker kommunikasjon i distribuerte organisasjoner med problemstilling:

Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner?

Knyttet til denne problemstillingen søker vi etter svar på følgende forskningsspørsmål:

F1: Hvilken ledelsesform utøver ledere i distribuerte organisasjoner?

F2: Hvordan kan ledere bruke digital kommunikasjon på en hensiktsmessig måte i distribuerte organisasjoner?

1.3 Avgrensninger

Ledelse og kommunikasjon er store tema å behandle med mye teori utviklet og publisert over mange år. Over de samme årene har mange virksomheter gradvis gjennom omorganisering blitt transformert til å bli mer distribuert. Vi har derfor valgt å intervju seks ledere i tre forskjellige virksomheter som har tatt del i denne endringen, og som har nå gjort sine erfaringer. Vi ønsker å sette søkelyset på erfaringene og oppgaven blir rettet inn mot å identifisere en «beste praksis» for ledelse i distribuerte organisasjoner. Vi vil forsøke å kartlegge hvor bevisst informantene utøver ledelse i en slik kontekst, og om det er mulig å knytte noen eksisterende teori på feltet ledelse og kommunikasjon opp mot erfaringene.

Videre i neste kapittel vil vi presentere litteratur med teori vi har gjennom studiet funnet aktuelt for vår problemstilling. Vi vil deretter beskrive metoden for denne studien, og tegne opp forskningsstrategien benyttet i innsamlingen av data. Funn vil bli presentert i kapittel 4, etterfulgt av et kapittel med drøfting som munner ut i en konklusjon.

2 Litteratur

Vi vil i dette kapittelet presentere utvalgt teori og litteratur på områdene vi har som teoretisk fundament for oppgaven og problemstillingen vår. Problemstillingen er som tidligere nevnt et resultat av egen nysgjerrighet på tema, samt en interesse for å kunne søke svar blant operative ledere i 2020. En del av teoriene og litteraturen i dette kapittelet er basert på innsikten vi hadde før informantene ble intervjuet, og danner også bakteppet for spørsmålene i intervjuguiden (vedlegg). I tillegg har vi tilført en del da vi også gjorde litteratursøk samtidig med analyse av funn fra intervjuene.

Kapittelet består av fem deler der vi i første del redegjør for vår tilnærming til fenomenet ledelse brukt i oppgaven. Del to inneholder begreper og definisjoner av kommunikasjon som rammeverk for utøvelsen av distanseledelse. Siste del tar for seg strukturen og konteksten det skal ledes og kommuniseres i; den distribuerte organisasjonen. De to siste delkapitlene beskriver teori innenfor endring og organisasjonskultur.

Det er gjennomført et litteratursøk i Oria med følgende søkeord: communication, leadership, media richness, leader distance, virtual teams og distributed team. Det er også gjennomført samme søk på norsk med søkeord: kommunikasjon, ledelse, medierikhet, virtuelle team, distribuert organisasjon, distanseledelse og distribuerte team.

2.1 Ledelse

I dette kapitelet vil vi presentere perspektiver på ledelse benyttet i studien. Første del presenterer kort former for ledelse, før begrepene distanseledelse, selvledelse, relasjonsbasert ledelse og tillit blir presentert. Dette vil altså være rammeverket for analysene i senere kapitler.

Ledelse har vært omtalt i lang tid. Det finnes blant annet i kilder flere tusen år før vår tidsregning (Kirkhaug, 2015, s. 11). Ledelse er omtalt i mange ulike sammenhenger. Det finnes mange ulike former, definisjoner og omtaler av ledelse. Dette sier kanskje noe om hvor komplekst og omfattende dette faget er. Det finnes ingen fasit på hva som kjennetegner en god leder.

2.1.1 Former for ledelse

Det er vanlig å skille mellom lederskap og administrasjon. Administrasjon omtales også som styring og knytter seg til daglig strukturering av arbeidshverdagen med mål, regler, rammer og kontroll av arbeidet (Kirkhaug, 2015, s. 30). Lederskap mer knyttet til det relasjonelle forholdet mellom leder og medarbeidere (Kirkhaug, 2015, s. 29).

Det finnes ulike teorier på ledelse. To hovedinndelinger er trekkteorien og atferdsteorien (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 427). Trekkteorien knytter seg til at ledere har spesielle trekk som gjør at de fungerer som ledere. Disse personlighetstrekkene gjør at noen egner seg bedre som ledere enn andre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 427). Tradisjonelt har oppfatningen vært at dette i liten grad kan læres. Man er altså mer eller mindre født som leder. En mye brukt modell er femfaktormodellen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 427). Denne modellen beskriver 5 ulike personlighetstrekk og deres relasjon til ledelsesrollen. Disse faktorene er: nevrotisme, ekstrovertsjon, åpenhet for erfaringer, omgjengelighet og å være samvittighetsfull. Atferdsteorien beskriver ledelse som det lederen gjør. Det er noe kan observeres og læres av andre. Sentralt innenfor denne teorien er mål, påvirkning, kommunikasjon, motivasjon, beslutning og kontroll (Yukl (2010), referert i Kirkhaug, 2015, s. 31).

Nyere tilnærminger til ledelse retter seg bredere mot alle typer involverte. Det blir mer og mer viktig å kunne operere opp mot medarbeider, hele organisasjonen og alle interessenter. Interessenter er de som kan påvirke målene til organisasjonen. Det er derfor naturlig at en leder må håndtere alt dette. Kirkhaug (2015) beskriver nye funksjoner for ledelse. Disse er ledelse som frigjøringsfunksjon, ledelse som tjenerfunksjon («servant leadership»), delt funksjon og helhetlig funksjon.

En annen måte å dele inn lederformer på er skillet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 446). I transaksjonsledelse handler det om en transaksjon det vil si en overføring. Medarbeideren gir av sin arbeidskraft i bytte mot lønn og andre goder. I transformasjonsledelse handler det om å spille sammen med medarbeideren. Bruk av visjoner som setter arbeidsoppgavene i en større sammenheng er en del av dette. Det er også viktig å motivere den ansatte gjennom mer enn bare bruk av tradisjonelle belønningssystemer. Dette kan for eksempel være at medarbeideren engasjeres mer på det personlige plan. Følelse av mestring er også en viktig del av transformasjonsledelse.

Distanseledelse er et begrep som har blitt mer aktuelt på grunn av den teknologiske utviklingen, globalisering og et ønske om å få tak i ansatte med riktig kompetanse. Men det finnes også en bredere måte å se på lederdistanse. Antonakis og Atwater har beskrevet ulike perspektiver på distanse i en review artikkel fra 2002. De deler distanse inn i 3 ulike dimensjoner; fysisk distanse, opplevd sosial distanse og frekvens på oppgaveinteraksjon. Sosial distanse defineres som; «*perceived difference in status, rank, authority, social standing, and power, which affect the degree of intimacy and social contact that develop between followers and their leader*» (Antonakis & Atwater, 2002, s. 682). De hevder at alle disse 3 dimensjonene av distanse kan føre til at avstand mellom leder og medarbeider økes eller reduseres (Antonakis & Atwater, 2002, s. 674). De hevder videre at dette påvirker effektiviteten av lederskapet. En leder som har fysisk distanse og som gjennom ulike mekanismer for eksempel makt og posisjon øker sosial distanse og også har lite kommunikasjon med ansatte i selve utførelsen av arbeidet vil øke den totale distansen. Sosial og fysisk distanse er ikke paralleller (Antonakis & Atwater, 2002, s. 684). Det vil si at det kan være fysisk avstand uten at det oppleves som sosial avstand.

2.1.2 Ledelse i distribuerte organisasjoner og virtuelle team

Distribuerte organisasjoner er organisasjoner med ansatte som jobber på ulike lokasjoner. Mange organisasjoner er delvis distribuerte, det vil si at noen mennesker sitter på samme sted og jobber, mens andre sitter distribuert (Cheshin, Kim, Bos Nathan, Ning & Olson, 2013, s. 7). Det finnes ulike definisjoner på virtuelle tema, men de fleste er enige om at det er to kjennetegn ved virtuelle team. For det første jobber medlemmene i teamet uavhengig av lokasjon og sted. For det andre bruker de flere typer elektroniske kommunikasjonsmidler for å gjennomføre oppgavene (Huang, Kahai & Jestice, 2010; Parlamis & Dibble, 2019, s. 319; Wilson, 2003). En måte er å dele organisasjoner eller team inn i 3 grupper det vil si tradisjonelle hvor alle sitter på samme sted, delvis distribuerte hvor noen sitter distribuert og fullstendig virtuelle hvor alle sitter på ulike lokasjoner.

Fysisk avstand og mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon er det største hinderet for utøvelsen av lederskap i distribuerte organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 452). Når folk samarbeider uten å møtes fysisk vil man kunne oppleve en lav grad av fellesskapsfølelse. Samarbeidet kan fort bli innrettet mer mekanisk og oppgaveorientert, og man blir fratatt muligheten til å utvikle relasjoner til sine kollegaer. Det å lede i et sånt miljø krever en stor motivasjon hos lederen for og ivareta relasjonene så godt det lar seg gjøre. Jacobsen og

Thorsvik (2013, s. 452) oppsummerer noen forhold med betydning for effektiv ledelse i organisasjoner der ansatte jobber distribuert:

- Ledere som lykkes benytter fysisk til stedevarerelse som et virkemiddel i en tidlig fase for å etablere personlige relasjoner, for deretter å falle tilbake på en virtuell arbeidsform.
- De kjenner begrensning og mulighetene til systemene for kommunikasjon som virksomheten har etablert, og benytter disse aktivt til kontroll og overvåking. De benytter den samme teknologien for å skape virtuelle sosiale arenaer samt til kunnskapsdeling.
- Ledere vektlegger målet og gruppens felles innsats, og synliggjør denne ovenfor alle medlemmer for å skape fellesskapsfølelse.

Ledere som lykkes i virtuelle organisasjoner ser ut til å fokusere på relasjoner, fremfor oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.3 Selvledelse, motivasjon og mestring

I organisasjoner der de ansatte arbeider distribuert kan man finne gode argumenter for at selvledelse kan være en god tilnærming. Dersom en leder kan legge til rette for at alle ansatte leder seg selv, ville jo behovet for ledelse opphøre?

I kunnskapsbedrifter er det den enkelte medarbeider som er selve produksjonsmiddelet. Hver enkelt medarbeider er viktig for at virksomheten skal nå sine mål. Motivasjon hos den enkelte er viktig for ytelse og produksjon i virksomheten. I tillegg er motivasjon viktig for at den ansatte skal oppleve at jobben de utfører gir mening. Motsatt kan det også sies at når jobben gir mening så gir det motivasjon i arbeidshverdagen.

Kunnskapsarbeideren er en type medarbeider der den intellektuelle kapasiteten er arbeidsressursen. Verdiskapingen skjer gjennom utførelse av oppgaver som bygger på arbeiderens kunnskaper. Verdiskaping skjer også ved at kunnskap deles internt i virksomheten (Lines, 2011, s. 24). Denne type medarbeider er blitt stadig mer vanlig i takt med at kunnskapssamfunnet har vokst frem. Dette baserer seg på ulike tendenser i samfunnet slik som at kunnskap er en stadig større del av verdiskapingen, generell økning i kunnskap i samfunnet blant annet økende utdanningsnivå, deling av kunnskap blir stadig viktigere og at innovasjoner blir stadig viktigere for å hevde seg i markedet (Christensen & Foss, 2011, s. 41). Lines (2011, s. 25) hevder at motivasjon av kunnskapsarbeideren ikke skiller seg særlig

fra motivasjon av “andre” arbeidere. Christensen og Foss (2011, s. 42) sier også at kunnskapsarbeideren kan være et motebegrep som slett ikke er noe nytt. Men samtidig peker de på at dette er et reelt fenomen basert på de faktorene som ble nevnt tidligere med blant annet økt utdanningsnivå (ibid). Det er lett å tenke seg at kunnskapsarbeideren er i en evig sone med spennende oppgaver som stadig utfordrer den intellektuelle kapasiteten. Sannheten er nok at disse kunnskapsarbeidere også må gjennomføre arbeidsoppgaver preget av struktur, systematikk og gjentakelser.

Et viktig element ved kunnskapsarbeideren er grad av selvstyring (autonomi). Profesjonaliseringen medfører også at arbeidstakerne er mer selvstyrte på å forme mål og visjoner for arbeidet (Kirkhaug, 2015, s. 143). De ønsker i større grad å selv beslutte når oppgaven skal utføres. Ettersom kapitalen er selve arbeideren, kan dette være naturlig i noen tilfeller. Som oftest jobber kunnskapsarbeideren i en eller annen form for team eller nettverk. Det kan oppstå konflikter i forholdet mellom kunnskapsarbeiderens ønske om autonomi og samarbeidet. I tillegg kan virksomheten ha ulike krav til måloppnåelse som ikke faller sammen med arbeiderens egne ønsker og mål.

Kunnskapsarbeider har gjerne lang utdanning. I Norge er det også ofte små fagmiljøer, og de ulike profesjonene kan ha utdanning fra samme utdanningsinstitusjoner. Både selve studien og samholdet gjennom studien kan medføre at det oppstår en kultur innenfor profesjonen. Profesjonelle identifiserer seg ofte i større grad til profesjonen enn til selve organisasjonen (Kirkhaug, 2015, s. 143).

Tilnærmingen selvledelse er et resultat av stadig høyere kompetanse og utdanning blant arbeidstakere, der man setter den ansatte i stand til å lede seg selv (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 453). Selvledelse peker i retning av teorier om motivasjon, belønning og mestring. Den ansatte må lære seg å kontrollere og styre egen innsats og belønning, men det er ikke sikkert belønning virker like godt når man bestemmer den selv (Gjestrud, Engetrøen, Stamsø & Martinsen, 2009, s. 330). Selvledelse kan utøves gjennom søkelys på mestring hos ansatte. En grunnleggende forutsetning vil være at stilling og person i utgangspunktet passer hverandre. Det må være en gjensidighet mellom de forventinger den ansatte stiller ovenfor innholdet i stillingen, samt hva arbeidsgiver forventer. Mestringsevne i arbeidshverdagen vil være nært knyttet til trivsel i arbeidet. Mestring er sterkt knyttet opp mot begrepene selvbilde, personlig styrke og utholdenhet (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017, s. 35). Det lederen kan gjøre er å legge til rette for at arbeidsoppgavene tilpasses de egenskapene den

ansatte besitter best mulig. For å gjøre dette kan lederen gjøre to ting; tilpasse forventningene eller øke kompetansen (Adriaenssen et al., 2017, s. 38). Om man øker kompetansen, øker også styrken i troen på at man kan løse en oppgave, selvtilliten bedres og dermed er oppgave og arbeidstaker i harmoni. Et ledd i lederskap knyttet til mestring vil derfor være å være bevisst på Dwecks to tankesett, et fastlåst og fleksibelt tankesett (Adriaenssen et al., 2017, s. 39). Et fastlåst tankemønster kjennetegnes ved at man tror at personer har medfødte egenskaper og trekk som ikke kan endres gjennom avlæring eller læring. Ved å utvikle et fleksibelt tankemønster vil den ansatte kunne bli mer endringsvillig og samtidig omfavne kontinuerlig læring.

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2019, s. 375) slår fast at en forutsetning for selvledelse i en virksomhet er at ideen forankres i toppledelsen og at man har et system for dette.

Virksomhetens ledelse må akseptere konseptet og utvikle dette for at man skal lykkes.

2.1.4 Relasjonsbasert ledelse (LMX-teori)

I et forhold mellom leder og medarbeider er det 3 ulike elementer. Det er lederen, medarbeideren og selve relasjonene mellom disse (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 221). Noen lederteorier har fokus på lederen for eksempel trekkteorien som er beskrevet tidligere. Nyere teori med søkelys på relasjonen leder-medarbeider benevnes LMX-teori («leader-member-exchange») (Graen & Uhl-Bien, 1995; Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 442) Teorien vektlegger at lederen må etablere gode relasjoner til hver enkelt medarbeider. Mennesker er ulike, og det samme må relasjonene være. Dette må lederen hensynta. Individuell tilpasning knyttet til ansvar, oppgaver og samhandling må forhandles frem og være grunnlaget for relasjonen mellom medarbeider og leder.

Forskning knyttet til LMX-teori viser ofte at gode relasjoner mellom ansatte og leder fører til en positiv oppfatning av organisasjonen og arbeidsoppgavene (Erichsen et al., 2019, s. 77). Utøvelse av et lederskap med bevissthet rundt relasjonen til medarbeider kan i stor grad føre til at medarbeideren føler seg «sett», og dermed lettere å påvirke og lede. Medarbeideren vil høyst sannsynlig også yte mer i organisasjonen. Det hevdes at LMX-teori både har elementer av transaksjons- og transformasjonsledelse i seg (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 238).

Et problem med LMX-teori kan allikevel være at det er vanskelig å enes om definisjonen på en god relasjon, og dermed også finne klare kjennetegn i forskning. Kommunikasjon er avgjørende for kvaliteten i relasjonen, og gjensidig tillit, respekt og lojalitet må utvikles (Ferris et al. 2009, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Tillit er et begrep som henger sammen med relasjoner. Tillit kan defineres som «*en underliggende psykologisk betingelse som forsterker eller svekker relasjoner mellom personer*» (Burke et. al (2007) hentet fra Kirkhaug, 2015, s. 37). Dette sier noe om at tillit er avgjørende for å bygge relasjoner til sine medarbeidere og blir dermed sentralt i utøvelsen av lederskap. Det finnes ulike måter å forstå hvordan tillit og relasjoner henger sammen. Noen hevder at tillit er et aspekt av relasjoner og noe som varierer mellom ulike relasjoner (Schoorman, Mayer & Davis, 2007, s. 344). De hevder videre at tillit vil bestå av 3 ulike elementer som er mulighet, velvilje og integritet (ibid). Med økende grad av tillit så vil det være større sjans at enn tar en risiko, det vi i dagligtale vil kalle og stole på andre. Tillit vil dermed innebære en vilje til å ta en risiko. Schoorman med flere hevder at alternativet til tillit vil være ulike kontrollmekanismer.

Det finnes ulike typer tillit (Kirkhaug, 2015, s. 38) i Tabell 1 som beskrevet i nedenfor. Tillit i arbeidslivet vil bestå av en kombinasjon av de 3 ulike typene.

Type tillit	Mellom	Fører til	Eksempler
Institusjonell tillit	Medarbeider og organisasjonen (leder)	Trygghet Forutsigbarhet	Lover, regler, verdier
Kalkulert tillit	Medarbeider og leder (organisasjon)	Medarbeider utfører handlinger	Sikret betaling for arbeidet
Relasjonell tillit	Medarbeider og leder	Åpenhet Avhengighet Lojalitet	Være fortrolig Kan vise sårbarhet Humor

Tabell 1 : Ulike typer tillit (hentet fra Kirkhaug, 2015, s. 38-41)

Relasjonell tillit er noe som utvikles mellom leder og medarbeider. Med utvikles menes at dette er ikke noe en leder *har*, men noe som utvikles i gjensidighet mellom leder og medarbeider. Kirkhaug (2015, s. 44) hevder at det finnes noen betingelse for at det skal kunne utvikles relasjonell tillit mellom leder og medarbeider. For det første kreves det omtanke, altså det å vise omsorg for sine medarbeidere. Lederen må være opptatt av at den ansatte skal ha det godt på arbeidsplassen. Omtanke kan også være viktig for private forhold om den ansatte opplever. Det er viktig at en leder forstår hele mennesket. For det andre kreves det kommunikativ åpenhet. Dette handler om at atferden må være transparent for begge parter. Hvis en medarbeider skal få tillit fra en leder må lederen stole på at atferden og handling henger sammen. Det samme gjelder for at en leder skal får tillit fra en medarbeider. For det

tredje kreves det atferdsmessig konsistens. Dette handler ikke om at en leder skal reagere likt i alle situasjoner, men derimot det å kunne tilpasse atferden til situasjonen. Dette oppleves som trygt og forutsigbart. Det kreves også at en leder viser diskresjon, det vil si at de ikke deler videre informasjon som de har fått fra sine medarbeidere. Integritet er viktig for en leder. Det må være sammenheng mellom det som sies og det som gjøres. Dette er også med på å bygge trygghet og forutsigbarhet. Dyder er også med på å utvikle relasjonell tillit. Dyder kan beskrives som spesielle trekk ved lederskapet som er stabile over tid (Kirkhaug, 2015, s. 46). Eksempler på dyder er klokskap, mot, rettferdighet, storhet, måtehold og humanitet.

Den økende profesjonaliseringen i arbeidslivet gjør at noen stiller spørsmål om lederskap blir overflødig. Medarbeidere med mange års høyere utdanning vet vel hvordan arbeidet skal utføres? Det finnes mange grunner til at lederskap er nødvendig. Her beskrives noen argumenter for at det er viktig med en leder også i såkalte kunnskapsorganisasjoner. En sentral lederoppgave er å lede arbeidet med å utvikle strategi og sette mål for organisasjonen (Kirkhaug, 2015, s. 158). En del av strategiarbeidet er å utvikle visjon og verdier for organisasjonen. Visjon og verdier kan være viktig for samholdet i en organisasjon og som en motivasjonsfaktor for den enkelte medarbeider. Dette er også viktig i en profesjonell organisasjon (Kirkhaug, 2015, s. 159). Et annet argument for at lederskap er nødvendig er at noen må fatte beslutninger. Det vil alltid være ulike meninger i en organisasjon. En beslutning kan ha ulik innvirkning på de ansatte. Det er viktig at beslutningene som tas gagnar hele organisasjonen. Et klassisk eksempel er omorganisering. Det kan også være en rekke av mindre drastiske beslutninger som en leder må tas og som er viktig for organisasjonen. Disse kan også være med på å utvikle veien for en organisasjon. I noen prosesser kan det være god tid til å drøfte og vurdere og det kan tenkes at medarbeidere kunne fattet en beslutning uten en leder (Kirkhaug, 2015, s. 160). Men mange beslutninger i arbeidslivet må fattes raskt, og da trengs det en dedikert person til dette.

Det å kunne få medarbeiderne til å yte det lille ekstra er viktig for mange organisasjoner. Særlig i organisasjoner der den enkelte person er særlig viktig for produktet slik som for eksempel i ulike serviceyrker eller personer som har en spesiell fagkompetanse. En leder må vite noe om hvordan de ansatte blir motivert. Det kan enten være gjennom de ulike arbeidsoppgavene, ofte kalt indre motivasjon. Eller ved at utførelsen av arbeidet fører til belønning, ofte kalt ytre motivasjon (Kirkhaug, 2015, s. 161).

Sammen med tillit er makt en nødvendig betingelse for utøvelse av lederskap (Kirkhaug, 2015, s. 55). For å kunne lede og iverksette en strategi er man avhengig av å kunne få ansatte til å utføre arbeid de selv ikke nødvendigvis ser nytten av. Tilgjengelige typer makt for en leder er tvangsmakt, belønningsmakt, normativ makt og institusjonell makt. Makt i lederskap er et virkemiddel som må benyttes med klokskap ut ifra situasjonen lederen befinner seg i. Et sentralt poeng er at makt ikke er noe man kun har, uten at noen gir deg dette. Det er også her en gjensidighet i relasjonen ved at en leder blir tillagt makt av sine medarbeidere. I det øyeblikket makt i form av tvang og belønning blir utøvd uten at midlene er interessante for den ansatte, så faller verdien av makt til null. Maktbegrepet er altså ett av flere verktøy en leder har i sin verktøykasse, og kan ikke brukes ensidig alene.

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon kommer fra latin *communicare* som betyr å «gjøre felles». Tradisjonelt har kommunikasjonsbegrepet handlet om å utveksle informasjon. Men kommunikasjon kan også handle om mer. Det er også overføring av ideer, holdninger og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). I en kommunikasjonsprosess inngår både hvordan budskapet formidles og hvordan det fortolkes av den som mottar det. Kommunikasjonsprosessen kan være både enveis og toveis. I en toveis kommunikasjon vil forholdet mellom sender og mottaker kunne endre seg hele tiden. Det er altså en dynamisk prosess. Kapitlet inneholder teori knyttet til kommunikasjon i organisasjoner, medierikhet, småprat og et avsnitt om betydningen av felles forståelse i distribuerte organisasjoner.

2.2.1 Kommunikasjon i organisasjoner

Kommunikasjon er en organisasjonens mest vanlige prosess, og legger grunnlaget for hvordan virksomheten drives og ledes. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver kommunikasjonens kritiske funksjoner for en organisasjon:

1. Informasjonsformidler
2. Grunnlag for planlegging
3. Formulering av mål
4. Strategiutvikling
5. Styring og koordinering av atferd
6. Relasjonsbyggende
7. Kulturutviklende

8. Sammenkoblingsfunksjon
9. Etablere kontakt med omgivelsene

Kommunikasjon er dermed sentralt i det meste som gjøres i en organisasjon. Tradisjonelt deles kommunikasjonsformer inn i skriftlige og muntlige former. Tradisjonelle skriftlige kanaler er brev og andre former for skriftlige kilder slik som instruksjer, rapporter mv. Digitalisering og bruk av intra- og internett har gjort at det er mange ulike elektroniske kanaler som kan brukes. Elektroniske kanaler som er i bruk i dag er e-post, ulike chattetjenester, telefon- og videokonferanser, ulike dokumentstyringssystemer. Noen av disse systemene for eksempel chat kan hevdes å være et medium som kan formidle rik informasjon fordi det er bruk av emojis som hjelper mottakeren å tolke informasjon (Tømte, 2005). Det er også vanlig å bruke et mer naturlig språk, og det er mulig å gi rask tilbakemelding til hverandre.

2.2.2 Medierikhet

Sentralt i all kommunikasjon er presisjonen i overføringen. Det finnes mange ulike kanaler for kommunikasjon. De ulike kanalene er i tidligere forskning kategorisert etter hvor rik informasjonen som deles er (Daft & Lengel, 1986; Jacobsen & Thorsvik, 2013). En kanal vil kunne formidle rik informasjon når den:

- Kan overføre mange ulike signaler samtidig
- Gir mulighet for rask tilbakemelding
- Gir mulighet for å benytte “naturlig” (muntlig) språk
- Gjør at sender og mottaker kan være personlige og tilpasse meldingen til hverandre

Skriftlig kommunikasjon gir mulighet til å være presis, men med en stor begrensning knyttet til punktene over. Stikk motsatt med muntlig kommunikasjon, der man kan spille på hele spekteret i kommunikasjon ansikt-til-ansikt.

Increasing Media Richness	Media Classification		Media Characteristics			
			Feedback	Channels & Cues	Source	Language
↑	Face-to-face	Oral	Immediate	Audio & Visual	Personal	Natural
	Telephone	Oral	Fast	Audio	Personal	Natural
	Addressed Documents (e.g., letters, Memos)	Written	Slow	Limited Visual	Less Personal	Natural
	Unaddressed Documents (e.g. MIS Reports, News letters)	Written	Slowest	Limited Visual	Impersonal	Numeric or Natural

Figur 2-1 : Kanalers evne til formidling av rik informasjon (Hentet fra vedleggene i Lengel & Daft, 1984)

Når man skal velge egnet kommunikasjonsform bør man hensynta momentene i Figur 2-1 : Kanalers evne til formidling av rik informasjon (Hentet fra vedleggene i Lengel & Daft, 1984) for å sikre effektiv kommunikasjon og at budskapet formidles godt.

Samtidig presiserer Palvia et al. (2009, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013) at det ikke bare en informasjonsrikhet som bør ligge til grunn for valget av kanal. Behov for rask tilbakemelding, personlig kontakt og stort følelsesmessig innhold, vil også ha en betydning for valget av kanal. Det samme gjelder dersom budskapet innehar stor grad av konfidensialitet eller at kommunikasjonen må være etterprøvbar (ansvarsmessig).

2.2.3 Småprat og sladder

Informantene i denne studien er alle ledere i tjenesteproduserende virksomheter. I slike virksomheter hvor de ansatte har høye kvalifikasjoner og ofte jobber i team er småpraten en viktig kulturbærer. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 297) peker på at småpraten følgende viktige funksjoner i en virksomhet:

- Skape samhold og tillit i grupper, samt sosialisere nye ansatte
- Etablerer et kognitivt rammeverk som igjen fremmer en felles forståelse

- Supplement til formell kommunikasjon gjennom å dele tolkninger av tilgjengelig informasjon i bedriften
- Fremmer og sørger for læring, uten at det foregår i formelle fora

Småpratene er derfor et viktig supplement til virksomheten gjennom å etablere og forene relasjoner mellom ansatte, samt ledere og ansatte.

2.2.4 Felles forståelse og samarbeid i distribuerte prosjektorganisasjoner

Samtlige av virksomhetene i denne studien kjører større og mindre prosjekter som del av sin leveranse. En distribuert organisasjon kan forstås som et team som arbeider avhengig av hverandre og med felles mål, men ikke nødvendigvis sitter fysisk sammen. ”*Et team har direkte avhengigheter i oppgaveløsningene, og samspiller med hverandre for å løse disse oppgavene*” (Aarseth mfl., 2015, s.146). For å kunne arbeide og kommunisere effektivt i slike organisasjoner må det etableres en felles forståelse og gjensidig oppfatning av betingelsene man jobber innenfor. Ved å kommunisere ut fra en plattform av felles forståelse, er sjansen mye større for at man lykkes og forstår hverandre (Cramton, 2002, s. 356).

Cramton (2002) analyserte kommunikasjonen mellom 13 forskjellige prosjektgrupper. Dette arbeidet avdekket fem problemer som viser seg å være gjengangere i samarbeid og informasjonsutveksling i prosjekter der folk jobber i distribuerte team. Forskningsfunnene er at team som samarbeider distribuert virker å være sårbare overfor følgende (Cramton, 2002, s. 358);

- 1) feil i kommunikasjon og det å sette denne i riktig kontekst
- 2) de besitter ikke samme informasjon og kan ikke agere på likt grunnlag
- 3) forskjeller i hva som antas å være viktig informasjon
- 4) forskjellige arbeidstempo og arbeidskultur
- 5) usikkerhet rundt betydningen av stillhet, det at andre ikke svarer på henvendelser

Kommunikasjon og deling av informasjon mellom ansatte og ledere gir felles forståelse. Når man kommuniserer får man en gylden mulighet til å avdekke og snakke om problemer, utforske ulike perspektiver, få tilbakemelding og få besvart ulike spørsmål som oppstår mellom deltakerne i en organisasjon (Donellon mfl., referert i Hansen, 2004, s. 25). Ifølge Sjøvold referert i (Erichsen et al., 2019, s. 188) er en av flere myter innenfor prosjektledelse at man bør skape harmoni mellom prosjektdeltakerne. De fleste prosjekter har betydelig

konfliktpotensial. Aarseth et al. (2015, s. 74) understreker at det ikke bør fokuseres på harmoni i prosjekter, men på åpen og ærlig kommunikasjon som igjen er konfliktdepende. For å lykkes med dette er man avhengig av toveis dialog. For å skape en toveis dialog må prosjektlederen forklare tydelig, spørre konstruktivt og lytte ærlig (Brønn, referert i Aarseth et al., 2015, s. 67). Utrykket "lytte ærlig" kan forstås som aktiv lytting. Dette kan også brukes som et bevisst virkemiddel for å bedre kommunikasjonen gjennom og bekrefte innholdet kontinuerlig; reformulere, gjenspeile, oppmuntre og bruk av bekreftende kroppsspråk. Presisjonen i kommunikasjonen kan økes ytterligere ved å utfordre ansatte på å gjengi sin versjon av hva som ble presentert i eksempelvis et prosjektmøte (Aarseth et al., 2015).

Mintzberg referert i Aarseth mfl. (2015, s.74) definerer de fem koordineringsmekanismer innenfor organisasjonsdesign som:

- Aktører samordner direkte seg imellom
- Koordinering skjer gjennom leder
- Koordinering skjer gjennom standardisering av arbeidsprosesser
- Koordinering skjer gjennom standardisering av ferdigheter
- Koordinering skjer gjennom standardisering av resultater som produseres

Uavhengig av hvilken struktur det jobbes ut fra er det en forutsetning med god dialog i teamet. God dialog skaper fremdrift og muliggjør utvikling. Løsningen på dette er hyppige forventningsavklaringer og åpenhet, der alle parter kommuniserer sine forventninger til utveksling av informasjon (Hansen, 2004). Det vil være leders ansvar å påse at ansatte utveksler disse forventningene ved å legge til rette både fysisk i form av møter, men også rent sosialt ved å etablere en kultur for åpenhet og samarbeid. En god leder bør være ydmyk, og gjennom å vise ydmykhet i sosiale møtepunkt i prosjektet kan man skape åpenhet og redusere usikkerhet hos ansatte i organisasjonen (Aarseth et al., 2015).

2.3 Endring

Den viktigste endringskompetansen for en leder vil i følge Beckard og Harris (1987, refert i Erichsen et al., 2019) være å kunne:

1. forstå dagens situasjon
2. definere klare mål for hvor han eller hun ønsker å lede organisasjonen på kort sikt
3. se for seg et klart bilde av en fremtidig tilstand for organisasjonen

4. spesifisere en forståelse av veien mellom den tilstanden organisasjonen befinner seg i dag, og den fremtidige ønskesituasjonen

En vesentlig oppgave vil i tillegg være å kommunisere sin oppfatning knyttet til punktene effektivt ut i organisasjonen på riktig tid. I kunnskapsorganisasjoner og andre virksomheter der man finner ansatte som drives av motivasjon og interesse for faget, er man sterkt avhengig av disse for å lykkes i en endring (Erichsen et al., 2019, s. 296). Hva når disse arbeider distribuert og ikke like lett kan motta endringsbudskapet fra sin leder eller toppleder?

Manglende innsikt i behovet for endring som konsekvens av mangel på informasjon, er ifølge Tronsmoen (1998, referert i Erichsen et al., 2019) en vanlig forklaring på motstand mot endring. Et vesentlig moment ved «fjern»-endring er retorikk og kommunikasjon brukt av ledelsen i virksomheten.

I veiledning for gjennomføring av endringsprosesser (Gjestrud et al., 2009) nevnes grepet å plassere kompetente endringsorienterte personer i nøkkelstillinger. Ved å ha personer med eierskap og ansvarsfølelse for endringer i en nøkkelrolle, kan man lettere lykkes. Dette kan antas å være et viktig grep ved endring over distanse, for naturlig nok å kunne kontrollere og overvåke endringsstatus i periferien.

2.4 Struktur

Organisasjonsstruktur beskriver oppbyggingen av en organisasjon. Oppbyggingen sier noe om hvordan organisasjonene ledes, hvem som har myndighet, hvordan de ulike enhetene rapporterer seg imellom og hvem som skal utføre de ulike oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 70). Jacobsen og Thorsvik beskriver videre hvordan strukturen har 3 generelle effekter på en organisasjon. Dette er spesialisering, koordinering og stabilitet i atferd. En måte å dele inn ulike organisasjonsstrukturer er å enten dele det opp etter hvilken funksjon som skal utføres eller å dele det opp markedet der hvor hver enhet er rettet mot en del av markedet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 75). I en virksomhet av en viss størrelse så vil det bli et behov for å ha ulike stab- og støttefunksjoner. Disse skal bidra til å gi råd og informasjon om beslutninger i tillegg til å utføre en del fellesfunksjoner. Det vil være ulike former for hvordan ledelsen kan ha kontroll og styring i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (s. 91) deler disse inn i 4 ulike grupper som er rekruttering, sosialisering, disiplinering og kontroll.

Mintzbergs typologisering av ulike organisasjonsstrukturer er en klassisk referanse innenfor organisasjonsstruktur (referert i (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 94-103). En organisasjon vil

bestå av 5 ulike deler. Dette er en operativ kjerne, mellomledelsen, toppledelsen, teknostruktur og støttestruktur. De 2 sistnevnte er det som kalles stab- og støttefunksjoner i forrige avsnitt. Basert på dette forklarte Mintzberg ulike varianter av hvordan organisasjoner var bygd opp. Vi vil ikke gå i detalj på dette i denne oppgaven.

Fremveksten de senere årene av ulike digitale informasjons- og kommunikasjonsmidler har ført til endringer i organisasjonsstruktur. Vi vil her kort nevne noen elementer som har betydning innenfor tema for denne oppgaven. Det er klart at de ulike digitale løsningene har gjort det enklere og mer effektivt å ha ulike avdelinger på forskjellige fysiske steder og det å ha en leder som sitter et annet sted enn sine medarbeidere. En grunn er at all informasjon kan ligge digitalt i ulike løsninger som gjør at alle har tilgang til det hele tiden og kan være med å endre informasjonene. Informasjonene kan deles mellom ansatte på en mye raskere måte. Et annet element er at slike løsninger kan være med å gi lederen større kontrollmuligheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 117).

De ulike digitale løsningene har også gitt grunnlag for de virtuelle organisasjonene. Det vil si organisasjoner hvor de ansatte ikke møtes fysisk (Wilson, 2003, s. 36). Hvis utførelsen av arbeidet kan gjøres ved å jobbe foran datamaskinene og alt av informasjon og kommunikasjon kan foregå der så er det ingen grunn til at de ansatte skal sitte sammen fysisk. Likevel viser litteraturen av en del mennesker er skeptiske til å jobbe på denne måten. Det er flere årsaker til dette. Det pekes på både mangel på kroppsspråk, bekymret for å bli isolert, selve endringen i hvordan enn jobber og det at en kan bli mer avhengig av hvert enkelt individ for at arbeidet skal bli gjort (Wilson, 2003, s. 36).

En organisering der leder og medarbeider ikke sitter på samme lokasjon kan medføre ulike utfordringer. Dette kan være knyttet til tilgjengelighet, medarbeideroppfølging, roller, ansvar og kompetanseutvikling (Mjelde & Nesheim, 2015, s. 69). I tillegg kan det medføre at sosial samhandling blir redusert og det kan bli vanskelig å prege organisasjonskulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 120).

2.5 Kultur

Organisasjonskultur kan defineres slik:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor

læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1985). Oversettelsen til norsk hentet fra en bok (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130).

Organisasjonskulturen påvirker atferden til alle ansatte i en virksomhet. Jacobsen og Thorsvik (2013 s. 127-128) lister opp 5 effekter som kultur har på atferden til ansatte. Dette er følgende:

1. Det gir tilhørighet og fellesskap i organisasjonen.
2. Det kan virke motiverende
3. Det kan føre til tillit mellom leder og medarbeider og mellom de ansatte
4. Det kan gi mer samarbeid og bedre koordinering
5. Det kan være med på å styre atferden

I en organisasjon er det vanlig at det dannes ulike subkulturer. Dette er en kultur som dannes i en gruppe av organisasjonen. De kan være dannet i ulike avdelinger, profesjoner, aldersgrupper, eller kjønn (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 151). Subkultur kan i noen tilfeller være negativt. Organisasjonsstruktur er en måte som kan bidra til å danne subkulturer. I en distribuert organisasjon vil ulike avdelinger også være spredt geografisk. Dette kan bidra til subkultur både ved at ulike avdelinger kan være spesialisert innenfor et område og fordi mennesker som arbeider mye sammen vil kommunisere mer sammen og dermed skape en kultur. Hvis dette utvikles i negativ retning kan det føre til at subenheter i en organisasjon som tror at det de jobber med er viktigst og det kan være motstridende til organisasjons overordnende mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 153). Ulike generasjoner kan ha ulike holdninger, verdier og normer. Generasjon Y (de som er født på 80-tallet) og framover vil ha et helt annet forhold til digitale midler enn de som var født før dette. Dette kan være med på å påvirke hvordan de jobber. Det er også vist at unge personer ikke binder seg like mye til arbeidsplassen slik som før, og de er opptatt av fleksibilitet, selvstendighet og inspirerende ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 157).

2.6 Oppsummering litteratur og oppgaven videre

I dette kapittelet har vi samlet det teoretiske grunnlaget for vår forskning. Vi vil videre gå gjennom metoden og beskrivelse av gjennomføring av forskning basert på *grounded theory*. Teoriene er vårt fundament, studert gjennom to år ved MBA-studiet, og danner bakteppet for *grounded theory* tilnærmingen for forskningen. Det har vært vesentlig for oss å ha fokus på

teorier knyttet til relasjonell kompetanse, motivasjon og mestring. Dette fordi vi antok at mye av distanseledelsen fortsatt er fundamentert på disse kvalitetene ved ledelse, og at det dette kunne være et bra perspektiv for forskningen. Sammen med relasjonell kompetanse over distanse, ønsker vi å koble dette mot medierikhet og ulike kanalers evne for å overføre «rik» informasjon. Vi ønsker også å ha med i vurderingen relevansen av en felles forståelse og småpratens betydning i en distribuert organisasjon.

Begrepene endring, struktur og kultur er i større grad rammeverket, med muligheter og begrensninger, for utøvelsen av distanseledelse. Alle disse tre begrepene kan egentlig defineres som struktur i ordets vide forstand, altså under hvilke forhold ledelsen og kommunikasjonen foregår under. Teorier og litteratur er hentet fra tidligere pensum og artikler, gjennom litteratursøk siste år.

3 Metode

I dette kapitlet vil vi først redegjøre kort for ulike samfunnsvitenskapelig metoder, herunder både kvalitative og kvantitative metoder. Videre vil vi gi en beskrivelse av hvilke metodevalg som er gjort for denne oppgaven. Dette omhandler hvordan vi har innhentet data og gjennomført selve dataanalysen. Vi vil gå gjennom hvilke fordeler og ulemper som er forbundet med de valgene som er tatt. Vi vil begrunne de valgene som er tatt. Til slutt har vi en kort gjennomgang av oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Generelt om samfunnsvitenskapelig metoder

En vitenskapelig metode er en systematisk måte å innhente data på. Det dreier seg om både hvordan data innhentes og fortolkes (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2004 s. 33). Den samfunnsvitenskapelige metoden handler om forskning innenfor forhold som omhandler mennesker, til motsetning av den naturvitenskapelige metoden. Som nevnt i innledningen er det et skille mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder handler om innhenting av tallmateriale som analyseres ved ulike matematiske metoder. Kvalitative metoder forsøker å beskrive funnene gjennom observasjoner som er gjort. Denne oppgaven bruker en kvalitativ metode ved at det er gjennomført intervju av ledere (informantene) hvor de beskriver i tekstform ulike forhold i den organisasjonen de jobber i.

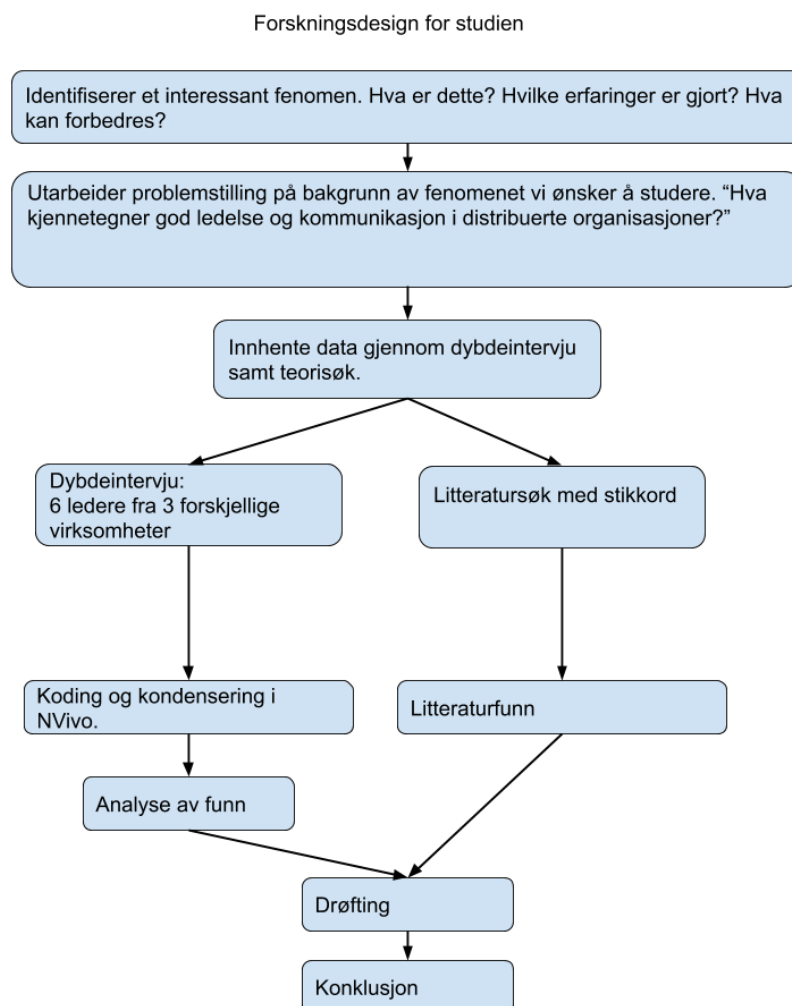
Det kan også gjøres et skille mellom induktive og deduktive metoder (Johannessen et al., 2004 s. 55). En induktiv metode går fra empiri til teori. En deduktiv metode er det motsatte det vil si fra teori til empiri. I denne oppgaven er det brukt en induktiv tilnærming ved at vi henter data fra empiri som tolker gjennom teori. Vi har også valgt en deskriptiv måte å jobbe på. Vi forsøker å beskrive noen forhold ved ledelse slik de er utfra empirien. Ved å innhente data fra informanter som er relevante for tema som skal undersøkes så forsøker vi å trekke noen slutninger fra det spesielle til det mer generelle. Det motsatte av deskriptiv er normativ som beskriver hvordan ting bør være.

3.2 Forskningsstrategi og design

Problemstillingen for denne studien er «Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner?» Oppgaven søker å belyse hva ledere som lykkes gjør for å kommunisere godt i distribuerte organisasjoner. For å finne svar på denne problemstillingen er det flere ulike metoder som kan brukes. I denne oppgaven har vi brukt en induktiv kvalitativ metode. Gjennom de ulike fagene vi har hatt i vårt studieløp har vi vært innenfor

ulike teorier på ledelse og kommunikasjon. Det er også gjennom denne oppgaven gjort et grundigere teorisøk innenfor tematikken som belyses her. Dette er beskrevet i kapittel 2 litteratur. I teoridelen er det også beskrevet endringer i kommunikasjon og samhandling i arbeidslivet som konsekvens av at digitalisering har gitt nye muligheter å jobbe på.

Gjennom innsamling og analyse av data skal denne oppgaven gi en dypere forståelse av hvilke ledelsesformer som har vist seg å fungere godt i ledelse av distribuerte organisasjoner. Hensikten med oppgaven er å bringe frem en bedre forståelse av hvilke ledelsesformer en leder må vektlegge for å lykkes i kommunikasjonen med sine medarbeidere, når medarbeiderne i stor grad er autonome og i tillegg kan være spredt over et større geografisk område. En overordnet beskrivelse av prosessen illustreres i Figur 3-1 : Forskningsdesign.



Figur 3-1 : Forskningsdesign

For å kunne problematisere, drøfte og forstå virkningen av ledelsesform i lys av nye samarbeidsformer er det benyttet et kvalitativt forskningsdesign (Johannessen et al., 2004). Dette er valgt fordi det anses som mest hensiktsmessig å gå i dybden for å gi god innsikt temaet. Ved undersøkelse av fenomen er en kvalitativ metode å foretrekke (Johannessen et al., 2004, s. 86). Fenomenene vi ønsker å studere er kommunikasjon og ledelse, eller rettere sagt ledelse gjennom kommunikasjon. Konteksten for fenomenene har vi begrenset til å være distribuerte organisasjoner.

Gjennom å identifisere endringer i arbeidsformer og studere ledelsesformer vil vi kunne danne oss et bilde over utfordringer i en hverdag bestående av utstrakt bruk av elektroniske kommunikasjonsmidler, hvorfor det tilsynelatende er vanskeligere å lede gjennom disse og hvilken form for ledelse som kan bedre situasjonen. Siden hensikten med forskningen ikke bare er å identifisere egnede ledelsesformer opp mot nye samarbeidsmodeller, men også å se hvordan de samme ledelsesformene brukes i praksis i bedrifter, vil kvalitativt design med intervjuer bli gjennomført.

Vi hadde planlagt å bruke case som metode for gjennomføring av forskningen. Planen var å gjennomføre intervjuer og i tillegg supplere dette med kvantitative data fra spørreskjema. Vi tenkte at en kombinasjon av kvalitative dybdeintervju og data fra spørreskjema kunne gi verdifull innsikt der anonymitet vil være forskjellig og kanskje påvirke resultatet. Etter gjennomføring av pilotintervju fant vi ut av vi ville kunne få mye data fra dybdeintervju, og ettersom vi hadde begrensede ressurser så ville vi fokusere på å gjennomføre gode intervjuer. Dette antok vi ville gi oss nok data til å gjennomføre denne studien.

Vi gikk derfor over til å bruke metoden *grounded theory*. Dette er en metode innenfor kvalitativ forskning. Metoden ble utviklet på slutten av 1960-tallet av sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss da de gjennomførte forskningen på hva som skjedde under dødsprosessen på menneske (Johannessen et al., 2004 s. 201). Denne metoden kan på norsk kalles databasert teoriutvikling (Hem, 2018, s. 1). Hensikten er å gå fra empiri (data) til å utvikle en teori som videre kan testes empirisk. Begrepet *grounded theory* kan brukes både som en metodeform og som et produkt (Johannessen et al., 2004, s. 202). Vi har brukt det som en metode. Grunnen til at vi valgte denne metoden var at vi ønsket å gjøre dette arbeidet med et åpent sinn uten å nødvendigvis kunne få alt bekreftet i teori på området. Det har skjedd en stor utvikling i nye arbeidsmåter gjennom den store digitaliseringen som har skjedd. Kunne det være elementer i dette som ikke kan beskrives i eksisterende teorier?

Bakgrunnen for *grounded theory* var en kritikk til positivismen. Glaser hadde sin bakgrunn innenfor positivismen som er en filosofisk tilnærming som går ut på at menneskers oppførsel er styrt av eksterne stimuli. Med en kvantitativ tilnærming kunne ulike sosiale fenomener forklares. Strauss som var den andre forfatteren bak *grounded theory* hadde sin bakgrunn innenfor symbolsk interaksjonisme. Denne retningen innebærer at det er det er hvert enkelt menneske sin forståelse av verden som danner bakgrunnen for de sosiale interaksjonene menneskene imellom. Kritikken mot disse metodene var at forskningen i for stor grad gikk ut på å bekrefte allerede eksisterende teori i stedet for å utfordre den (Engward, 2013, s. 37). *Grounded theory* ble utviklet av Glaser og Strauss og har deretter blitt videreutviklet av Strauss og Corbin. En hovedforskjell mellom den opprinnelige *grounded theory* og den metoden som er videreutviklet er at kodingen er delt inn i 3 ulike faser i sistnevnte (Engward, 2013, s. 39). Det er også en retning innenfor *grounded theory* som kalles konstruktivistisk *grounded theory* (Thornberg, 2012, s. 244). Vi har brukt den metoden som ble videreutviklet av Strauss og Corbin, og som Johannessen et al. baserer læreboka på (Johannessen et al., 2004). Vi vil ikke gå nærmere inn på de ulike variantene i denne oppgaven.

I den opprinnelige *grounded theory* var det spesifikt kritikk mot at forskere ble for mye påvirket av allerede eksisterende teori på området. Dette gjorde at forskningen ble gående i samme sporet, og hindret forskere å tenke fritt. Med en deduktiv tilnærming til data så vil forskere også kunne bli for mye farget av eksisterende teori. Senere er dette synet noe modifisert blant annet av Strauss og Corbin (hentet fra Thornberg s. 245). Thornberg hever at det også er problematisk hvis forskeren ikke skal ha et teoretisk utgangspunkt. Han argumenterer for at dette vil nærmest gjøre at forskere arbeidsledige innenfor sitt fagområde, det vil kunne være en unnskyldning for å ikke bruke tid på å lese før forskningen starter, det ofte er strategisk viktig å vite noe om feltet før datainnhenting. Han hevder også at det er bedre å vite noe om feltet, for deretter å kunne ta en vurdering på hvilken måte dette kan påvirke enn som forsker. Alle mennesker har en bakgrunn og historikk og vil bli påvirket av sin livserfaring og sin sosiokulturelle setting.

Nyere tilnærmeringer til *grounded theory* har argumentert for en abduktiv til datanalysen. Dette består i å finne en teori som best forklarer det datamaterialet enn har (Thornberg, 2012, s. 247). Dette hevdes å være en mellomting mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming der hvor forskeren går mellom empiri og teori i flere runder for å finne ut hvor empiri sammenfaller med teori og hvor det behøves nye forklaringsmodeller for funn fra empirien.

Thornberg hevder at det han kaller informert *grounded theory* vil være en godt egnet metode.

Innenfor *grounded theory* er begrepet teoretisk sensitivitet viktig. Dette handler om hvilken følsomhet enn har for de data som finnes (Johannessen et al., 2004, s. 203). Det er viktig å kunne se nyanser i datamaterialet. Det finnes ulike teknikker for å utvikle teoretisk sensitivitet (Corbin & Strauss, 2015; Thornberg, 2012). Teoretisk sensitivitet utvikles gjennom teoretisk agnostisisme. Dette beskrives som at forskeren må ha et kritisk blick på eksisterende teori. Det er mulig å bygge på tidligere teori, men samtidig være kritisk til denne. Det er også viktig å kunne ha kunnskap om flere ulike teorier. Gjennom ulike perspektiver vil det gjøre forskeren bedre i stand til å se flere muligheter for hvordan data skal tolkes, Dette kalles teoretisk pluralisme. Vi har valgt å gjøre en pågående litteraturstudie samtidig med datainnsamling og analyse. På denne måten har vi tatt i bruk flere av sidene ved å se *grounded theory* på en litt annen måte enn den opprinnelige. Gjennom kodingen av data prøvde vi å ikke knytte for mye opp til teorier, men å kode på en åpen måte. Vi har gjennom arbeidslivet opparbeidet oss noen erfaringer på hvordan det er å jobbe i distribuerte organisasjoner. Vi opplevde at det å ha faglig og personlig erfaringer var nyttig for arbeidet med denne oppgaven.

Metoden *grounded theory* kan deles inn i ulike faser (Johannessen et al., 2004, s. 205). Den første fasen består av å avgrense fenomenet. Som beskrevet i et tidligere avsnitt så har vi forsøkt å avgrense fenomenet til å være ledelse og kommunikasjon. Vi har videre valgt å ha fokus på ledelse og kommunikasjon innenfor distribuerte organisasjoner. Tema vi ønsket å undersøke hadde utgangspunkt i en personlig interesse om å finne ut mer om hvordan digitale kommunikasjonsmidler påvirker organisasjoners måte å jobbe på. Vi har interessert å vite hvilket perspektiv og erfaringer ledere hadde på dette. Etter at vi hadde avgrenset tema startet vi arbeidet med å velge ut informanter for å skaffe oss datamateriale innenfor dette området.

En del av forskningsdesign er å velge ut hva som skal være selve analyseenheten. For denne oppgaven ble det ledere i ulike bedrifter. Datainnsamling og utvalg er beskrevet mer i avsnitt 3.2. Vi gjennomførte intervjuer og transkribering parallelt. Gjennom transkriberingen gjorde vi også notater og erfaringer som avgjorde når vi mente vi hadde nok informanter. Selve kodingen og kondenseringen ble gjort da alle seks intervju var gjennomført. I arbeidet med kodingen kom vi fram til at vi hadde en tilfredsstillende mengde datamateriale. Vi fortsatte derfor det videre arbeidet med å analyse data. Dette er beskrevet i avsnitt 3.5 Til slutt ble våre funn drøftet opp mot eksisterende teori på området.

3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

Studien baserer seg på kvalitative intervjuer fra tre organisasjoner i Norge. Dette er en stor kunnskapsbedrift fra privat sektor innenfor leverandørindustrien til elektrisk infrastruktur, et offentlig direktorat som nå har ansvaret for digitalisering i Norge og et offentlig organ som jobber innenfor biomedisinsk forskning i Norge. Dette er alle store organisasjoner med flere ulike avdelinger og mange ansatte. Hver av disse organisasjonene utgjør en analyseenhet.

Vi har gjennomført 6 intervjuer med ledere som jobber en av disse organisasjonene. Det var ledere på ulike nivå i organisasjonene. Antall informanter ble bestemt ut fra når vi oppnådde en viss form for metning. Det vil si at det ikke kommer frem noe ny informasjon ved å gjennomføre flere intervju. Vi fikk mye informasjon fra disse 6 informantene. Det kunne vært interessant å ha flere informanter fra de 2 virksomhetene hvor vi hadde 1 informant fra hver. Det kunne gitt oss mer forståelse av hvordan disse organisasjonene fungerte. Da kunne vi hatt mer bakgrunnsinformasjon som kunne gitt informasjon i drøftingen. Samtidig er studien mest rettet på hvordan ledere arbeider, så det var likevel nyttig å ha disse intervjuene.

Intervjuene var semi-strukturerte. Det vil si at vi benyttet en intervjuguide med noen spørsmål, men samtidig forsøkte vi å få informantene til å snakke mest mulig fritt. Spørsmålene i intervjuguiden var innenfor de hovedelementene vi ønsket å komme innom i løpet av intervjuene. Dette gikk på organisasjonsstruktur, ledelse og kommunikasjon. Intervjuguiden i sin helhet finnes vedlegg.

Vi gjennomførte et pilotintervju. Hensikten med dette var å teste ut intervjuguiden og ha mulighet til å forbedre denne. Gjennom dette intervjuet kunne vi få informasjon som gav oss mulighet til å endre på noen spørsmål eller gjør større endringer på design av studien. Pilotintervjuet ble gjennomført med en leder i en av de organisasjonene vi skulle undersøke. Informasjon fra pilotintervjuet ble brukt videre i dataanalysen.

Det er brukt en utvalgsstrategi basert på kriteriebasert utvelgelse. Et grep i en innledende fase var snøballmetode for å komme i posisjon overfor de rette informantene i hver enkelt analyseenhet. Med snøballmetoden menes vi at benyttet allerede eksisterende kontakter innenfor organisasjonene for å komme i kontakt med informanter. Det vil si at vi brukte en kombinasjon av snøballmetoden og kriteriebasert utvelgelse.

Kriterier	Leder
Erfaring	5 år
Type erfaring	Distribuerte organisasjoner
Plassering (geografisk)	Forskjellig fra noen eller alle medarbeiderne

Tabell 2 : Kriterier for utvelgelse av informanter

I utgangspunktet hadde vi krav om 10 års erfaring med ledelse i distribuerte organisasjoner. Etter hvert i prosessen med å finne informanter måtte vi redusere dette til 5 år for å finne informanter som oppfylte de andre kriteriene. Vi la ikke vekt på kjønn eller alder. Vi la heller ikke vekt på kompetanse, men alle informantene hadde høyere utdanning enten bare innenfor fagområdet de jobbet med eller også i tillegg innenfor ledelse.

Informant	Virksomhet	Stilling	Lengde på intervju (timer)
A	X	Fagdirektør	1:03
B	X	Seksjonsleder	0:50
C	X	Seksjonsleder	0:59
D	X	Seksjonsleder	0:52
E	Y	Seksjonsleder	0:53
F	Z	Prosjektleder	0:56

Tabell 3 : Oversikt over informanter

Informantenes kompetanse og organisasjonen de jobber i, vil ikke bli systematisk gjennomgått i drøftingen på grunn av få informanter.

Gjennom dybdeintervju antok vi at vi kunne få et godt innblikk i informantenes hverdag gjennom gode beskrivelser og svar opp mot problemstillingen. Dette stemte i stor grad. Våre spørsmål var formulert slik at vi opplevde at vi hadde en god dialog med informantene, fremfor en ren «spørsmål-svar» seanse. En erfaring vi gjorde oss var at det var viktig hvordan vi stilte spørsmålene for ikke å bare få ja/nei svar. I tillegg opplevde vi noen ganger at vi gjorde en beskrivelse av noe som informanten var enig i. Dette medførte at selve funnet var beskrevet i spørsmålet og ikke i svaret. Når dette var relevant for oppgaven så kodet vi også med spørsmålet for å kunne sette det i sammenheng.

Vi brukte ca. 1 time for hvert intervju. Informanter kan ha ulik mengde med informasjon å komme med, men det generelle inntrykket var at de alle hadde mye de ville fortelle om. Vi

tenkte at hvis en informant har mye på hjertet på noen spørsmål så må vi bruke den tiden det tar. Det viktigste er å komme i dybden på hvert enkelt spørsmål. Det var derfor viktig at vi åpnet for at informanten kan snakke fritt på slutten. Når det var andre momenter innenfor problemstillingen som informanten ville fortelle om så er det viktig å sette av tid til dette.

Vi var ikke interessert i å stille det eksakt samme spørsmålet til alle informanter, men heller å tilpasse spørsmålstilling til informanten. Vi benyttet derfor semistrukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2004, s. 145) der en intervjuguide med stikkord var veiledende. Dette åpnet opp intervjuet og skapte dialog. Ettersom vår problemstilling var lagt opp til å finne svar på «hva» så måtte vi forsøke å få lederne til å beskrive sine endringer på en god måte. Siden ledelse er et fag sterkt knyttet til sosiale og psykologiske momenter så var tanken at dette ville få frem nyansene i oppfatningen av godt lederskap.

For at vi skulle kunne trekke ut fellestrekk av de 6 intervjuene måtte vi allikevel stille noen standard spørsmål til hver informant. Vi måtte stille noen spørsmål som ville få frem likheter og forskjeller i hvordan lederne så på dette emnet. Disse var våre *nøkkelspørsmål* (Johannessen et al., 2004, s. 149). Vi var særlig opptatt av hvilket perspektiv de hadde på ledelse. Derfor hadde vi et spørsmål til alle hva de anså som sine viktigste oppgaver. Hva var også interessert i å vite hva de så på som utfordringer i en hverdag med distribuerte medarbeidere. Dette spørsmålet stilte vi også til alle. Vi stilte også flere spørsmål knyttet til kommunikasjon for å få fram hvordan dette foregikk i organisasjonen.

3.4 Behandling av data

Rent praktisk ønsket vi å gjennomføre alle intervjuene sammen. Planen var at en skulle gjennomføre intervju, mens en tok notater. Vi endret dette til at begge intervjuet. Det var bedre at begge to hadde fullt fokus på informanten. 5 av 6 intervju ble gjennomført ved at vi reiste til arbeidsstedet til informanten og gjennomføre intervjuet på et møterom der. 1 intervju ble gjennomført via Skype, og der deltok bare 1 av oss. Det mest optimale var å reise for å møte informantene fysisk. Men for å begrense reisekostnader ble ett intervju gjennomført via Skype. Det ble tatt lydopptak av alle intervju. Alle informantene signerte samtykkeskjema før intervjuet startet (se vedlegg 4).

Etter gjennomføringen av intervjuet hadde vi en muntlig gjennomgang for å oppsummere hvordan det gikk. Hensikten var å tilføre oppfatninger og nyanser inn i materialet, og på denne måten kanskje fange opp taus kommunikasjon fra informanten. Dette kan være lettere

når inntrykkene er ferske, enn om vi skulle gjøre dette på et senere tidspunkt. Vi satte derfor av tid til dette.

Etter at intervjuer er gjennomført satt vi igjen med lydfiler. Vi gjorde ingen notater under intervjuene da vi følte dette kunne virke forstyrrende på informantene. Neste steg i behandlingen av data var å transkribere fra lydfil til tekst. Dette ble gjort ved hjelp av programvaren NVivo. Vi fordelte dette arbeidet slik at vi transkriberte 3 intervju hver. Ved overføring fra lyd til tekst forsøkte vi å beholde litt av den muntlige formen ved å beholde småord som «ikke sant» og «liksom». Samtidig med transkriberingen brukte vi også kommentarfunksjonen i NVivo. Dette kunne være en begynnende analyse av innhold eller informasjon som vi ønsket å undersøke videre. Kommentarene er linket til teksten i selve transkriptet. Det var svært nyttig å ha med disse når vi skulle analysere innholdet. Etter at lydfilet var transkribert til tekst fortsatte vi med den videre dataanalysen.

3.5 Gjennomføringen av dataanalysen

Hensikten med dataanalysen er todelt (Johannessen et al., 2004, s. 187). Først skulle vi organisere og systematisere datamaterialet. Deretter skal informasjonen analyseres og tolkes. I analysen og tolkningen av data vil vi benytte en kategoribasert inndeling av datamaterialet. En kategori er en beholder vi kan plassere de ulike observasjonene i (Johannessen et al., 2004, s. 189). Vi må benytte en fortolkende lesning når vi analyserer og koder tekst. Den transkriberte teksten må analyseres og tolkes for å finne en dypere mening i det.

Vi gjennomførte datainnsamling (intervju) og analyse delvis overlappende. For det første hadde vi en samtale like etter hvert intervju for å snakke om hva vi kunne trekke ut av intervjuet. Vi ser i ettertid at vi allerede i denne gjennomgangen startet med analyse av data uten at dette ble dokumentert. Det kunne vi ha gjort for å kunne dra nytte av dette videre i selve analysen. Vi startet også å transkribere intervju samtidig som vi gjennomførte nye intervjuer. Gjennom transkriberingen så gjorde vi også notater med utfyllende kommentarer om funnene i tillegg til selve kodingen. Et element ved *grounded theory* er at datainnsamling og analyse foregår parallelt (Johannessen et al., 2004, s. 202.).

Når lydfilet var transkribert i tekstform i NVivo så fortsatte den videre analysen. Som nevnt tidligere hadde vi en gjennomgang etter hvert intervju, og vi gjorde refleksjoner rundt innholdet samtidig med at vi transkriberte. Vi opplevde at det var nyttig å være to personer

som gjennomførte dataanalysen samtidig. Ofte kunne det dukke opp elementer som vi drøftet mellom oss og laget små notater som vi tok opp igjen under selve skrivingen.

Selve analysen av data i *grounded theory* består av åpen koding, kodings langs handlingsaksen og selektiv koding (Johannessen et al., 2004). Åpen koding består av å sette de ulike funnene inn i kategorier. Kategoriene representerer ulike egenskaper og verdier ved funnene. Vi gjennomførte dette ved å kategorisere to intervju sammen med åpen koding, og deretter fordele de fire siste mellom oss. På den måten ønsket vi å ha litt samme måte å jobbe på, men samtidig var vi opptatt av å kode mest mulig fritt. Vi ønsket å fristille oss litt fra teorien og den bakgrunnskunnskapen vi hadde, og med et åpent sinn plukke funnene fra hverandre. For eksempel ble et funn fra et intervju der en ansatt beskrev at noen var redd for å miste jobben kodet som redsel. Hvis vi hadde hatt et for sterkt fokus på teori på området ville vi nok kodet dette som motstand mot endring. Vi kodet svært fritt, og dette medførte at vi endte opp med over 160 koder (se vedlegg 1 Kodemengde).

Som beskrevet i Johannessen så opplevde vi at kodene var av ulik karakter. Noen koder var rent beskrivende for eksempel når en informant fortalte om hvordan de hadde ulike presentasjoner internt så ble dette kodet som kunnskapsdeling. Noen koder hadde bakgrunn fra litteratur for eksempel hadde vi en koder som endringskompetanse og distribuert organisasjon.

I koding langs handlingsaksen lages det en forbindelse mellom de ulike kategoriene. Dette arbeidet gjorde vi sammen. Vi så på likheter og forskjeller på de ulike kodene, og forsøkte å sette de sammen i et hierarki. Noen steder var det åpenbart hva som hørte sammen, mens andre koder kunne settes sammen på flere ulike måter. Vi opplevde også at noen koder hørte sammen for eksempel så vi at koden behov for fysisk tilstedeværelse hang tett sammen med koden begrensninger med digital kommunikasjon. Gjennom dette arbeidet prøvde å bygge sammen de ulike funnene til en sammenheng. Til slutt satt vi igjen med et hierarki av alle de ulike kodene som endte opp i 5 hovedkategorier. Disse 5 hovedkategoriene er beskrevet videre i kapittel 4. I dette arbeidet gikk vi gradvis mer og mer over til selektiv koding. Det vil si å sette det hele sammen og forklare de ulike teoretiske sammenhengene. I denne prosessen satte vi også opp tankekart og ulike figurer med piler for å få et bilde av sammenhengene. Den siste fasen i *grounded theory* er å sammenligne funn med eksisterende teori på området. Dette gjorde vi etter at alle intervju var analysert. Ved å lese teori på området forsøkte vi å sette våre funn opp mot dette ved å se på hvilke funn som var sammenfallende, og hvor det

var motsetningen mellom våre funn og eksisterende teori. Dette er beskrevet i kapittel 5 drøfting.

Notatskriving er også en viktig del av analysen i *grounded theory*. Notatskriving har flere ulike formål. Det bidrar til å kontinuerlig dokumentere ideer som dukker opp under behandling av data, det hjelper å sortere data og sette det sammen i nye sammenhenger og det er en kilde til utvikling av teori (Engward, 2013, s. 39; Thornberg, 2012, s. 254). Samtidig som vi kodet innholdet ble det også lagt inn korte notater i NVivo som var nyttige for den videre analysen og drøftingen. Informasjon i notatene var linket til koder. I drøftingen tok vi opp igjen disse notatene og vurderte om vi skulle bruke dette videre. Vi lagde også notater som ikke var linket til en spesifikk kode, men som var stikkord og små setninger som det kunne bygges videre på i drøftingen.

3.6 Validitet og reliabilitet

Valideten av en studie sier noe om i hvor stor grad funnene i studien representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2004, s. 73). I et kvalitativt design så er ikke hensikten å fortelle hele sannheten, men å gå i dybden. I denne studien er utvalget gjort for å gå inn i dybden på tema. Funnene kan være med på å forklare en liten del av et stort område. Hvor gyldig dataene er for andre utvalg kan diskuteres. Det må tolkes i den konteksten det kommer frem. Flere studier med samme funn kan medføre at den eksterne validiteten øker.

Vi startet med en utvalgsstrategi, men måtte gjøre noen endringer for å få nok informanter. Om utvalget blir for homogent kan det blir vanskelig å identifisere hvilke ledelsesstiler og fremtoning som gir hvilke opplevde resultat. Ledelse og kommunikasjon er to subjektive fenomen i den forstand at de har mottaker og avsender med hver sin tolkning. Dette kan gjøre det vanskelig å finne data som underbygger teorien i stor grad.

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige dataene i studien er (Johannessen et al., 2004, s. 44). I denne studien er det gjennomført intervjuer. Informasjonen som fremkommer under intervjuene er en fremstilling fra den aktuelle informant.

Ettersom mennesker er komplekse og det skjer en kontinuerlig utvikling, så vil det trolig være vanskelig å gjenta samme studien og få samme funn. I denne studien er det brukt semistrukturerte intervjuer. Dette gjør at forskeren har kontinuerlig innvirkning på hvilke spørsmål som stilles og tema som diskuteres. I tillegg vil intervjueren ubevisst ha en effekt på

intervjuobjektet gjennom kroppsspråk. Dette gjør at det er vanskelig for andre forskere å gjenta en slik studie på samme måte. Reliabilitet er derfor ikke så aktuelt for denne studien.

3.7 Ethiske problemstillinger

Etikk handler om hva som er riktig og galt. Forskningsarbeidet som skal gjennomføres i denne oppgaven kan få konsekvenser for andre mennesker. Det er derfor viktig å ta stilling til etiske problemstillinger før selve arbeidet starter. Ethiske problemstillinger kan dukke opp i flere deler av arbeidet med oppgaven.

I denne oppgaven skjedde datainnsamlingen ved hjelp av intervjuer. Det vil si at mennesker blir vil bli berørt i intervjusituasjonen. For eksempel kan det tenkes at det stilles spørsmål ved en persons ledelse som oppfattes nærgående. Menneskene som intervjues kan føle at de utleverer andre mennesker. De kan komme i en situasjon der de i ettertid angrer på hva som ble sagt. En informant nevnte at det var viktig at alle utsagt var anonyme, slik det er i denne oppgaven.

Når dataene er sammenstilt i oppgaven kan fremstillingen påvirke andre mennesker. For det første kan det påvirke de personene som blir intervjuet. Fremstillingen av data kan gjøre at de ser på sin lederstil på en annen måte. Det kan også være at de ikke er enige i de funnene som kommer frem. I tillegg kan andre mennesker bli påvirket av funnene i oppgaven.

Forskningsetiske retningslinjer angir 3 ulike hensyn som forskere må tenke gjennom (Johannessen et al., 2004, s. 95). Det første hensynet er at informantene må gi sitt samtykke til å delta i studien, og de må informeres om at de når som helst kan trekke seg uten begrunnelse. Det andre hensynet går på informantenes privatliv som må respekteres. Opplysningene fra intervjuene må ikke komme andre i hende, og det må brukes på en slik måte i oppgaven at det ikke er mulig å identifisere noen. Det tredje hensynet handler om at forskerne skal unngå skade. I denne oppgaven har vi tatt hensyn til at de spørsmål som stilles ikke kan medføre at informantene kan få problemer med å håndtere det i ettertid. Spørsmålene må være fornuftig utformet slik at det ikke kan risikeres skade på informantene. Dette mener vi var mulig i arbeidet med denne oppgaven.

Innsamlingen av data i denne oppgaven medførte en meldeplikt til Datatilsynet. Dette er fordi opplysningen ble behandlet elektronisk ved at det ble tatt opptak av intervju. Vi har fått godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) om godkjenning av vårt prosjekt.

3.8 Oppsummering metode

Metodekapittelet beskriver hvilken metode vi har brukt i denne oppgaven for å svare på følgende problemstilling; «Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner?». Oppgaven har basis i en induktiv og kvalitativ metodikk. Det er gjennom empiri forsøkt å beskrive noen teorier innenfor fenomenene ledelse og kommunikasjon i konteksten distribuerte organisasjoner. Det er gjennomført intervjuer med 6 informanter fra 3 ulike organisasjoner. Informantene er valgt med basis i ulike kriterier for erfaring innenfor området som skulle belyses. *Grounded theory* er brukt som metode for å innhente data og analysere data. Teori på området er vurdert på samme måte som data som fremkom fra intervju. Programvaren NVivo er brukt som et arbeidsverktøy gjennom hele prosessen fra transkribering, koding, kondensering og analyse. Metodekapittelet beskriver også hvilke vurderinger som er tatt med hensyn til oppgavens validitet og reliabilitet. Vi har også gjort vurderinger på hvordan det er å jobbe som forsker og hvilke etiske problemstillinger som er aktuelle for denne oppgaven. Kapittel fire vil beskrive de funnene som kom fram gjennom intervjuene. Kapittel fem drøfter funnene opp mot eksisterende teori.

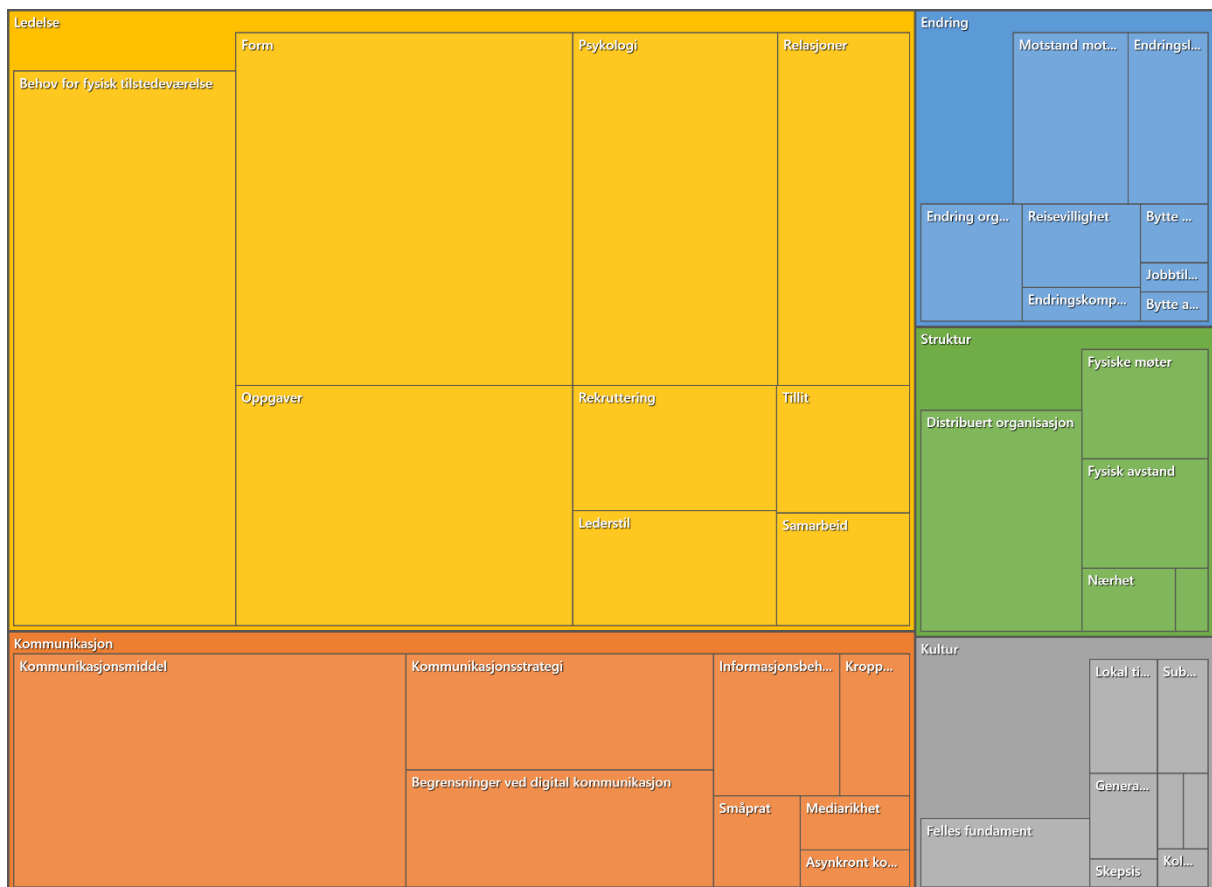
4 Funn

I dette kapittelet vil vi presentere funnene. Vi har i hele prosessen benyttet NVivo for innsamling, transkribering og analyse av datamaterialet. Gjennom transkribering, oppretting av noder (kategorier), kategorisering av transkribert tekst og deretter kondensering har vi kommet frem til at våre informanter i grunnleggende trekk forteller på bakgrunn av følgende fem hovedkategorier:

1. Ledelse
2. Kommunikasjon
3. Endring
4. Struktur
5. Kultur

Datagrunnlaget er kategorisert på ulike tema vi mener har direkte konsekvens på utøvelse av ledelse i distribuerte organisasjoner.

Kondensert datamateriale er organisert slik det kommer frem av Figur 4-1:



Figur 4-1 : Oversikt over hovedkategorier

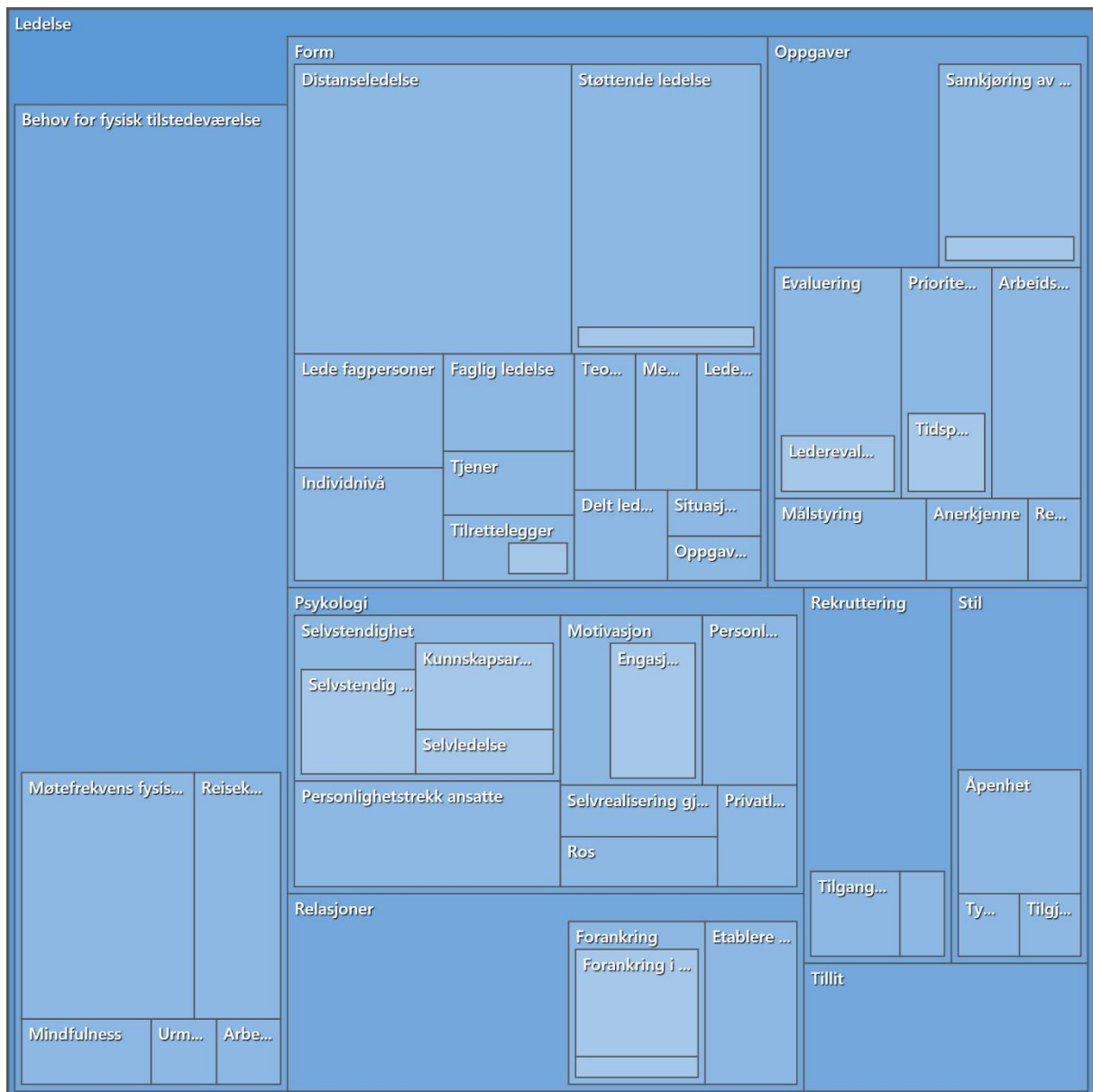
4.1 Ledelse

I dette kapitlet blir hovedkategorien ledelse presentert. Fra kapitlet om teori vet vi at ledelse er et tema med mange fasetter. Faget ledelse kan forstås på mange ulike måter og er ofte avhengig av den konteksten det er i. Det finnes mye teori på området, og det er ikke mulig å ha en definisjon på ledelse. Ledelse kan deles inn i administrasjon og lederskap. Funnene i området ledelse handler i stor grad om lederskap. Det vil si hvordan en leder kommuniserer, motiverer og organiserer sine medarbeidere for at virksomhetene skal nå sine mål.

Hovedkategorien ledelse er delt inn i 8 underkategorier. Disse er satt opp fra størst til minst som følger:

1. Behov for fysisk til stedevarrelse
2. Form
3. Psykologi
4. Oppgaver
5. Relasjoner
6. Rekruttering
7. Tillit
8. Stil

Disse underkategoriene er presentert i Figur 4-2 nedenfor. Figuren inneholder også videre inndeling av disse underkategoriene.



Figur 4-2 : Underkategorier i hovedkategori ledelse

4.1.1 Behov for fysisk til stede

Behov for fysisk til stede er en stor kategori og det er mange referanser og fra samtlige av intervjuobjektene. Det overordnede inntrykket fra alle referansene er at fysisk til stede er positivt og noen ganger helt nødvendig. Dette er ganske interessant når perspektivet på vår oppgave er distribuerte organisasjoner. Våre funn tyder på at dette er et sentralt tema innenfor de organisasjonene vi har undersøkt. Informantene sa også at det kunne være utfordringer ved å lede en distribuert organisasjon. Dette gjelder særlig i noen perioder. I noen faser er det viktigere å være fysisk til stede. Det ble særlig trukket fram det å være mye til stede i starten av arbeidsforholdet både som leder og som medarbeider. Håndtering av

endringsprosesser var et annet området som ble trukket fram. Det siste var knyttet til konflikthåndtering. Alle informantene var tydelige på at fysisk til stedevarrelse hadde en annen dimensjon enn bare å kommunisere via telefon eller ulike digitale kommunikasjonsverktøy.

Informant F hadde søkelys på det å kunne se personen man snakker med i øyene. Et kamera kan ikke erstatte dette. Det må være ulike oppfattelser som kommer bedre fram. Vi tolker dette som at det er signaler og tegn som tolkes når man snakker ansikt til ansikt.

«Til stedevarrelse virket veldig bra. Så jeg vil si at til stedevarrelse er alfa omega, kamera er ingen erstatning for å se folk i øya». (Informant F)

Informant E var også inne på noe av det samme. En skjerm kan ikke erstatte det å jobbe sammen, og i denne sammenhengen menes det å jobbe sammen fysisk.

«Den skjermen der er grei nok, men det erstatter ikke det å være sammen og jobbe sammen. Det er kanskje litt neglisjert i den utviklingen av disse distribuerte organisasjonene at de faktisk ...man undervurderer kravet til til stedevarrelse av leder».

Informant B var tydelig på at det var en forskjell på å lede personer som satt distribuert og de som satt på samme sted. Informanten mente at det var elementer som ikke kunne gjøres på samme måte når personen ikke satt på samme geografiske sted.

«Men det er utfordring i forhold til ehh, behov for oppfølging, behov for direkte kontakt osv, ikke sant. Så der er jo forskjellig da fra om du har folk i lokalet eller om du har noen et annet sted».

Det ble også sagt en del om menneskets egne behov for å møtes fysisk. Flere informanter snakket om at det var et naturlig behov for mennesker å kunne møtes. Informant D gjorde en sammenligning med dyreriket, og sa at vi mennesker stammer derfra og dermed er det noen behov som vi ikke kan gå bort ifra.

«Det er menneskets natur tror jeg, det fysiske behovet de faktisk har for nærkontakt, det å lese kroppsspråk, og det av våre sanser opprinnelig ikke er bygd til å forstås via en skjerm. Det er fra dyrerikets verden laget sånn at de trenger fysisk kontakt med hverandre for å forstå hverandre godt nok, og at vi også har behov for å åpne seg og at man faktisk, at ting faktisk kommer frem da. Hva som er den egentlige årsaken til at ting ikke funker. Det kommer,

vanskelige samtaler for eksempel, da kommer det gjerne ikke fram hva er det som er den egentlige grunnen til at det oppstå. Det er mer som at noen dekker litt over ting og ikke ønsker å gå inn i det ubehagelige. Av og til pirker jeg litt, spør hvorfor var det nå sånn».

Når det gjelder hyppighet av fysiske møter så varierer det litt hvordan det ble gjort. De fleste hadde faste møtepunkter der enten lederen reise til de ulike avdelingene eller at det var en felles samling på en av lokasjonene eller at ansatte ble samlet på et nytt sted. I alle virksomhetene var det etablert et system for hvordan leder skulle treffe medarbeiderne fysisk, på den måten kan vi si at ingen var strikt virtuelle team eller organisasjoner.

Informant A mente at bare å bruke digitale løsninger ikke var tilfredsstillende. Det var tydelig for oss at de hadde tatt konsekvensen av organisasjonsstrukturen når de gjennomførte hyppige samlinger der de møttes fysisk.

«Og det gjør jo at vi relativt hyppige samlinger, fysiske samlinger, hvor vi møtes... Vi bruker ganske mye ressurser på samlinger, og vi stoler ikke på at en digital samarbeidsplattform kan gjøre jobben alene».

Informant F hadde en bevisst holdning til hva som kunne gjennomføres med digitale kommunikasjonsmidler, og hva som var best å gjøre med fysisk til stede. De mer rutinepregede møtene kunne gjennomføres digitalt, mens ved nye møter var det en fordel å møtes fysisk.

«Kan du si sånne regulære møter der vi på en måte har fast agenda har oppfølging av ting som på en måte er litt mekanisk så fungerer ting som Circuit¹ helt perfekt, mens i andre typer møter, enten det er ukjente tema eller nye tema, så er min erfaring at det er en fordel å møtes ansikt til ansikt da».

Informant E var inne på at det var særlig viktig at en som leder reiste mye til de ulike enhetene. I den organisasjonen var det lite ressurser til felles samlinger for alle. Det kan tolkes som at det at leder reiste var det beste enn kunne gjøre ut av situasjonen, samtidig kan det uansett ha vært behov for dette uavhengig om det også var felles samlinger.

¹ Circuit er et elektronisk samarbeidsverktøy med blant annet mulighet for videokonferanser.

«Så jeg måtte jo reise mye da. Reiste mye en periode. Jeg var der 1-3 dager en gang i måneden. Så det ble en del arbeid på det, og det tror jeg var viktig. For de var veldig krevende».

Det ble også nevnt at fysiske møter hadde noen fordeler blant annet var det lettere å stille spørsmål og dermed legge til rette for forståelse for alle som er med i møtet. Dette er også beskrevet under funn om kultur. Et annet moment var det at deltakere på et fysisk møte er mer til stede enn i på et digitalt møte. Deltakere er mer mentalt til stede og forpliktet til å delta i møtet. I et digitalt møte kan det være lettere å gjøre andre ting samtidig. Informant A mente at den mentale tilstedeværelsen var viktig.

«Det er nok en verdi av det fysiske uansett pga. man er mer mentalt til stede».

Informant C fortalte mye av hvordan de hadde gjort det i oppstarten av enheten. Det hadde gjort en evaluering av prosessen, og det å sitte samlet i en oppstartsfase hadde stor verdi. Vi tolker det som at dette kan tilskrives flere av de ulike positive effektene av fysisk tilstedeværelse som blir nevnt i dette avsnittet, både det med relasjonsbygging, raskere og mer presis kommunikasjon og mental tilstedeværelse.

«Ja, og vi snakker mye om det her i teamet. Vi har evaluert oss selv, hvorfor lykkes vi? Jeg ser hvor stor verdi det har å sitte samlet, i alle fall i oppstartfasen!».

Informant C var også inne på forholdet til toppledelsen. Mye av funnene i oppgaven dreier seg om mellomleder-ansatt perspektivet, men det vil nok være mye av de samme mekanismene som gjør seg gjeldene i toppledelsen. For han som mellomleder var det viktig å møtes fysisk med toppledelsen for å få forankring for sine prosjekter.

«Det er viktig å være til stede for å få den nødvendige forankringen hos ledelsen».

Medarbeidernes behov for å være fysisk til stede sammen med sine kollegaer var også noe som ble trukket fram. Det å sitte sammen å jobbe, og få de ulike møtepunktene i hverdagen var noe som bidro positivt til arbeidsmiljøet og gjorde at mennesker trives på jobben. Hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres kan også ha en betydning for behovet for fysisk tilstedeværelse. Informant A mente at mer operative arbeidsoppgaver medførte større behov for et fysisk arbeidsmiljø.

«Jeg tenker litt sånn forenklet at jo mer operativ, jo bedre at man har geografisk nærhet».

Samtidig pekte informant C på at det også var en fordel i et mer utviklingsmiljø.

«Du klarer å ta mye på video, men han som var her han savnet nok et utviklingsmiljø, han sa det før han dro. At man hvert fall sitter to, tre sammen. Så man kunne hatt litt sparring over bordet, i stedet for bare på Skype og video og sånn. Det tror jeg man skal tenke på hvis man skal bygge opp noe, du ser her, det sitter egentlig bare to utviklere igjen her nå, resten er der. Det bør være et miljø for å ha litt verdi».

Behov for fysisk til stedevarrelse for konflikthåndtering handler både om å bedre kunne forebygge at man får konflikter i en bedrift, og det å håndtere de krevende konfliktene. Det er lettere å ta opp ting ved fysisk til stedevarrelse og det er lettere å få den småpratet etterpå som gjør at situasjonen dempes og ikke utvikles videre. Når det gjelder selve konflikthåndteringen så ble det fra flere trukket fram at dette absolutt ikke var egnet å ta over noen form for digitale kommunikasjonsmidler, her kreves det fysisk til stedevarrelse. En annen krevende ting er personalsaker. I de tilfellene det ikke fungerer på jobben enten knyttet til forhold ved bedriften og arbeidsoppgavene eller aspekter ved privatlivet som påvirker utførelsen av arbeidet. Dette sier informant E noe om her.

«Det som er mest krevende er jo når ting er vanskelig. Altså krevende personalsaker, eller ting når jeg vet at folk har det litt vanskelig personlig at de har tøffe ting på utsiden av jobb da. Og det å være så langt unna. Det tror jeg er det som jeg synes er vanskeligst. Det å på en måte ikke kunne være der fysisk, og være støttende og hjelpe til da».

Kostnadene ved å måtte reise til ulike lokasjoner og samle ansatte er knyttet til både fysiske reisekostnader og tidsbruken på dette. Det ble poengtert fra flere at det er viktig å ha et reisebudsjett som gjør det mulig å foreta nødvendige reiser for at en slik organisering skal fungere. Informant B fortalte hvordan dette ble gjort praktisk ved å kombinere flere møter.

«Hvis det er møter, vi har jo faste møteserier, da prøver vi å kombinere det med andre, det er jo ganske dyrt å reise til Oslo».

Informant E poengterte dette med å ha et tilstrekkelig reisebudsjett for å kunne gjøre jobben som leder i en distribuert organisasjon.

«Da ble det å reise...det er godt råd. Du må faktisk ha et reisebudsjett hvis man har

distribuerte organisasjon, så kan man ikke klare seg uten reisebudsjett».

4.1.2 Form

Lederform handler om hvilken type ledelse som utføres. Det vil aldri være helt tydelige linjer mellom de ulike typene, og ledere har ofte flere typer ledelse i sin portefølje. Det er likevel nyttig å kode dette for å knytte det opp mot problemstillingen. Kodingen av materialet er knyttet opp mot refleksjoner som gjøres av informantene og vår koding knyttet opp mot eksisterende teori på området. Distanseledelse var naturlig nok det området som det ble kodet flest referanser til. Funnene innenfor distanseledelse var knyttet til ulike utfordringer og mulighet som denne lederformen gir. Utfordringer er knyttet til det å kunne ha nærhet og oversikt over det som skjer, og det å kunne ha god informasjonsflyt. Noen nevnte også at selv om det var distanseledelse så fungerte det stort sett greit.

Støttende ledelse var kategori med mange funn. Innenfor dette har vi funn som det å tilrettelegge slik at det er mulig å gjøre oppgavene, komme med veiledning ved behov, hjelpe til med å ta vanskelige beslutninger og støtte opp når det er gjort feil. Ved støttende ledelse mente flere at det handler om at det er den ansatte som skal gjøre jobben, og det skal jobbe selvstendig, men at det er viktig at lederen er der når det er nødvendig. Informant C forklarer hvordan han som leder er opptatt av at de ansatte får mye tillit, men at han som leder også gir de mye støtte.

«Jeg er veldig opptatt av at alle skal få utnyttet sine styrker på en god måte, forstå hvor man skal hen, hva er din rolle. Hvordan skal vi oppnå det her? Passe på å gi dem veldig mye tillit, lov å gjøre feil, men det er ikke noe galt i å gjøre feil. Prøve på nytt. Men finne sin rolle, ta eierskap til det du skal gjøre, levere. Og så er jeg veldig opptatt av...som type...og være tett på folk. Hvordan går det nå? Er det noe jeg skal hjelpe deg med? Noen er veldig opptatt av å fortelle hva de gjør, og vil kanskje ha en sparringspartner».

Videre forklarer informant C at det også er viktig at de ansatte skal trives godt for å kunne levere.

«Det har så stor verdi, at de har det bra på jobb, og at de klarer å levere godt. Så jeg er nok veldig opptatt av at de skal trives godt på jobb, i tillegg til at de er dyktige folk».

Ledelse av fagpersoner eller kunnskapsarbeidere var et område hvor det var flere funn. Flere av informantene ledet fagpersoner. Behovet for at ansatte også kunne få faglig støtte var også viktig. Enten det var gjennom at lederen også var en fagperson eller ved å tilrettelegge for

dette ved å ha delt ledelse mellom personal og fagledelse. Det å gi støtte på det faglige plan var viktig for flere av lederne vi intervjuet. De fleste var også fagpersoner selv i tillegg til å være leder. Det var også noen steder behov for dette fordi faglig kompetanse var nødvendig i organisasjonen fordi det var mangel på fagpersoner. Informant C mente at de hadde hatt god suksess med å ha en faglig rådgiver med på sitt team.

«Jeg tror det er viktig å ha en ha en veldig sterk faglig rådgiver, eller en som driver det frem på teamet. Det har også vært en veldig god suksess».

En leder kan ha ulike roller. Funnene våre innenfor dette omhandlet leder som tilrettelegger, leder som megler og leder som tjener. Leder som tilrettelegger handler om at leder skal tilrettelegge slik at arbeidstakeren bruker tiden til å gjøre de oppgavene som må løses. Informant F mente at en leders oppgave var å få ting til å virke i hverdagen. Vi tolker dette som en leder som tilrettelegger for at ting skal bli gjort.

«Og det er jo litt leders oppgave å være med på å, og på en måte optimalisere og få ting til å virke i hverdagen».

Meglerrollen er knyttet særlig opp mot situasjoner mellom arbeidstakere. Dette kan også knyttes opp mot behov for fysisk tilstedeværelse vedrørende konflikthåndtering som nevnt under avsnittet om behov for fysisk tilstedeværelse. Informant D opplevde at hen som leder måtte inn som megler i noen situasjoner.

«Så det kan bli ganske høylytte diskusjoner hvis de ikke blir enige da. Og det er det ikke alltid som er like glad i, og da må du jo gjerne kanskje inn å reparere litt i etterkant og megle litt og, og ja hun mente det kanskje ikke sånn ja, eller han la det kanskje. For å mykne opp situasjonen igjen».

Leder som tjener likner på leder som tilrettelegger, men er enda sterkere opp mot det at leder er enda mer på tjenersiden og utfører det som kreves. Informant D var tydelig på at lederen måtte hjelpe til slik at den ansatte skulle få gjort jobben. Dette ble definert som en viktig lederoppgave.

«Men det er stort sett hva trenger du hjelp til. Hva kan jeg gjøre for at du skal få til det du har sagt selv du skal få til. Stort sett det».

I funn på ledelse på individ omhandler det hvordan leder kan tilrettelegge for at hvert enkelt menneske kan fungere best mulig i arbeidssituasjonen. Det handler om å tilpasse ledelsen til hver enkelt person etter deres personlige behov. Dette kan også knyttes opp mot støttende ledelse, men her gjelder det mer utover det å gi støtte til ansatte, men det å tilpasse det til hver enkelt ansatt. Noen ansatte har kanskje behov for faglige råd, mens andre trenger tilpasning på det personlige plan. Informant D var i tillegg til det å være en leder som tilrettela for arbeidet også opptatt av individuell tilpasning.

«Se deres personlige opp i det, dere personlige behov og tilpasse arbeidsmetodikk og arbeidsform knyttet til det».

Lederbehov og teoretisk fundament i ledelse er knyttet opp mot selve lederen. Et funn fra informant D er at det er viktig at lederen også tenker på egne behov for å kunne prestere i jobben. Dette kan være forhold knyttet til arbeidssituasjonen og privatlivet.

«Men det er endel av det å være leder å sette egne begrensninger».

Teoretisk fundament i ledelse handler om hvorvidt lederen har formell utdanning innenfor ledelse. Mange av informantene hadde gjennomført ulike kurs og utdanninger innenfor ledelse, men de fleste hadde en faglig bakgrunn i utgangspunktet. Informant E mente teoretisk grunnlag var nyttig, men at det kunne koste en del tid og energi.

«Men det er kanskje viktig...det er viktig når du først begynner å ha et teoretisk fundament som leder kan være lurt, selv om man egentlig synes det er litt plunder og heft».

4.1.3 Psykologi

Personlighetstrekk hos ansatte og ledere var et funn innenfor det som vi har kodet som psykologi. Det generelle inntrykket var at informantene mente det var viktige å ha ansatte med ulike personlighet og egenskaper. Det ble ikke sagt noe eksplisitt om at noen typer personlighetstrekk var mer fremtredende eller mer ønskelig i distribuerte organisasjoner.

Informant C mente det var ulikt hvordan ansatte bidro til et godt arbeidsmiljø.

«Hvilke personlighetstyper er du ute, hvem er det som bidrar på arbeidsplassen, hvem er det som setter i gang ting. Kjempelurt å ha sånne folk, "doere", som setter i gang ting, arbeidsmiljømessig».

Informant D var også oppmerksom på at ikke alle ansatte var like opptatt av å være med på sosiale aktiviteter for eksempel ulike varianter av teambuilding. Det var viktig å tilpasse dette til de ansatte.

«Noen mennesker synes det er ubehagelig. Syns sikkert det er veldig greit med en skjerm mellom. Sånn rene utviklere, det ser du jo i teambuildingen, det er noen ekstreme introverte utviklere som egentlig ikke har lyst til å ha kontakt med andre».

Noe av de samme funnene var det innenfor ledelse. Det ble ikke funnet at noen spesielle personlighetstrekk var mer egnet i en distribuert organisasjon. Det å være åpen og tydelig ble fremhevet, men det er uklart om det er noe spesielt for distribuerte organisasjoner. Informant F mente det å være åpen og ærlig var viktig som leder.

«Du prøver å være så åpen og så ærlig som du bare kan da».

Motivasjon for arbeidet er et element innenfor psykologi. Dette var ikke noe hovedfunn, men det ble nevnt at engasjement for arbeidet var noe som kunne være viktig. Det ble ikke nevnt noe om at dette var spesielt viktig i distribuerte organisasjoner, men mer et generelt funn som er viktig i alle organisasjoner. Informant D hadde eksempel med en ansatt som kunne fått mer i lønn ved å jobbe et annet sted, men hvor andre faktorer var viktigere for å arbeide der.

«Men hun velger å jobbe med det hun gjør fordi brenner for det personlig. Og hadde hun ikke gjort det så hadde hun vært borte for lenge siden».

Motivasjon kan knyttes opp mot det å få ros for arbeidet og det å få selvrealisering gjennom jobben sin. Informant F mente det var et generelt trekk hos alle mennesker.

«At de fleste mennesker er jo sånn at de uansett hvor dyktige de er og hvor god innsikt de har i ting så det å få en anerkjennelse det utrolig viktig da».

Selvstendighet var en faktor som ble nevnt av flere. Dette ble knyttet opp mot at de fleste ansatte var kunnskapsarbeidere. De hadde god faglig innsikt i hva som skulle gjøres, og kan i stor grad arbeide selvstendig. Likevel ble det poengtert at alle uansett trenger ledelse. Selv om mange kunne velge selv hvordan de skulle løse oppgaver, så var det nødvendig med ledelse for blant annet å prioritere arbeidsoppgaver.

«Jeg synes det gir mye verdi være tett på folk, uten at det skal føles slik at jeg skal bestemme og du skal gjøre. De får lov til å styre sin egen hverdag, og prioritere selv hva de ønsker, men når det blir mange oppgaver som kommer så ber de gjerne om hjelp. Da må jeg hjelpe de å prioritere, det gjør jeg. Det merker jeg; det er knalldyktige folk som har masse kunnskaper og vært lenge i "gamet", men på et eller annet vis så merker jeg at de også trenger ledelse. Trenger noen som hjelper de å prioritere, de trenger noen til å få dette til å flyte godt. Så det er noe med å...man kan tenke, trenger man egentlig ledere. Men det er ett eller annet der som er...ja... kunnskapsmedarbeideren trenger og ledelse. Absolutt, for å få det her til å flyte».

4.1.4 Oppgaver

Innenfor oppgave er det funn knyttet til hvilke oppgaver informantene anså som viktige. Funnen er knyttet til spørsmål fra intervjuguiden om hva de mente var en leder sine viktigste oppgaver. Det var her tydelig at flere av informantene hadde kurs og utdanning innenfor ledelse ettersom de de brukte begreper som er kjent fra teorien. I denne kategorien er vi innom flere klassiske lederoppgaver slik som å utforme mål og strategi, koordinere avdelinger og ansatte, prioritere og evaluere.

Funnene var mye knyttet til strategiarbeidet til en virksomhet. Informant A var tydelig på at det å sette mål og retning var en viktig oppgave som leder.

«Min oppgave som leder er å først og fremst sette en strategisk retning på...min oppgave er først og fremst og definere et målbilde. Hva er det vi gjør, hvorfor, også er det å finne en strategisk retning, en måte å jobbe på, en måte å jobbe med de andre etatene».

Flere av informantene mente at det å tilrettelegge og støtte slik at medarbeidere kunne få gjøre jobben sin var viktig. I slike kunnskapsbedrifter som vi har undersøkt så er ofte de ansatte den viktigste ressursen. De ansatte har ulike spesialkompetanser for å kunne utføre den jobben og den ansatte kan ofte ha mer faglig kunnskap enn lederen. Da blir det viktig at en leder tilrettelegger slik at de får best mulig betingelser og rammer til å utføre arbeidet slik informant D beskriver.

«Det viktigste er forså vidt å være til stede for dem når de trenger meg. Og støtte dem i beslutninger, og hjelpe dem når de synes det er vanskelig. Og kunne lese situasjonen når de

trenger at man går inn og hjelper. Og ellers holde seg litt unna og la dem få lov å jobbe. Under størst mulig frihetsgrad».

Andre lederoppgaver som ble nevnt var evaluering. En del av evalueringen er å gi anerkjennelse både på individ- og gruppenivå. Det ble poengtert at det var viktig for distribuerte organisasjoner å gi anerkjennelse til de ulike lokasjonene ved å synliggjøre dette i fellesmøter. Dette er med å skape samhold og forståelse for hva «de andre» holder på med. Informant B forteller at hensikten med seksjonsmøter er nettopp dette.

«Men det å synliggjøre overfor de ulike gruppene hva de andre holder på med er også viktig da. Og det er jo hensikten med sånne seksjonsmøter».

Informant C mente det var nødvendig med fysiske møter for å kunne samkjøre de ulike avdelingen. Det å få alle ansatte til å fungere godt sammen mente han var en lederoppgave. *«Vi må forstå hverandre å gå i samme retning. De underbygge hverandre de to, vi skal understøtte det nasjonale og omvendt. Så der måtte vi jobbe litt med samlinger, for å få gruppa til å fungere godt sammen».*

Prioriteringer og tidspress var et moment som ble nevnt. Det er viktig å ha tid til alle ansatte og bruke tid på samtaler med jevne mellomrom. Informant D påpekte at det største utfordringen var tidspresset og særlig det at det ikke var nok tid til å snakke med sine medarbeidere. Dette kan henge sammen med det behovet for relasjon til den enkelte og individuell tilpasning som denne lederen la vekt på.

«Så jeg tro det er litt, den største utfordringen vi har er at vi ikke har nok tid eller er nok forberedt på å bare snakke med folk».

4.1.5 Relasjoner

Relasjoner og de mellommenneskelige forholdene var noe som flere informanter var innom. For å klare å bygge relasjoner var det viktig med fysisk kontakt, og det å sette av nok tid til å bli kjent med sine medarbeidere. Dette gjelder særlig som ny leder. Denne investeringen er gull verdt når det skjer endringsprosesser eller vanskelig saker skal håndteres.

Informant F fortalte om denne investeringen han gjorde som ny leder.

«Definitivt det å, både som ny leder i en organisasjon det å være litt tett på og oppsøke folk og snakke med folk, skap en, ja du må på en måte bli litt, la folk bli kjent med deg som leder og da, det er en god investering som du vil dra nytte av senere da».

Når det gjelder utførelse av oppgavene kan det synes som at dette kan løses uten å ha tette relasjoner slik som informant B fortalte oss.

«Så jeg, det fungerer greit å utføre oppgavene, men de relasjonsdelene er ikke like lett å bygge når man jobber på 2 lokasjoner».

Informant E sa noe om hvordan digitale kommunikasjonsmidler kunne gi et maskinelt forhold til hverandre. Vi tolker dette slik at relasjonsbygging kan ikke gjøres i sin helhet via en datamaskin.

«Jeg tror det er de mellommenneskelige relasjonene, at det å kunne behandle hverandre som hele mennesker og ikke som et maskinelt forhold til hverandre er nok vanskeligere fortsatt da hvert fall via de mediene vi har for samhandling i dag».

4.1.6 Rekruttering

Rekruttering av nye medarbeidere var det tema som ble nevnt av flere informanter. De informantene som vi snakket med, hadde i stor grad styrt rekrutteringsprosessen selv. Ingen nevnte bruk av rekrutteringsbyrå. Flere informanter snakket om rekruttering som en svært viktig og spennende del av jobben. Rekruttering var med på å styre virksomheten i riktig retning. Informant E fortalte om fordelene med å kunne bygge opp sin egen stab gjennom rekruttering av nyansatte.

«Så i realiteten fikk jeg muligheten til å bygge opp en stab av folk jeg hadde rekruttert selv. Det er absolutt en fordel...Jeg tror kanskje at rekrutteringen har vært det...har vært veldig viktig. Jeg har rekruttert kjempe mange folk, det har vært så mange midlertidige ansatte på grunn av alle endringene som er gjort. Og rekruttering er kjempespennende. Det er ekstremt morsomt å møte så mye folk, og faktisk... og du får jo kvalitetssikringen hver dag på om du har valgt riktig eller feil. Og da er å håpe på at de midlertidige ansettelsene er de som har vært feil. Men rekruttering er det som... den personalbiten med å rekruttere folk og føle at man har gjort et godt valg. Det kan redde dagen altså, og året. Det er egentlig min erfaring. Det beste med jobben og min ledergjerning har vært å rekruttere».

Innenfor tema rekruttering var det personlige egnethet og kompetanse som ble vektlagt. På personlig egnethet ble det lagt vekt på i hvilken grad kandidatene hadde personlig egenskaper som passet med jobben. Vi spurte spesifikt om det ble tatt særlige hensyn til personlig egnethet etter hvor personene skulle jobbe. Det vil si om de skulle ha arbeidssted nært leder eller sitte på en lokasjon et annet sted. Informantene gav uttrykk for at dette ikke var noe avgjørende faktor, men det kunne være noe som kunne være tungen på vektskålen hvis kandidatene ellers stilte helt likt med tanke på personlig egnethet og kompetanse.

Tilgang på kompetanse ble også nevnt av flere informanter. Tilgang på kompetanse var en medvirkende årsak til at det ble opprettet avdelinger flere steder i landet. Det var lettere å skaffe personer med riktig kompetanse i byer med skoler for høyere utdanning slik som informant A sier det.

«Det er jo så klart i seg selv en liten utfordring når man har ett sted uten en utdanningsinstitusjon, mens her i Oslo er jo tilgangen til eksperter mye bedre».

4.1.7 Tillit

Mange vil hevde at tillit er nødvendig i et arbeidsforhold. Informantene snakket om tillitsforholdet mellom lederen og de ansatte. Det ble poengtert at tillit og ansvar henger sammen. Informant C var tydelig på at tillit og ansvar henger sammen.

«De er veldig selvgående, veldig selvgående. Det får mye tillit, og de vet at de får mye tillit og ansvar selv».

Det ble også sagt at det var enda viktigere å ha en god relasjon mellom leder og medarbeider når mennesker jobber på distanse. Når den daglige kontakten i et kontorfellesskap ikke er der, så er det viktig å vite hvor man har hverandre. For å opparbeide tillit er det viktig at medarbeiderne blir kjent med sin leder. Informant F fortalte mer om hvordan investeringen han gjorde med å bli skape relasjon til de ansatte gjorde at medarbeidere fikk tillit til han slik han så det.

«Jeg tror at tillitsforholdet mellom en leder og ansatte er viktig for å få ting til å bli, til å fungere godt da. Og det er enda mer når du har folk på distanse så må du på en måte ha en tillit der de vet at du er en person som stiller opp for dem når det er behov for det».

4.1.8 Stil

Innenfor kategorien lederstil handler funnen om på hvilken måte lederen opererer. Hvilken atferd og holdninger har lederen til rollen sin. Det var 3 underkategorier i denne som var tilgjengelighet, tydelighet og åpenhet.

Informant C fortalte om at han var bevisst på å være tilgjengelig.

«Jeg ønsker å være mest mulig tilgjengelig, og jeg tror folk er åpen og ærlig selv om jeg sitter i det miljøet selv...for å bygge en sånn slags kultur for det. Vært veldig bevisst på at jeg ikke vil ha den store avstanden, sånn formalisme».

Informant D mente også at det var viktig å være åpen som leder. De gjennomførte lederevalueringer som ble publisert og som dermed var med å vise de ansatte at det nyttet å si sin mening.

«Det at de ser at det hjelper å si ifra, det hjelper å gi korrigeringer og at vi er åpne også ift våre svakheter da som ledere.»

4.1.9 Oppsummering ledelse

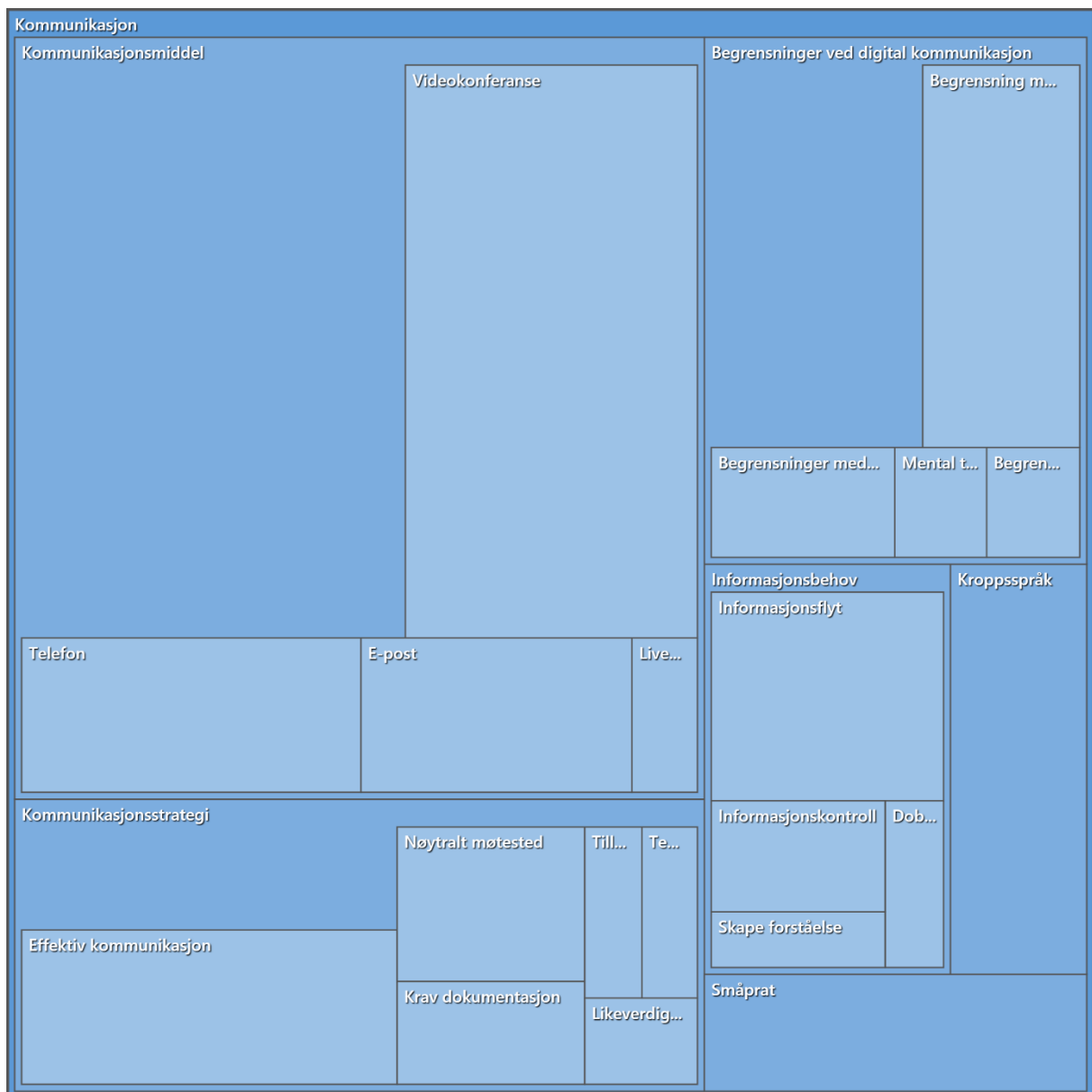
Ledelse var et av hovedtemaene i intervjuguide og vi fikk mye data fra dette området. Det som klart utmerket seg var at alle informantene var veldig tydelig på at fysisk tilstedeværelse var helt nødvendig i alle virksomheter for at det skulle fungere. Det mente at ulike digitale kommunikasjonsmidler ikke kunne erstatte det å samle avdelingen og det å ha ansikt til ansikt samtaler med ansatte. Innenfor ledelse har vi også funn innenfor ulike former for ledelse. Mange av informantene mente at det hadde en støttende form for ledelse. De vektla behovet for at leder skulle tilrettelegge og støtte de ansatte best mulig slik at de kunne utføre arbeidsoppgavene. Litt det samme fant vi innenfor lederstil. Åpenhet og tilgjengelighet var noe som ble vektlagt. Ulike digitale kommunikasjonsmidler har gjort det enklere å være tilgjengelig, men samtidig har de sine begrensninger for lederskapet. Dette går vi mer inn på i neste hovedkategori som er kommunikasjon.

4.2 Kommunikasjon

I dette kapittelet presenteres hovedkategorien kommunikasjon. Fra teorien har vi tidligere definert kommunikasjon som; overføring av ideer, holdninger og følelser (Jacobsen &

Thorsvik, 2013, s. 280). I det følgende vil vi presentere funn innenfor dette teamet i virksomheter som er lokalisert på ulike steder geografisk.

Figur 4-3 gir en oversikt over hovedkategorien kommunikasjon med tilhørende underkategorier.



Figur 4-3 : Underkategorier i hovedkategori kommunikasjon

Som vi ser av figuren, kom vi frem til følgende underkategorier:

1. Kommunikasjonsmiddel
2. Kommunikasjonsstrategi

3. Begrensninger ved digital kommunikasjon
4. Informasjonsbehov
5. Kroppsspråk
6. Småprat

4.2.1 Kommunikasjonsmiddel

På spørsmål om hvordan og hvilke kommunikasjonsmiddel informantene benytter i sin organisasjon og hvilke implikasjoner dette har på ledelsen de utøver, ønsker vi å presentere følgende funn.

For det første gikk dette utpå hvilke typer kommunikasjonsmidler som ble benyttet i virksomhet. De fleste benyttet selvfølgelig ulike typer midler. De fleste brukte telefon og e-post jevnlig. I tillegg ble dette supplert med videokonferanser og ulike chattetjenester. Noen hadde også testet ut mer moderne kommunikasjonsmidler slik som å ha en skjerm stående på hele tiden slik at de ansatte kunne se hverandre og testing av VR-briller².

Tilbakemeldinger fra informantene viste at det er et stort spenn i hvilke former for digital kommunikasjon man benytter i virksomheten. Informant E var tydelig på at deres organisasjon benyttet mer konvensjonelle digitale kommunikasjonsmiddel:

«Chatte nei...det har ikke jeg noe forhold til i det hele tatt.»

I virksomhet X benytter de systemet Slack³ i enkelte avdelinger, noe som muliggjør informasjonsdeling i sanntid:

«Vi har opprettet Slack-grupper der du kan dele informasjonen på tvers og vi har jo..det er litt artig. Det deler vi informasjon om artikler som er relevante som er nyttige å lese seg opp på, eller nå har jeg vært i det og det møte, kjempe bra, her var det vi diskuterte.»

I virksomhet X har de også omfavnet helt nye metoder for samhandling:

«Det kan godt hende at det, vi har jo kjøpt inn sånne VR-briller for å teste ut hvordan enn kan benytte seg av andre typer samhandlingsverktøy... »

Det fortelles om viktigheten av et felles fundament og det å først etablere en relasjon ved fysiske møter. Det kan virke som at først da vil videokonferanse som kommunikasjonsform

² VR = virtual reality. På norsk virtuell virkelighet.

³ Slack = chattetjeneste

fungere tilfredsstillende. Informant C har et eksempel på hvor viktig det er å skape en forankring i fysisk møte, før man går i gang med regelmessige videomøter.

«Hun har vært så mye på den andre lokasjonen at hun har skapt en forankring, så hun har fått dette her til å flyte skikkelig bra. Det hadde nok ikke gått om det bare skulle vært på video. Når man får det til å flyte, når det er forstått og det går bra og sånn, så er det...så kan man ta ting mer sånn på andre måter, video, det fungerer kjempebra i dag, videomøter med alle avdelingene og sånn.»

Informant A hadde gjort forsøk på å utligne fysisk avstand mellom lokasjoner ved å benytte statisk videokonferanse som alltid er på for å skape samhold. Resultatet ble allikevel at teamet ble samlokalisert.

«Så jeg foreslo jo å ha videoutstyret stående på hele tiden ... Vi hadde jo til og med anskaffet skjermene til det, men så dukket kulturen opp igjen da. Her nede er vi kanskje mer opptatt av å få fart på ting å få til ting, men så ble det diskusjoner i fagforeningen om man kunne gjøre det og at folk kunne se om du var på jobb, og at det ble et problem. Da ga vi opp det sporet, de ville det ikke, da blir det sånn at vi påtvinger noe. Da tok vi konsekvensen av det over litt tid og sentraliserte utviklingsteamet her ende.»

Et moment ved de ulike kommunikasjonsmidlene er at de er synkronisert i ulik grad. Dette var informant D var bevisst på. Denne synkroniseringen vil påvirke hvordan kommunikasjonen flyter i organisasjonen. Det er også ulik grad på hvilken måte de ansatte er pålogget. Noen åpnet kanskje e-posten utpå arbeidsdagen en gang, mens andre er pålogget hele tiden. Dette vil særlig kunne være utfordrende når personer jobber distribuert. Det var viktig å være bevisst dette og benytte det kommunikasjonsmiddelet som fungerte til formålet.

4.2.2 Kommunikasjonsstrategi

Valg av hvordan en kommuniserer var viktig for de lederne vi intervjuet. Informantene beskriver viktigheten av å være mottakerbevisst samt det å kunne forstå hvilken rolle de opererer i. Informant E hadde mye erfaring med mellomlederrollen:

«Det å forstå hva det betyr for den enkelte ansatte, og forstå hvilken retning de går i ledergruppa over deg. Du må faktisk forstå at dette er en utfordring, og kommunisere...det er litt floskel.. å kommunisere bra er jo alfa omega i en organisasjon. uansett for en leder. Hvis

du ikke klarer å snakke med den som er over deg eller den som er under deg eller begge deler så sliter du.»

Samtidig vektlegger en av informantene effektivitet i kommunikasjonen gjennom faste møtepunkt hvor de kan få svar på sine spørsmål, der leder er helt tilgjengelig. En leder praktiserte faste møtepunkt med alle sine medarbeidere en gang hver 14. dag. Dette mente informant D at førte til en trygghet hos ansatte og det var mer effektivt.

«Da samler de gjerne opp de spørsmålene de har, ting de lurer på eller hva det måtte være. Og så tar vi det der og da. Og det tar meg mye lengre tid å ta det ad hoc hele tiden.»

4.2.3 Begrensninger ved digital kommunikasjon

I denne kategorien finner vi funn knyttet til hva som er utfordringer med digital kommunikasjon. Det ble påpekt at det var viktig i starten å etablere en felles plattform før en etter hvert kunne bruke mer digitale løsninger som videokonferanser. Et stadig tilbakevendende tema i flere av intervjuene var hvordan det å basere seg på samhandling gjennom video, e-post og andre kommunikasjonsmidler kunne virke som en brems på hvordan gruppen presterte. Informant C la vekt på viktigheten av å først møtes:

«Og jeg føler vi har kommet veldig mye lenger på at vi vet hva de andre holder på med, vi vet hva vi skal levere på og vi vet hvorfor vi gjør sånn og hva vi skal oppnå. Da måtte vi samles rett og slett. Fysisk. Så bruke litt tid på å sette seg ned å forstå hverandre og snakke sammen om utfordringer. Når du har kommet dit kan du løse ting med video, temamøte på video. Ekstremt viktig i en begynnelse, når man har to lokasjoner, eller sånn som jeg hadde, en ganske ny seksjon. Brukte litt tid på å få den gjengen til å bli litt tett.»

Flere av informantene kjente på at digital kommunikasjon hadde en begrensning med tanke på å etablere de menneskelige relasjonene. Det var viktig å se hverandre som hele mennesker og ikke som maskiner, og en informant mente at dette var vanskeligere via digitale medier. Flere informanter var veldig tydelig på de begrensningene som er ved å kun bruke digitale medier.

«Jeg tror det er de mellommenneskelige relasjonene, at det å kunne behandle hverandre som hele mennesker og ikke som et maskinelt forhold til hverandre er nok vanskeligere fortsatt da hvert fall via de mediene vi har for samhandling i dag ...»

«Mennesker er mennesker, det er nå sånn. At det å bli kjent med folk blir man ikke på en skjerm. Det er todimensjonalt bilde av et menneske som snakker med en stemme...så man må faktisk ut å være der.»

Det er ifølge informant A ikke like lett å skape engasjement og fokus på møter der man sitter fjernt og deltar.

«...men det vil ikke være nok til stedevarrelse når man ikke er fysisk. Like mye mentalt. Det er på video, men når jeg sitter og knoter med en mail eller faktisk kommenterer på dokumentet vi snakker om er det ingen som ser.»

Det blir også nevnt ulempene med en ubalanse i møtegruppa av informant E; det at en større gruppe skal møte en mindre gruppe over videokonferanse er ikke en gunstig løsning.

«Vi har jo videokonferanser i en del møter og sånn..men det er ikke bare å koble opp..så sitter det 3 stykker der og 27 stykker her så er dette...Hvor involvert er man da liksom?»

4.2.4 Informasjonsbehov

En utfordring ved en større organisasjon som er distribuert kan være å sørge for at informasjonen som foreligger er konsistent og at de som trenger å vite skal få vite. Det er også det å kunne å en umiddelbar tilbakemelding på hvordan informasjonen ble mottatt. Informant F var tydelig på at det var krevende å kalibrere informasjon til enhver tid:

«Det å få en bekreftelse på at de det har tenkt er riktig eller forståvidt feil og da forså vidt, bare det å få en avklaring det er, for det vil jo å være sånn i en organisasjon at informasjon vil jo vær ulikt tilgjengelig da. Og det er jo sånn at når du sitter i ledelsen i et firma så få du tildelt mer informasjon enn den som er lenger ut i organisasjon.»

Det er lett å tenke at ikke alle trenger å vite alt, men erfaring fra informant F tilsier altså at

«...vi som ledere alltid undervurderer de ansattes behov for å forstå.»

Mottakerbevissthet er også et viktig element i å kommunisere til sine ansatte som leder. I situasjoner hvor et budskap skal formidles til mange, kan man oppleve at budskapet fortolkes og evalueres ulikt, noe som krever nye runder med avklaringer. Informant F fortsetter med;

«... hvis du sier en ting til en forsamling så kan det være helt sikker på at noen i den forsamlingen oppfatter ting forskjellig. Og da vil jo det kunne kreve en oppfølging mot enkelte eller enkeltgrupperinger for å avklare hva du egentlig har sagt.»

4.2.5 Kroppsspråk

Kroppsspråk var et tema som flere informanter var innom. Flere ledere var bevisste på hvor mye av kommunikasjonen som foregår med kroppsspråk. Informant B:

«80% all av vår kommunikasjon er jo med kropp».

Flere ledere rapporterer om en begrensning i det å utøve lederskap i distribuerte team hvor man ikke snakker sammen ved å være fysisk sammen. Kroppsspråket er med å supplere informasjonen som en leder får. Informant F snakket om hvilken stemning man føler på, og mye av dette er nok tolkning av kroppsspråk. Vi forstår dette som at det er mye som ikke sies muntlig, men som en leser ved å være fysisk til stede.

«...treffer de ansatte og snakker med ansatte og da merker du ting som du ikke fanger opp i det daglige som folk går rundt og tenker på og som du kanskje da i større grad kunne ha bidratt til å oppklare og gjort noe med hvis du var i nærheten.»

Som informant F beskriver; dette henger også litt sammen med den begrensningen man kjenner på, og det som mangler ved digital kommunikasjon.

«For da blir på en måte det ikke bare sagt det som sies riktig, men og på en måte kroppsspråk og føle litt på stemningen osv, blir litt annerledes. Og det supplerer på en måte litt det inntrykket du kan få da.»

4.2.6 Småprat

Flere av informantene legger vekt på hvor viktig småpraten er for at de skal kunne kjenne på stemningen og observere organisasjonen. Noe av dette er på grunn av kroppsspråk som beskrevet i forrige avsnitt, men det er også det å få med seg all småprat som foregår. Det at man arbeider distribuert vil naturlig nok medføre en mindre andel av kommunikasjonen mellom ledere og ansatte foregår i uformelle fora. Informant C mente at småpraten var noe ønsket og positivt for utøvelse av lederskapet.

«Jeg har selv hatt leder som har sittet på et kontor med døren lukket. Terskelen for å ta en liten småprat blir større og større, sånn ønsker jeg selv ikke å ha det.»

Det kan også virke som det er lettere som leder å vedlikeholde relasjoner dersom lederen er en aktiv del av miljøet. Dette er vanskeligere å oppnå ved distanseledelse. Informant C forteller om nærheten til sine ansatte som viktig for han/henne:

«Jeg har sittet i landskap sammen med folkene hele tiden. Det er både fordeler og ulemper med det. Det har vært en verdi for meg, bare sånne småting som går over bordet. Folk er ærlig og åpen på ting.»

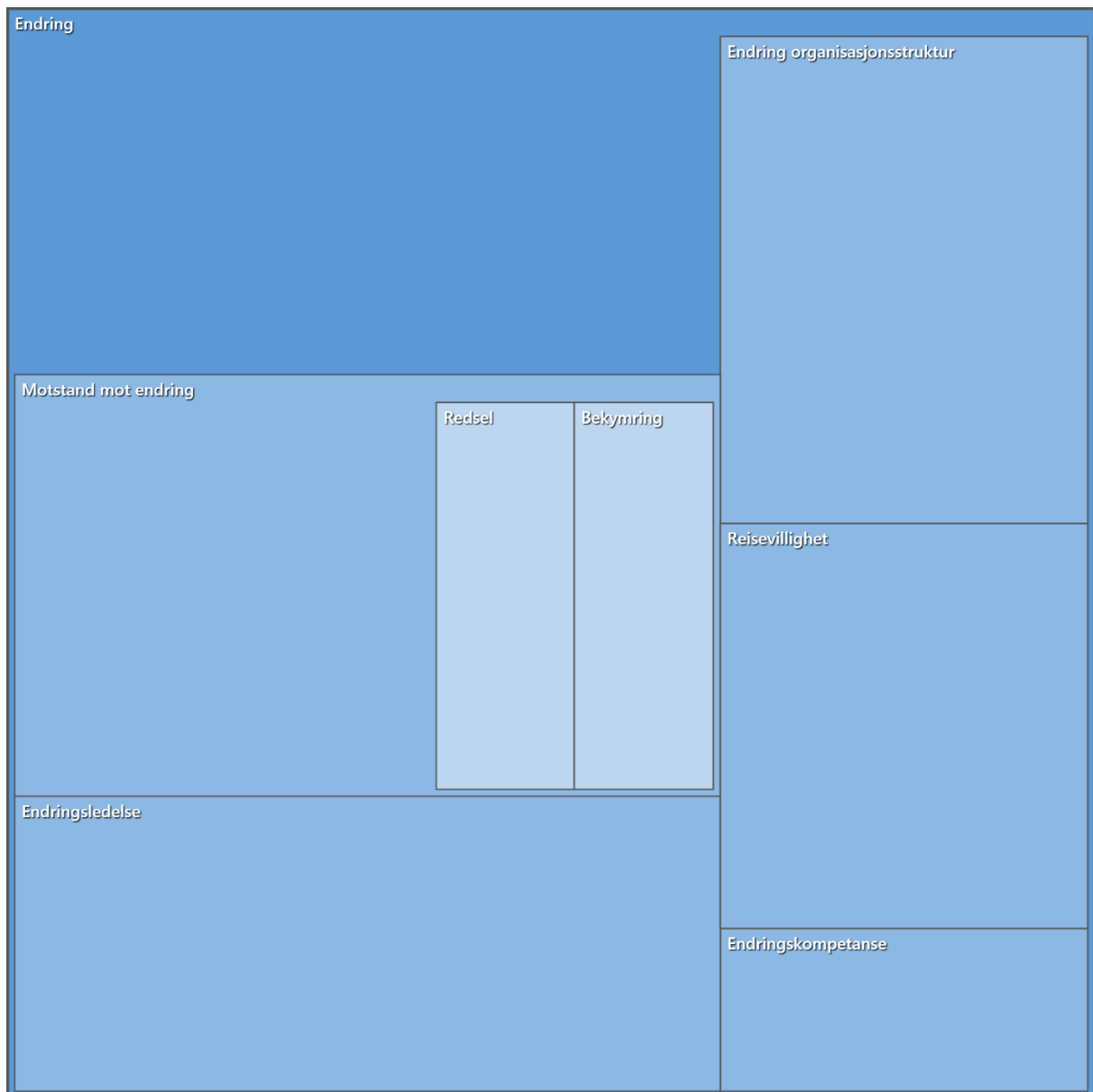
4.2.7 Oppsummering kommunikasjon

Funnene innenfor kommunikasjon strekker seg fra en oppsummering av hvilke typer av kommunikasjonsmidler som ble benyttet til hvilke vurderinger som ble tatt med tanke på hvilke midler som var best egnet til formålet. Virksomhetene varierte med hensyn på hvilke typer kommunikasjonsmidler de benyttet. Noen brukte de mer tradisjonelle midlene som telefon og e-post, mens andre hadde testet ut VR-briller. Informasjonsdeling innad i en virksomhet er viktig og her var mye bedre enn lite. Det ble også lagt stor vekt på at for å lese stemningen blant medarbeiderne så var det viktig å møte de fysisk. Dette fordi kroppsspråket gav verdifull informasjon og at det var mer muligheter for den uformelle småprat. Småprat ble sett på som noe positivt og viktig.

4.3 Endring

I dette kapittelet blir hovedkategorien endring presentert. Funnene i området endringer handler i stor grad om endringsprosesser forsøkt avvirket over fysisk avstand.

Hovedkategorien endring er resultat av følgende funn i datamaterialet, se Figur 4-4.



Figur 4-4 : Underkategorier i hovedkategori endring

Hovedkategorien endring er delt inn i 5 underkategorier. Disse er som følger:

1. Motstand mot endring
2. Endringsledelse
3. Endring i organisasjonsstruktur
4. Reisevillighet
5. Endringskompetanse

4.3.1 Motstand mot endring

Det å utøve distanseledelse av et kontor på et mindre tettsted fra en større by i Norge fra hovedkontoret kan være utfordrende. *«Da får jeg reaksjoner der oppe for da er det noen som ser for seg at de mister jobben. For det er saksbehandlere, virksomheten bygges rundt saksbehandling, og så sier jeg at vi ikke trenger den funksjonen lenger».* Man må sette seg inn i implikasjoner endringer får for ansatte der rammevilkårene kan være annerledes enn på lokasjoner man selv jobber ved. *«... hvis man må finne andre arbeidsoppgaver, så ser jeg at mange tenker at det er mye vanskeligere her enn i Oslo. Så den usikkerheten kan nok hende at er litt sterkere på mindre samfunn som her enn i Oslo.»*

Det å tre inn som leder og ta over et miljø, men å selv sitte på en annen lokasjon ble også nevnt som krevende av informant E:

«Og så skulle jeg bli sjef for alle som var her og der. Så man tok folk ut fra sin sammenheng. De var egentlig godt fornøyde med den sammenhengen de hadde. Det var egentlig en litt spesiell utfordring i forhold til Sandnes og Trondheim. Det var det etablerte miljøer.»

Endringer i organisasjonen får gjerne mange relasjonelle konsekvenser som en distansert leder ikke har mulighet til å følge opp i like stor grad. Informant E legger til:

«Så det er nok litt sånn, det er jo klart at den omorganiseringen har jo medført at miljøer har blitt delt i to osv. Så det er jo klart at kan være traumatisk, folk har jo en relasjon utover jobben ofte og, og ønsker å ha tilhørighet og et fagmiljø osv. Så det kan nok være mange årsaker til at folk føler på det da.»

4.3.2 Endringsledelse

Det å være fysisk fraværende under endringsprosesser blir ekstra synlig, da medarbeidere etterspør mer informasjon og krever med av deg som leder. Informant F stod midt oppe i en endringsprosess på samme tid som intervjuet ble gjennomført:

«... mens da i endringsfase så vil nok fravær av til stede være kanskje være mer merkbart da.»

Det gir også begrensninger i nyansene i kommunikasjonen når endringer skal forankres, noe den samme informant hadde friskt i minnet fra den pågående endringsprosessen.

«Og når du skal innføre noe nytt og få det forankret, så må du på en måte, da må du få med deg litt mer nyanser enn det du hører folk si over eteren altså.»

4.3.3 Endring i organisasjonsstruktur

Informant E forteller om en hverdag bestående av kontinuerlig endring i organisasjonen. Dette setter stadig både ledere og ansatte i nye utfordringer med å etablere gode relasjoner seg imellom.

«... følelsen av å bli overstyrt er ikke god. Det er også en situasjon som man må respektere og se at det noen andre her som faktisk har hatt noe ansvar her før, det er det ikke sikkert dere kommer borti en slik situasjon, men hvis dere overtar en ny organisasjon så er det jo en annen»

I mange tilfeller er det også politiske beslutninger og ikke nødvendigvis behovsprøvde endringer som er årsak til omveltningene, utdyper informant C.

«Så det er litt synd at dette forsvinner nå, med den splitten som ble gjort i departementet, at de bare tar seksjonen og deler den i to».

Dette medfører en følelse av hjelpeløshet når man først bygget opp en struktur som fungerer, for så å oppleve at den forsvinner igjen på grunn av omorganisering.

4.3.4 Reisevillighet

Reisevillighet ble kodet undret endringsbegrepet da flere av virksomhetene hadde endret seg og innlemmet andre kontorer i sin gruppe. Flere av informantene forteller om hvordan de hele tiden forsøker å opprettholde gode relasjoner ved å reise mellom lokasjoner, samt oppfordre de ansatte til å møte hverandre og delta på samlinger og møter. Det er ikke et krav at folk må reise i flere av virksomhetene. Informant B hadde erfaring med å tilrettelegge for møter mellom sine distribuerte avdelinger

«... Og motsatt her hvis vi skal få med hele gruppa på 19, eller 15 da ned til Oslo, så vil det da alltid være noen som sier da at, det ville vært flere det ikke passer for enn om det hadde vært lokalt her.»

Problemet blir dermed å få med folk på dette. Familieliv og generell motvilje mot å reise er det som holder ansatte tilbake.

Resultatet kan bli at lederen reiser mye frem og tilbake for å kompensere for noe av dette, som informant E påpeker:

«Så jeg måtte jo reise mye da. Reiste mye dit en periode. Jeg var der to eller tre dager en gang i måneden. Så det ble en del arbeid på det, og det tror jeg var viktig. For det var veldig krevende. De var neglisjerte og stemoderlig behandlet, og enten fordi de mente det selv, eller fordi de faktisk var det.»

4.3.5 Endringskompetanse

Informantene har varierende grad av formell lederutdanning. De som har det, er veldig bevisst på fenomenet endringsledelse og hva dette innebærer. Informant F satte søkelys på hvordan møte motstand mot endring og at det var vesentlig for å lykkes med endringsprosessen.

«... ledelsesendring det er mye teori rundt det, hva som er lurt og hva som ikke er lurt. Det er jo ofte sånn at mennesker reagerer mer eller mindre intuitivt på å motsette seg endring. Så det er jo en, det å ha en bevisst rundt hvordan folk reagerer og hvordan du kan møte en sånn motstand, det er noe som er en viktig del av lederjobben tenker jeg. Ikke minst den situasjonen som jeg er i nå.»

Informant C vektla viktigheten av å forankre ønsket endring i toppledelsen slik at ressurser ble gjort tilgjengelig.

«Vi fikk med oss ledelsen på det her, og toppledelsen, at vi ønsket å satse på informasjonsforvaltning. Jeg fikk med meg direktøren som var min leder den gangen, det her må vi satse på. Så fikk vi til å skaffe oss midler, så skaffet vi oss et mandat, og sa vi at det her skal vi forankre opp. Da greide vi å få ut noen nye stillinger og begynte å se på hvilken kompetanse vi ikke har så vi virkelig må ha for å komme oss videre.»

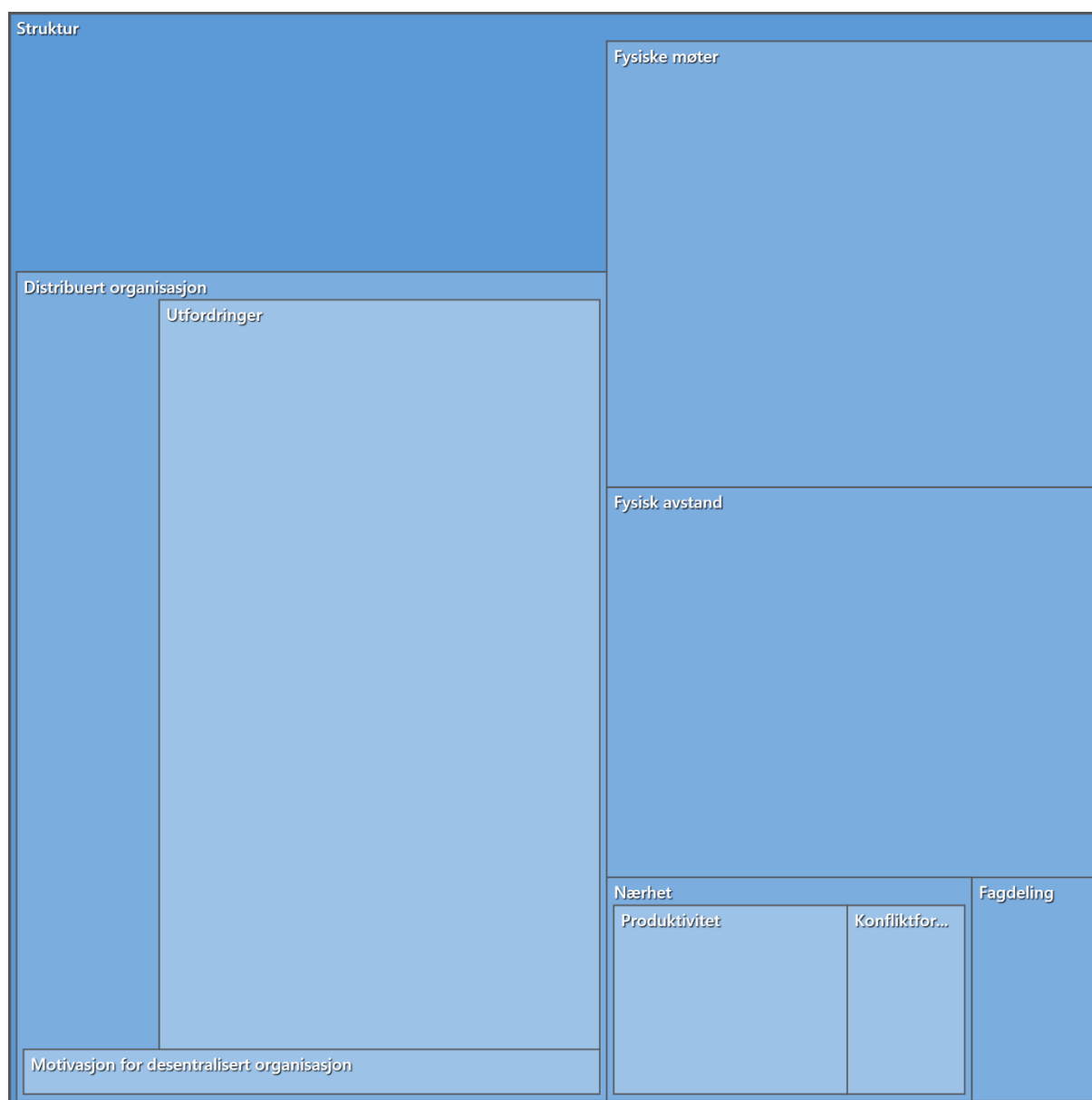
4.3.6 Oppsummering endring

På veien fra å være samlokalisert til å bli distribuerte organisasjoner har mange virksomheter gjennomgått gradvis endring i struktur. Mange av informantene hadde erfaringer med endringsledelse over distanse. Ledere som tidligere har hatt kun ansatte på egen lokasjon har

fått ansvar for ansatte på nye lokasjoner rundt om i Norge. Endringsledelse gjennom distanseledelse har vist å være en ekstra stor utfordring for flere av informantene. Endringsledelse lokalt kan være krevende nok, om ikke kommunikasjonen skal utøves gjennom andre medium enn fysiske møter i tillegg.

4.4 Struktur

Struktur handler om oppbygging av en organisasjon. Funnene her handler om hvilke typer struktur vi kan finne innenfor de organisasjonene vi har informanter.



Figur 4-5 : Underkategorier i hovedkategori struktur

Hovedkategorien struktur er delt inn i 5 underkategorier. Disse er som følger:

1. Distribuert organisasjon
2. Fysiske møter
3. Fysisk avstand
4. Nærhet
5. Fagdeling

4.4.1 Distribuert organisasjon

Funnene innenfor denne delen beskriver hvordan de ulike organisasjonene er distribuert fysisk. Det er både distribusjon av ulike avdelinger og distribuert ledelse. Det vil si at både ansatte i en avdeling sitter på ulike lokasjoner, og at ledelsen sitter på ulike lokasjoner. Årsaken til at organisasjonene var distribuert var politiske hensyn, nærhet til marked og nærhet til kompetanse og utdanningsinstitusjoner. Informant A sier tydelig her at både rekrutteringshensyn og nærhet til kunder var viktig for opprettelse av en ny avdeling.

«...grunnen til å opprette et regionskontor her er for å tiltrekke seg kompetanse, men også det utstrakte samarbeidet vi har med offentlige og private.»

Vi fant at utfordringer med distribuerte organisasjoner er særlig knyttet til det å skape relasjoner mellom leder-ansatt og mellom de ansatte. Den geografiske avstanden gjør at arbeidet for lederen blir mer uforutsigbart, og det kan være vanskelig å fange opp signaler om det som skjer i bedriften. Både informant B, E og F opplevde dette med relasjoner som utfordrende.

«Jeg føler det mest i forhold til den daglig, altså den, det å skape relasjoner.»

«Treffer de ansatte og snakker med ansatte og da merker du ting som du ikke fanger opp i det daglige som folk går rundt og tenker på og som du kanskje da i større grad kunne ha bidratt til å oppklare og gjort noe med hvis du var i nærheten.»

«De var aldri her, så de ble aldri en del av den gruppa. Vi så de her på skjermen, vi hadde aldri ressurser til å reise dit. Det var jo planlagt og sånt noe. Men det er veldig kostbart å ta 25 stykker å reise dit. Så ble det ikke til at vi fikk de nedover. De ville helst være hjemme. Det var et sånn...litt vanskelig sak for leder.»

Informant E så også en del operasjonelle utfordringer som utfordrende. Kalibrering av arbeidet var vanskelig med geografisk spredte enheter som jobbet innenfor samme felt og skulle ha den samme leveransen.

«Ja det er en greie. De skal kalibreres. Det svaret man får på en prøve i avdeling A, skal være det samme som om man får svaret fra avdeling B. Det er også en vanskelig situasjon».

Informant A mente at grad av silofisering, med det forstås en negativ effekt av at ansatte jobber for seg selv, var også økende når det var geografisk avstand.

«Jeg tror det er lettere å få en "silofisering" når man er spredd på geografi, tror jeg.»

4.4.2 Fysiske møter

Funnene i denne kategorien handler om hva som skjer ved å ha fysiske møter. Dette går på at kommunikasjonen blir lettere, og det er enklere å både spørre spørsmål og få svar umiddelbart. Det handler også om at man får mer informasjon ved å sitte sammen rundt et bord enn å kommunisere på andre måter. Dette handler om småprat som skjer og lesing av kroppsspråk. Det med å ha anledning til å stille spørsmål ble sagt av både informant B og C.

«Jeg tror det er lettere å stille spørsmål når man sitter rundt bordet».

«Du får en litt annet samtale rundt bordet, du kan tegne litt på en tavle, du kan vise litt og du kan...mye mer spørsmål som kommer. Du kan svare dem mer ut, og mye av flyten med kommunikasjonen går mye lettere.»

Informant F snakket om stemningen på en arbeidsplass. Stemning er jo et litt abstrakt begrep, men vi tolker det som kroppsspråk og småprat som lettere fanges opp når personer møtes fysisk. Som leder er det viktig å være bevisst at det informasjon som kan mangle hvis man ikke møtes fysisk.

«Du fanger ikke opp på en måte stemningen på samme måte, og hva som bekymrer folk da, så sånn sett så, vi har jo hatt endel møter i Bergen der vi treffer de ansatte og snakker med ansatte og da merker du ting som du ikke fanger opp i det daglige som folk går rundt og tenker på og som du kanskje da i større grad kunne ha bidratt til å oppklare og gjort noe med hvis du var i nærheten.»

4.4.3 Fysisk avstand

Det var et funn innenfor fysisk avstand som skilte seg litt ut. Det er at det noen ganger kan være en fordel å ha den fysiske avstanden for at ting skal roe seg ned. Når det er fysisk avstand og det både er litt vanskeligere å ta kontakt og tiden går så kan situasjoner roe seg ned. Informant D mente at noen ganger var fysisk avstand nyttig.

«At noen ganger trenger man bare avstand for at ting skal roe seg ned»

4.4.4 Nærhet

Funnene innenfor denne kategorien handler om de fordelene nærhet innenfor en organisasjon innebærer. Dette handler som tidligere beskrevet om det å etablere relasjoner og hvordan kommunikasjonen flyter i en gruppe mennesker som jobber sammen. Informant B mente at når medarbeidere jobbet på samme sted så var det en fordel for kommunikasjonene.

«Gruppa kjenner hverandre mye tettere her, enn de i gjør der. Og det spiller en rolle når man gjør, når man har argumentasjoner osv, ikke sant, når man kjenner grensene til hverandre, tilpasninger og det der.»

Informant A mente at produksjonen i bedriften kan skje raskere når man kan avklare ting med en gang og jobbe videre med produktet. Produktet er ikke et fysisk produkt i denne sammenhengen. I større eller mindre prosjekter er det flere som jobber sammen. Vi tolker det som at det noen ganger kan være en brems for at en ikke får tatt opp ting med en gang. Hvis arbeidet må settes litt på vent fordi det må avklares med noen så er det klart at det vil forsinke prosessen. Informanten sier også noe om at meldinger fyker omkring. Det kan også tolkes slik at vi mennesker har enklere for å forholde oss til det å kunne stille spørsmål til sidemann kontra det å sende en melding på det. Kanskje kan dette også medføre at en mister noe av detaljnivået i prosjektet fordi avstanden gjør at det er enklere å ta en beslutning som man tror er riktig i stedet for å vente på svar.

«Det er ikke fordi jeg ikke stoler på dem, men det er fordi jeg vet at når man er det det detaljnivået, og det bare er meldinger som fyker rundt omkring, når man heller kan sitte ved siden av noen, så jeg tror det er bedre. Og jeg kan alltid, eller andre kan bare komme inn å stille et spørsmål også er ikke vedkommende der, ja han sitter hjemme i dag, tar ikke telefonen osv. Så alt tar litt mer tid.»

4.4.5 Oppsummering struktur

Kategorien struktur behandler hvordan de ulike organisasjonen er bygd opp. Inndelingen var litt ulik fra delt ledelse til mer organisering innenfor de ulike fagenhetene. Struktur handler også om hvordan fysisk møter ble gjennomført i virksomheten. Alle hadde en plan for hvordan disse skulle gjennomføres. En informant nevnte at fysisk avstand i noen tilfeller kunne være bra for å roe ned en situasjon. Funnene går også inn på de positive effektene som sees ved at det er nærhet i en organisasjon. Dette går både på det relasjonelle og selve produksjonen i en bedrift.

4.5 Kultur

I denne kategorien vil det bli presentert ulike funn innenfor organisasjonskultur. Edgar Schein sin definisjon på organisasjonskultur er mye brukt. Han definerer organisasjonskultur som følgende:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1985). Oversettelsen er hentet fra en bok (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130)

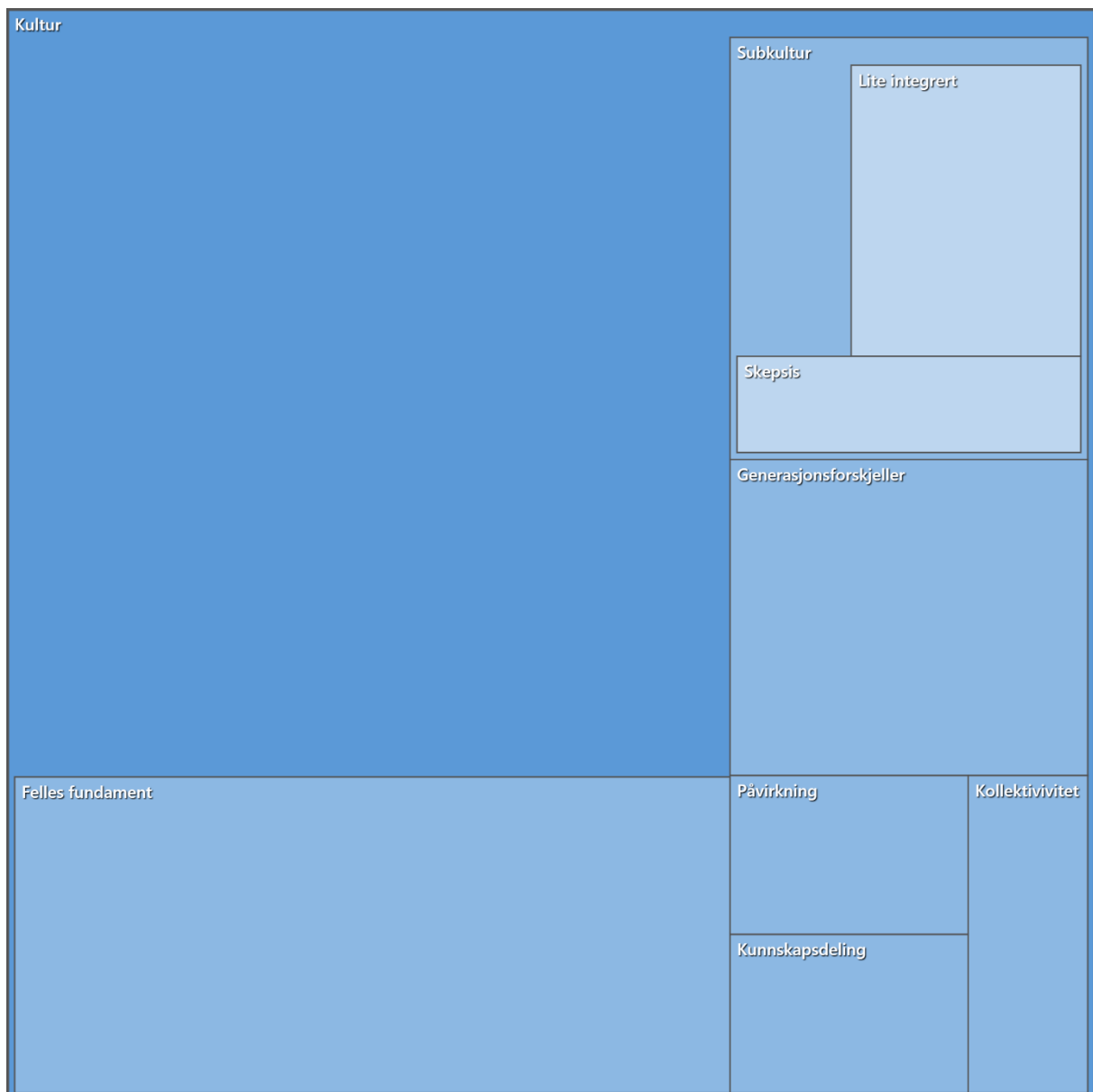
Kulturen i en organisasjon har innvirkning på arbeidet som skal gjøres. De fleste informantene var innenfor kulturbegrepet på en eller annen måte. Kultur hadde en innvirkning på hvordan kommunikasjonen foregikk i en organisasjon og hvordan lederen skulle være i sin rolle.

Både informanter i bedrift X og bedrift Z var inne på begrepet kultur. Her sier informant D noe om at kulturen har noe å si om hvordan en beskjed blir mottatt. Det kan tolkes som at hun mener at de grunnleggende antagelser som Schein skriver om har en betydning for hvordan et budskap blir mottatt.

«Der er det da kulturforskjeller, og den kontekstuelle kommunikasjonen da at de alle oppfatter en beskjed forskjellig og at våre verdsett og kulturelle bagasje. Det at du kan gi den samme informasjonen i et team da, men de kan oppleve det på 10 forskjellige måter.»

Informant F er inne på noe av det samme. Han sier at det de tror på, det må tolkes som grunnleggende antagelser, påvirker hvordan kommunikasjon i organisasjonen forstås.

«Kommunikasjon oppfattes ut ifra den settingen mottaker er i da. Hva du tror på og hva du forstår, hva slags kultur er det du representerer egentlig da».



Figur 4-6 : Underkategorier i hovedkategori kultur

Hovedkategorien kultur er delt inn i 6 underkategorier. Disse er som følger:

1. Felles fundament
2. Generasjonsforskjeller
3. Subkultur
4. Påvirkning
5. Kunnskapsdeling
6. Kollektivitet

4.5.1 Felles fundament

Funn innenfor denne kategorien handler om at medarbeidere i en organisasjon må ha et felles fundament for å kunne jobbe sammen. De må føle at de tilhører en gruppe og at alle må være med å gå i riktig retning. For at arbeidet skal gå framover må det investeres noe tid i starten for å skape noe felles. Dette handler om mer enn det rent organisatoriske det vil si hvem som skal gjøre hva. Det handler om forståelse av hva de andre jobber med og det å ha samme forståelse for det oppdraget som skal utføres. Informant C snakket om det som bygging av et fellesskap innenfor hele organisasjonen. Vi tolker det som at dette er enda viktigere for å integrere flere enheter som sitter distribuert.

«Vi må forstå hverandre og gå i samme retning. De underbygge hverandre de to, vi skal understøtte det nasjonale og omvendt. Så der måtte vi jobbe litt med samlinger, for å få gruppa til å fungere godt sammen.»

Gjennom bevisst jobb på dette så mente informant C at opparbeidelse og forståelse av felles fundament var noe de hadde kommet videre på.

«Og jeg føler vi har kommet veldig mye lenger på at vi vet hva de andre holder på med, vi vet hva vi skal levere på og vi vet hvorfor vi gjør sånn og hva vi skal oppnå...ekstremt viktig i en begynnelse, når man har to lokasjoner, eller sånn som jeg hadde, en ganske ny seksjon. Brukte litt tid på å få den gjengen til å bli litt tett. Vi rekrutterte seks personer på 2-3 år, og får de til å bli en del av det man ønsker å oppnå.»

4.5.2 Generasjonsforskjeller

De ulike digitale kommunikasjonsformene er noe som har utviklet seg mest de siste 20-30 årene. Flere informanter påpekte at dette gjorde at de ulike generasjonene kommuniserte på

ulike måter. Unge mennesker er vant til en raskere kommunikasjonsform, og brukte en større bredde innenfor de ulike digitale kommunikasjonsmetodene. Informant D var inne på dette med hvordan generasjoner hadde forskjellig tilnærming til digitale kommunikasjonsmidler.

«Men der ser vi en ganske stor forskjell på yngre og eldre arbeidstakere. At gjerne de unge som kommer inn, de ønsker ikke å benytte mail i noen stor grad. De benytter heller de andre kanalene og de er vant til å snakke men andre på en helt annen måte på en raskere og kortere. Altså det utredningsbehovet er ikke så stort, som de som kanskje har jobbet i staten i 20 år da. Og at du skriver en lang avhandling før du får en lang beslutning. Så det er faktisk kulturforskjeller faktisk mellom generasjoner.»

Det ble også påpekt en generasjonsforskjell på det å ha relasjoner til sine kollegaer. Informant E mente at det var tettere tilknytning mellom yngre kollegaer enn eldre.

«Og så er det litt og at innenfor engineering så er det litt yngre folk som kanskje har en ja, har en større og tettere tilknytning til sine kollegaer en på en måte, eller føler en avhengighet på en måte til kollagen enn det vi som er voksne gjør da. Selv om mange har jo lang fartstid og tette relasjoner, så er det egentlig det»

4.5.3 Subkultur

Det er et vanlig fenomen at det vil dannes ulike subkulturer innenfor en organisasjon. Dette kan både være på enhetsnivå, men også innenfor annet slik som profesjon og kjønn (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 152). Et element som vi fant innenfor dette, var at det ifølge informant E utviklet seg en skepsis ovenfor ledelsen i organisasjonen i en enhet. I denne organisasjonen skjedde det i en enhet som satt distribuert. Informanten beskriver at det ble opplevd slik at ledelsen var kun var for det rent administrative, utover dette ville de ha egen styring på arbeidsplassen. Det ble ikke sagt noe eksplisitt hvorfor det hadde blitt slik, men vi tolket det slik at det lettere ble dannet en oss- og dem holdning når en enhet satt distribuert.

«...derfor dannet det seg en ny kultur for å være kritisk til ledelsen. Vi vet best hva vi skal drive med, det er greit å få lønna fra hovedkontoret, men det andre det er egentlig bare et nødvendig onde.»

Informant E mente det var utfordringer med å få de ulike avdelingene samkjørt. I den

virksomheten var det også mindre ressurser til at de ansatte kunne møtes fysisk og det kan ha vært en medvirkende årsak.

«Vi har fortsatt noen utfordringer med det. Også hvordan man leder det, det er jo ulike kulturer rundt omkring. Sånn det er nå, sitter folk på ulike seksjoner og har forskjellige ledere, forskjellige avdelinger, forskjellige avdelingsdirektører her også. Jeg tror ikke vi har løst kalibreringsproblemstillingen sånn vi er organisert nå heller. Det kommer aldri til å gjøre».

4.5.4 Påvirkning

Et poeng med organisasjonskultur er at det er noe som vil læres bort til nye ansatte som kommer inn i gruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 131). Dette kan være både negativt og positivt. Funnene i denne kategorien handler nettopp om hvordan medarbeidere påvirker hverandre i en organisasjon. Dette gjaldt særlig ovenfor nye ansatte og hvilke «forbilder» som var ønskelig de hadde ved oppstart i bedriften. Informant E sier noe om dette i forbindelse med rekruttering av nye ansatte i en enhet som satt distribuert. Funnet kan tolkes som at det var viktig som leder å være bevisst på dette med påvirkning av nye ansatte. Dette var også noe som kan brukes bevisst på den måten at nye ansatte også vil påvirke kulturen i det miljøet de kommer inn i.

«Men vi tenkte litt på det...men man blir fort preget i det miljøet man sitter i. Det er et toegget sverd, de blir like mye påvirket av de andre som av deg. Da gjelder det, hvis du er lett påvirkelig, tar du gjerne de dårlige egenskapene først»

Det ble også nevnt dette med at noen medarbeidere har et behov for å ha en lokal person å forholde seg til. Hvis de da henvender seg til en person lokalt så kan denne ha stor påvirkning, og dette kan være utfordrende som leder. Informant E sa dette;

«Noen synes dette er ubehagelig og slitsomt og ikke ha noen lokal å forholde seg til. Noen har et veldig sterkt kontaktbehov i forhold til å ha.. det kan fort danne seg noen subkulturer. I stedet for å forholde deg til den lederen du har på organisasjonskartet. Snur seg til den lederen man hadde før eller at man sklir over i et sånt...at man velger seg en person som da blir en slags leder. Fordi lederne er fjernt ute. Og det kan være en utfordring, hvis det skjer på en negativ måte».

4.5.5 Kunnskapsdeling

Evnen til å dele på kunnskap er et element ved organisasjonskulturen. Informant C mente at dette var noe som det var veldig fokuserte på, og at de jobbet aktivt med å unngå dannelse av «siloeer» i virksomheten det vil si at hver ansatt jobber for seg selv og det blir små bedrifter i bedriften.

«Vi får med oss veldig mye interessant. Vi er flink å dele. Kunnskapsdeling og presentasjoner dere holder ute, hva er dere så for noe hva fikk dere av tilbakemeldinger. Så vi kan få forståelse, men og at man ikke skal sitte å holde ting på egen pc eller eget hode, del med andre. For da kan du og få nye oppgaver igjen. Så jeg har messet litt om dette med åpenhet og deling, kunnskapsdelings rett og slett. Der har vi blitt mye bedre på. I begynnelsen var det litt sånn siloeer.»

4.5.6 Kollektivitet

Funn i denne kategorien er knyttet opp mot hvordan flere kan gå sammen i en organisasjon og hvordan dette kan påvirke også andre til å gjøre det samme. Konkret ble det nevnt et eksempel fra informant D der det ble gjennomført en årlig evaluering av alle lederne. Denne ble delt med alle medarbeiderne. I starten var det noen som hadde gjort det, men etter hvert ble det en vanlig praksis. Dette viser at åpenhet er et element ved kulturen i denne virksomheten.

«... de fleste gjør vel det. Alle gjorde det ikke første gangen vi hadde det. Men nå siste gangen tror jeg alle seksjonslederne delte, ja jeg tror det. Det var ikke et krav fra vår leder at vi skulle gjøre det. Det var at vi selv måtte vurdere det selv selvfølgelig. Men hun oppfordret oss til å gjøre det. Og så, jeg tror alle endte opp med å gjøre det. Da blir det litt mindre, det blir ikke så farlig da.»

4.5.7 Oppsummering kultur

Funnene i denne kategorien strekker seg innenfor denne kategorien strekker seg fra hvordan ledelsen må være bevisst på kulturen i en organisasjon, hvordan de kan bruke dette for å oppnå bedriftens mål, og til ulike elementer av kultur slik som kollektivitet og kunnskapsdeling. Det ble påpekt at det var særlig viktig å være med å utvikle kulturen i starten av et arbeidsforhold både ved ansettelse av nye medarbeidere og på enhetsnivå. Det ble påpekt utfordringer ved kulturen slik som dannelse av subkulturer og hvordan ulike

generasjoner brukte ulike kommunikasjonsverktøy på forskjellige måter. Ettersom vi har intervjuet ledere peker funnene i en retning av hvordan lederen må være bevisst dette, og hvordan en leder kan lykkes med å bygge en positiv kultur i en bedrift.

5 Drøfting og konklusjon

Vi vil videre analysere våre empiriske funn sett i lys av forskningsspørsmålene og aktuell teori innenfor fagområdene. Informantene har gitt oss mange gode refleksjoner og erfaringer, og det vil være vanskelig å behandle alle tema slik de kommer frem i forrige kapittel. Vi vil i analysen legge mest vekt på begrepene ledelse og kommunikasjon, og bruker bevisst de andre hovedkategoriene fra funnene struktur, kultur og endring, som kontekst for ledelse og kommunikasjon. Det som har utkrystallisert seg fra svarene informantene ga, er fokuset på relasjonell kompetanse og hvordan kravet til dette kan vise seg å øke proporsjonalt med kompleksitet og fysiske avstander i en organisasjon. Vi ønsker derfor å belyse dette i større grad gjennom og sette søkelys på følgende kategorier og tema i analysen; medierikhet, relasjoner, tillit og støttende ledelse. Drøftingen ender i en konklusjon hvor vi også har tatt med hvilke praktiske implikasjoner dette har for ledere.

5.1 Drøfting

I det følgende vil empirien knyttes mot teori for å besvare problemstillingen: Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner? Vi har valgt å dele drøftingen inn i følgende underkapitler: Ledelse på distanse, støttende ledelse, selvledelse, relasjoner, tillit, småprat og kroppsspråk, kommunikasjon, normer for elektronisk kommunikasjon og felles forståelse. Kapittelinndeling er basert på de funnene vi har vurdert som mest relevante. Disse funne er videre drøftet opp mot teorien. Fokus for drøftingen vil, som nevnt i teorikapittelets oppsummering, være relasjonell kompetanse over distanse og koblingen mot ulike mediers evne til å overføre informasjon.

5.1.1 Ledelse på distanse

Vi har i teorien fortalt om ulike dimensjoner av distanse. Det kan både være fysisk distanse, sosial distanse og grad av interaksjon mellom leder og medarbeider. Alle de lederne vi intervjuet hadde medarbeidere med fysisk distanse. Vi har funnet at det ble brukt metoder for å redusere den sosiale distansen og at det lederne mente det var hyppig kontakt mellom ledermedarbeider for oppgaveløsning. Dette kan være med å redusere den totale distansen mellom leder og medarbeider.

Tidligere litteratur viser at effektene på lederskap ved fysisk distanse skyldes informasjonskanalene er mindre rike, mindre sosial interaksjon, utfordrende å gi tilpasset belønning og straff og at det er vanskelig å evaluere sine medarbeidere (Antonakis & Atwater, 2002, s. 685). Alle disse effektene har vi også i våre funn. Men vi opplevde at lederne var

veldig klar over disse effektene og at det brukte ulike virkemidler for å unngå det. For eksempel hadde alle fysiske møtepunkter og hyppig kommunikasjon med flere ulike kommunikasjonsmidler. Vi har kun sett på lederperspektivet i denne oppgaven, og kan ikke si noe om hvordan dette ble vurdert av medarbeiderne. I en organisasjon vi studerte var det delt ledelse. De to lederne satt hovedsakelig på hver sin lokasjon. De fortalte om en positiv effekt av at de kunne ha mer sosial interaksjon med sine medarbeidere, flere samtaler ansikt-til-ansikt, og de kunne ha en bedre mulighet til å gjøre evalueringer av sine medarbeidere. For å utnytte dette fordrer det nok god kommunikasjon og samhandling mellom lederne.

Ledelse i virtuelle organisasjoner kalles også E-ledelse (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014). Utviklingen med digitalisering og nye teknologier for informasjonsdeling har gjort at det har kommet noe forskning både på hvordan dette påvirker ledelse og hvordan en leder kan ta i bruk dette på en best mulig måte. Noen hevder at vi har for liten kunnskap om hvordan alle disse nye teknologiene påvirker oss i jobbhverdagen. Selv om de har ført til delvis radikale endringer i arbeidshverdagen så er det fortsatt de samme teoriene omkring ledelse som har fotfeste (Avolio et al., 2014). Hovedinntrykket fra de intervjuene vi har gjennomført at det meste går på at lederne bruker samme prinsippene for ledelse av medarbeidere fjernt og nært. Det var noen nye ideer på hvordan ny teknologi kunne tas i bruk i en arbeidshverdag for eksempel skjermer som viste de andre avdelingene og bruk av VR-briller. Hensikten med VR-briller var å ha deltakerne i møtet på samme plattform. Det gikk uansett mye på hvordan dette kunne erstatte hvordan det er å jobbe på samme sted. Det ble en slags substitutt for hvordan det er å jobbe sammen fysisk. I tillegg ble dette supplert med mye fysiske møter. Det kan virke som ingen helt har knekt koden for å lykkes med distanseledelse. Det er kun tilpasninger som blir gjort for at det skal fungere best mulig. Flere av informantene sier også at det fungerer, særlig rundt det med oppgaveløsning.

En informant fortalte at selve ledelsen ikke kan digitaliseres bort. Det kan forstås som at i visse situasjoner hvor det virkelig kreves ledelse så er ikke de digitale midlene som finnes i dag tilstrekkelig. Endringsprosesser og konflikter var faser som spesielt ble nevnt. Slike situasjoner kan nettopp være kritiske for en organisasjon både for arbeidsmiljøet og for at virksomheten skal overleve i en verden som endrer seg stadig raskere. På den måten vil vi hevde at det fortsatt er stort behov for mer forskning på dette området. En informant mente at ingen digitale verktøy kunne erstatte ledelse, selv om de var med på å forenkle ting og redusere reising mellom lokasjoner. Kanskje er det slik at dette har sin basis i hvordan vi

forstår ledelse i dag? Med nye perspektiver på ledelse så kan dette løses på andre måter? Eller vil det alltid være at menneskenes grunnleggende behov er så primitive at ingen teknologi kan endre det? Det hevdes også fra flere forskere at det er et behov for å tenke helt nytt innenfor ledelse for å kunne tilpasse seg i tiden framover med tanke på den teknologiske utviklingen og menneskets sosiale og kulturelle behov (Avolio et al., 2014).

Styringssystemer påvirkes av at bedriften er distribuert. Utøvelse av kontroll og sosialisering påvirkes av at ansatte ikke sitter på samme sted. Jacobsen og Thorsvik (2013) referer til studier som viser at ledere som bruker teknologien til blant annet overvåkning og kontroll av arbeidsprosesser og resultat kan lykkes bedre. Dette var ikke noe vi fant gjennom de intervjuene vi gjennomførte. Vi fant derimot at lederne var bevisste på å ha mye fysiske møter med de ansatte, særlig i starten for å etablere en relasjon. Det var ingen som fortalte om at de brukte elektroniske kanaler til overvåkning og kontroll. Det ble brukt til å ha møter og holde hverandre oppdatert, og på den måten kan det være et element innenfor det å ha kontroll som leder. Ingen fortalte om at det var noen rutiner for å overvåke sine medarbeidere. De fortalte om at en tillitsbasert ledelsesform var noe som fungerte. Det er mulig å se for seg at ulike løsningen kan brukes for å ha kontroll på de ansatte for eksempel gjennom innlogging på bedriftens intranett. Ingen av våre informanter fortalte om slik bruk av digitale tjenester.

Medarbeiderne var det viktigste produksjonsmiddelet i de bedriftene vi undersøkte. Vi ønsket derfor også å finne ut noe om hvordan rekruttering ble gjennomført. Våre funn viser at rekruttering er et område som ble vektlagt. Det var viktig å få de riktige personene til jobben. Kompetanse og personlige egenskaper ble vektlagt. Litt overaskende ble det ikke i noen grad lagt vekt på om den de ansatte skulle sitte på samme sted som leder eller ikke. Hvis det var slik at det var vanskeligere å utføre sosialisering og kontroll når den ansatte arbeidet på et annet sted så kunne man si at rekruttering var svært viktig. Samtidig er det nok praksis vanskelig å vite noe særlig om hvordan det vil fungere før personene faktisk jobber i virksomheten. Eller kan det faktisk være at det ikke har så stor betydning. Lederne har funnet ut hvordan de skal ivareta dette selv om medarbeideren sitter på et annet sted. Vi fant at de hadde fokus på hyppigere fysiske møter i starten av arbeidsforholdet for å kunne etablere en relasjon. Vi fant også at noen opplevde at en person som satt lokalt i praksis utførte noen av lederoppgavene. Dette gjaldt særlig det å overføre holdninger. Dette var ikke alltid like vellykket. For at lederen skulle utøve sitt lederskap var det da viktig å være bevisst dette. En informant fortalte om hvordan nyansatte ble påvirket i feil retning og dermed til en viss grad

motarbeidet hva lederen ønsket. Som ny leder for en gruppe som sitter distribuert er nok dette noe som bør ha særlig fokus.

Det kommer frem gjennom de fleste av tilbakemeldingene fra informantene at fysisk avstand stort sett er en negativ konsekvens av distribuerte organisasjoner. Samtidig pekes det på at det i noen tilfeller kan være bra for å dempe konfliktnivået i en situasjon. Hvis man er klar over dette som leder så kan man dra nytte av dette og utsette konfliktløsning og meglings til senere og la avstand fungere som en konfliktdemper i seg selv. De viktigste funnene er allikevel at det mest sentrale knyttet til strukturbegrepet er det å som leder være klar over hvilke konsekvenser de ulike strukturene har, og innrette fokus etter dette. En liten enhet langt borte kan kreve en annen type oppmerksomhet, og ikke minst ressursbruk for å innlemme i virksomheten. Man bør være bevisst på at ledelsen sitter der det er mest behov ledelse, men samtidig tilpasset kompetanse tilgjengelig i regionen, marked og andre hensyn.

5.1.2 Støttende ledelse

Mange av svarene i studien peker i retning av en ledelsesform der lederen innehar en tjenerfunksjon. Noe av svakheten i denne formen kan intuitivt være at lederen mister makt og posisjon når han eller hun opptrer som tjenende (Kirkhaug, 2015). Samtidig virker samtlige ledere intervjuet å lykkes med denne formen over distanse. Dette kan også ha sammenheng med type organisasjon og at de ansatte stort sett er kunnskapsmedarbeidere. Men mye tyder nok samtidig på når man som leder fungerer som en tilrettelegger og spiller andre gode, så utviser man stor grad av tillit, noe som igjen øker motivasjonen hos medarbeiderne.

Samtlige av informantene vektlegger det å støtte medarbeidere og utvise tillit for å lykkes. Samtidig viser svarene at de har litt ulik tilnærming til i hvilken grad man som leder bærer det fulle *ansvaret* for eventuelle feil som begås under ansvar man har fått tildelt. Informant D beskriver dette som: «*De trenger støtte og back-up, altså de trenger en mer gartnerrolle enn en sjef.*» Videre fortsetter hen: «*...så er det veldig viktig at du er der å holder dem i hånda. Sånn symbolsk sett. Sier til dem at det går fint, det er mitt ansvar, jeg skal ta støytten, det er greit.*» Informanten ser altså for seg å dele ut ansvar, men å være den som trer frem og tar ansvaret dersom den ansatte ikke selv kan bære det. Informant A har en litt annen tilnærming: «*La det være lov å gjøre feil.*», men samtidig «*...støtte alle ved å gi de det ansvaret fullt og helt.*» Informant A ser altså for seg å delegere hele ansvaret, også i de tilfellene der den ansattes valg har medført et dårlig utfall.

Organisasjoner med stor grad av støttende ledelse har fortrinn når det kommer til å arbeide digitalt i en sammenheng knyttet til digital transformasjon av en virksomhet (Larjovuori, Bordi, Mäkiniemi & Heikkilä-Tammi, 2016, s. 1163). Digital transformasjon innebærer endrede arbeidsprosesser og nye måter å drive virksomheten på. Vi kan derfor anta at lederne intervjuet i denne studien har erfart det samme når de så bevisst forsøker å utvise tillit under forskjellig grad av ansvar i sine virksomheter.

Vi har funnet at lederne vi intervjuet var opptatt av å legge til rette for at hver enkelt medarbeider skulle prestere best mulig. Dette har vi kategorisert som ledelse på individ. Informant D fortalte om hvordan hen «*så deres personlige opp i det, deres personlige behov og tilpasse arbeidsmetodikk og arbeidsform til det*». Hver enkelt ansatt kan ha stor betydning for resultatet av produktet i virksomheten. Samtidig er det den mentale kapasiteten som ofte er den viktigste. Det tolker vi som er en del av det å være en støttende leder. For at ansatte skal yte best mulig må det tilpasses til hver enkelt.

5.1.3 Selvledelse

Vi har i teorikapittelet beskrevet noen elementer ved selvledelse. De organisasjonene vi har undersøkt besto av høyt kompetente ansatte og som vi har beskrevet i funn var veldig selvgående. Lederne var også bevisste på dette, ved at de gjennom tillitsbasert ledelse gav de mye ansvar for arbeidsoppgavene. Samtidig fant vi også at de trengte ledelse. Vi fant at dette særlig handlet om hjelp til å prioritere og koordinere. Selv om enn er høykompetent er de aller fleste avhengig av mange rundt seg i organisasjonen for at arbeidsoppgavene skal utføres. Dette medfører at noen må koordinere dette arbeidet. I det daglige kan de ansatte styre sin egen hverdag, men de trenger hjelp til å prioritere når det er for mange oppgaver. Dette handler ofte om å få hjelp til å strukturere arbeidet, og å starte med det som er viktigst. En leder har også informasjon fra sin leder og kan dermed bidra til denne prioriteringen.

Vi fant også elementer innenfor motivasjon og mestring som var gjeldende i de organisasjonene vi undersøkte. Flere informanter fortalte om hvordan de var en sparringspartner til sine medarbeidere og at de i fellesskap utarbeidet mål og retning for den enkelte. Det var også forståelse for at ulike personer hadde ulike motivasjonsfaktorer. For eksempel kunne felles møtepunkter med kaffepause være viktige for noen, mens andre ønsket å jobbe mest mulig individuelt. Samtidig vil noen hevde at det ikke nødvendigvis trenger å være den som formelt sett er leder som gir struktur og motivasjon i jobbhverdagen. I de tilfeller hvor dette allerede er til stede så vil derimot den formelle lederen ha problemer med å

påvirke sine medarbeidere (Kerr & Jermier, 1978, s. 400). Dette var også noe som vi hadde i våre funn. En informant fortalte om hvordan medarbeidere heller gikk sideveis i organisasjon i stedet for til den som var leder. Dette kan bli problematisk, særlig i dette tilfellet hvor det skulle gjennomføres endringsprosesser. Det kan bli vanskeligere å få gjennomslag for dette. En mulighet er da kanskje å bruke den som er lokalt og innehar en form for lederskap som en endringsagent for å kunne forankre endringene.

5.1.4 Relasjoner

Vi har i teoridelen skrevet om hvordan LMX-teorien har sin basis i en relasjon mellom leder og medarbeider. Vi har også skrevet om hvordan tillit og relasjoner henger sammen. Det kan dermed forstås som at dette er det samme. Det vil si at i en LMX-setting så er det snakk om tillit ettersom det er relasjoner. Noen forfattere hevder at det ikke er slik (Schoorman et al., 2007). I motsetning til en LMX-relasjon så vil det ikke alltid være gjensidighet i et tillitsforhold. For eksempel vil en leder kunne ha tillit til en medarbeider uten at det er tillit fra medarbeider til lederen. I denne oppgaven har vi bare intervjuet ledere, og våre funn viste at lederne vektla det å ha en relasjon og tillit til medarbeider. Dette var særlig viktig som ny leder. Det å snakke med de ansatte og la de bli kjent med lederen ble nevnt som en god investering. Det vil nok særlig være senere hvis det for eksempel skal gjennomføres endringsprosesser. Når det er en relasjon og et tillitsforhold så kan det være en god grunnmur for de oppgavene som skal gjennomføres. Vi har ikke intervjuet medarbeidere i samme organisasjon. Det kunne ville vært veldig interessant og gjort dette for å kunne få mer data på dette med relasjoner og tillit. Vi har sett på forholdet mellom leder og medarbeider. Det er klart at det er flere faktorer som spiller en rolle i denne relasjonen slik som makt og ubalanse i tilgang på informasjon.

Noen vil hevde at kvaliteten på LMX-ledelse vil reduseres når det er større distanse. Med distanse menes et større perspektiv enn bare fysisk distanse. Bakgrunnen for det er at relasjon er selve pilaren i LMX-teori, og det å etablere og vedlikeholde en relasjon vil være vanskeligere på distanse (Bligh & Riggio, 2013, s. 140). Samtidig hevder andre forfattere at den positive effekten av LMX-ledelse styrkes ved ledelse av virtuelle team (Bell, McAlpine & Hill, 2017, s. 17). Størrelsen på gruppen som ledes er ofte referert til som «*span of control*», det vil si hvor mange personer som rapporterer til en leder (Mancini 2011, hentet fra Wong et al., 2015). Noen hevder at størrelse på gruppen vil være negativ korrelert med LMX, selv om effekten er ganske liten (Bligh & Riggio, 2013, s. 140). Våre informanter hadde ulikt antall

personer under sin ledelse. En informant hadde ansvar for en avdeling med 30 personer. Når disse i tillegg sitter på ulike lokasjoner ble det beskrevet som krevende å ha nok tid til å etablere og vedlikeholde en relasjon til alle.

Flere av informantene beskriver det som krevende, og ikke tilfeldig, hvordan de forholder seg til sine medarbeidere som arbeider ved andre kontor. Det krever ekstra oppmerksomhet fra lederen, og å være bevisst på valgene man tar som leder. Man skiller mellom det å utføre oppgave på den ene siden, med det å kunne ha en god relasjon, og samtidig utføre oppgavene. Som informant B forteller: «Så jeg, det fungerer greit å utføre oppgavene, men de relasjonsdelene er ikke like lett å bygge når man jobber på 2 lokasjoner». Flere av lederne vi intervjuet viste gjennom sine tilbakemeldinger at de tok utfordringer knyttet til distanseledelse på alvor. Forskning knyttet til LMX-teori viser ofte at gode relasjoner mellom ansatte og leder fører til en positiv oppfatning av organisasjonen og arbeidsoppgavene (Erichsen et al., 2019, s. 77). Utøvelse av et lederskap med bevissthet rundt relasjonen til medarbeider kan i stor grad føre til at medarbeideren føler seg «sett», og dermed lettere å påvirke og lede. Medarbeideren vil høyst sannsynlig også yte mer i organisasjonen.

LMX-teorien beskriver nettopp dette som et sentralt punkt for å lykkes med relasjonsbasert ledelse. Når bevisstheten er stor hos lederen på å se den enkelte ansatte blir den lettere å påvirke og lede. Dette vil være svært nyttig i en distribuert organisasjon der man har færre kontrolelementer enn ved en samlokalisert organisasjon, og må bruke tillit i større grad som et styringsverktøy.

En empirisk undersøkelse av ledere og medarbeidere i Statoil viser noe av de samme funnene som vi har beskrevet i denne oppgaven. I den studien hadde de undersøkt hvordan organisasjonsstruktur påvirket arbeidshverdagen (Mjelde & Nesheim, 2015). Mellomlederne som hadde både personal- og oppgaveansvar var plassert på land, mens de ansatte jobbet på land eller offshore. De ansatte som jobbet offshore, opplevde det som utfordrende at lederens tilgjengelighet var begrenset fordi de ikke hadde samme arbeidstid. Det var vanskelig å finne felles møtepunkter. Selv om de ulike kommunikasjonsverktøyene ble beskrevet som gode, så var det utfordrende at det var få muligheter til samtaler ansikt til ansikt. Dette gjaldt særlig når det var personlig eller vanskelige temaer som skulle tas opp (Mjelde & Nesheim, 2015, s. 67). Dette er likt det som flere av våre informanter beskrev når vi spurte om hva som ikke fungerte med digitale kommunikasjonsmidler. I studien fra Mjelde og Nesheim er det også beskrevet at lederne de intervjuet mente det det kunne være utfordrende å evaluere de ansatte som ikke var

lokalisert på samme sted. Det ble ikke nevnt av informantene i denne oppgaven. Studien fra Mjelde og Nesheim konkluderer med at struktur og fysisk avstand har betydning for ledelse og personalarbeidet i den virksomheten de undersøkte.

5.1.5 Tillit

I litteraturkapitlet har vi sett at det er en sammenheng mellom relasjoner og tillit. Det hevdes at for å oppnå tillit må det bygges en relasjon (Schoorman et al., 2007). Når denne relasjonen bygges vil partene innhente informasjon som gjør om de er i stand til å ha tillit til den andre parten. For å kunne bygge en relasjon kreves det tid. Vi har gjort den samme observasjonen i våre funn. Informant F sa det slik *«Jeg tror at tillitsforholdet mellom en leder og ansatte er viktig for å få ting til å bli, til å fungere godt da. Og det er enda mer når du har folk på distanse så må du på en måte ha en tillit der de vet at du er en person som stiller opp for dem når det er behov for det»*. Informanten fortalte også hvordan hen i starten hadde brukt mye tid på å bli kjent med sine medarbeidere for å etablere en relasjon. Som vi leser i sitatet så ville han da på et senere tidspunkt kunne bruke dette for å kunne lede på distanse. I denne settingen var det snakk om fysisk distanse. Distanse kan forstås på flere dimensjoner. Det er vist at ledere som har liten sosial distanse til sine medarbeidere lettere vil kunne etablere tillit. Tillit som etableres til en leder som er nært er noen steder referert til som nær tillit (Antonakis & Atwater, 2002, s. 684). Dette er forskjellig fra fjern tillit som dannes på bakgrunn av for eksempel etiske standpunkter og altruistiske egenskaper.

Det motsatte til tillit vil mange hevde er mistillit, men det er ikke helt enighet om dette (Schoorman et al., 2007, s. 349). Det motsatte av tillit vil mange hevde er mistillit, men det er ikke helt enighet om dette (Schoorman et al., 2007, s. 349). Det vil nok være svært krevende å lede ansatte på distanse hvis det er mistillit. Schoorman hevder at tillit er et verktøy for å styre organisasjoner. Et annet verktøy vil være ulike kontrollmekanismer. Vi tolker våre funn slik at lederne i stor grad brukte tillit som et verktøy. Det var ingen som fortalte hvordan de tok i bruk ulike overvåkningsmekanismer som styring av de ansatte. Dette er nok fornuftig. Fra litteraturen finner vi at det å ta i bruk ulike kontrollmetoder vil virke kontraproduktivt i en setting med tillitsbasert ledelse (Schoorman et al., 2007). Sterk kontroll vil hemme tillit. Den som utøver kontrollen, har ikke tatt noen risiko i forholdet mellom de 2to partene. Settingen for denne oppgaven er ledelse på distanse. Kanskje er det vanskeligere med kontroll på distanse. Mange naturlige møtepunkter vil forsvinne, og den daglige oppfølgingen av

medarbeideren vil være annerledes. Kanskje er tillitsbasert ledelse på distanse en konsekvens av at det er vanskelig å ha kontroll?

Kulturforhold har også innvirkning på grad av tillit. I Norge er det generelt stor grad av tillit i samfunnet. Det gjelder både til myndighet og institusjonell tillit. Dette så vi blant annet under krisen med Covid-19 i 2020. I en setting mellom leder og en medarbeider vil en kultur for å gi hverandre tillit innvirke på hvordan dette foregår i en norsk organisasjon. Vi har kun undersøkt ledere som hadde ansvar for ansatte i Norge. Det ville vært interessant å undersøke dette i et multinasjonalt eller globalt perspektiv.

Hvilken sammenheng er det mellom kommunikasjon og tillit? Hvordan påvirker tillit prestasjonen til individer i globale distribuerte team? Dette var noen av spørsmålene som Sarker med flere ønsket å belyse i sin studie av ulike team med medlemmer fra USA, Norge og Danmark. De satte opp 3 ulike modeller for hvordan kommunikasjon og tillit påvirker hverandre. Enten var det slik at kommunikasjon og tillit hadde en additiv effekt. Modell 2 var at tillit vil ha en modererende effekt på sammenhengen mellom kommunikasjon og prestasjon. Den tredje modellen som kalles «*The mediation model*» sier at tillit har en nøkkelrolle i hvordan kommunikasjon påvirker prestasjonen til et individ i gruppen. Deres resultat viste at det avgjørende for hvordan kommunikasjon påvirker et teammedlem er gjennom tillit, det vil si modell 3 ble bekreftet (Sarker, Ahuja, Sarker & Kirkeby, 2011, s. 298). De mente blant annet at bable-teorien ikke stemte. Bable-teorien går ut på at de som kommuniserer mest også vurderes til å være de som presterer mest (Trice & Beyer, hentet fra Sarker et al., 2011, s. 282). Derimot mente de at dersom det var lav tillit kunne mye kommunikasjon bare bli støy. En kan si at uttrykket «tomme tønner bråker mest» vil passe i en slik setting.

Vi har i dette delkapittelet argumentert for at tillit er avgjørende for hvordan et team eller en organisasjon presterer. Spørsmål blir da hvordan bygge tillit? Er det noen personlighetstrekk ved lederen som er lettere innbyr til tillit? Dette kan relateres til trekkteorien på ledelse som beskrevet i teori om ledelse. Eller er det mest avgjørende egenskaper hos den ansatte? Vi har beskrevet at tillit gjør en person villig til å ta en risiko ved å stole på en annen person. Hvilken risiko vil de ta? Eller er det egenskaper ved selve organisasjonen som medvirker til å bygge tillit? Vi har i teorien fortalt om ulike typer tillit. Mest sannsynlig vil en kombinasjon av de ulike formene for tillit være nødvendig og mest optimalt. Hvor mye er tillit knyttet til relasjon? Hvis det brukes god nok tid på å bygge en relasjon, så har du tillit? Da vil man

knytte inn kommunikasjon fordi det er nært knyttet til det å bygge relasjoner. God kommunikasjon vil gi en god relasjon som videre gir tillit mellom to personer eller til en organisasjon.

5.1.6 Småpraten, relasjonsbygging og kroppsspråk

Vi har gjennom intervjuene hørt at lederne vi intervjuet hadde mye fokus på fysisk tilstedeværelse. Flere var inne på at digitale kommunikasjonsmidler ikke kunne erstatte fysisk tilstedeværelse. Så hva er det som gir merverdi ved fysisk tilstedeværelse? Informantene fortalte om «å se folk i øyene», «kjenne på stemningen» og det å ha «direkte kontakt». Denne merverdien går nok delvis ut på den non-verbale kommunikasjonen. Det vil si kommunikasjonen som foregår uten ord. Det kan være volum, rytme, avbrytelser, kroppsspråk, berøring, avstand med videre (Svartdal, 2018). Informantene er bevisste på at kroppsspråket har stor betydning for kommunikasjonen. De fortalte om hvordan blant annet kroppsspråk var med på å supplere informasjonen. En informant fortalte også om at det nærmest være motstridende informasjon mellom ordene som ble sagt og kroppsspråket. I sånne tilfeller var det viktig å prøve å grave litt i dette for å få tak i hva som var mest riktig. I slike tilfeller var det en stor fordel å snakke sammen ansikt til ansikt. Både for å kunne fange opp slike motstridende signaler, og for å kunne ta samtalen videre på en god måte. Flere informanter forteller også om at sensitive tema er noe som foretrekkes å gjøres ved direkte kontakt. Kanskje bunner dette i at vi mennesker føler oss fattige hvis vi bare får formidle med ord, og ikke kan supplere med det non-verbale. Det å uttrykke følelser er også mye formidlet med ansiktsuttrykk. Dette vil være særlig viktig i vanskelige situasjoner. Det å kunne gi en klapp på skulderen eller nikke anerkjennende er nok viktig for at medarbeideren skal føle seg hørt.

Vi har også funnet at småprat er noe som mangler når medarbeiderne sitter distribuert. Småprat har ulike definisjoner men forstås som uformell prat på arbeidsplassen, og som gjerne foregår før eller etter møter (Dietmann, 2020; Holmes, 2003). Småpraten er med på å bygge relasjoner mellom arbeidstakerne og dette er med på å bygge tillit (Dietmann, 2020). I en distribuert organisasjon vil det være mange færre muligheter til småprat. Informant B fortalte følgende: «Du får en helt annen nærhet til den personen du jobber tett sammen med. Når du skal hente kaffe sammen, det gjør du ikke fjernt». Småprat kan også gjøres digitalt, og det er kanskje en arena som må benyttes oftere i distribuerte organisasjoner? For eksempel førte restriksjoner under Koronautbruddet til nyordet digital kaffekopp (Cantero, 2020). Dette

er nok en måte å utnytte fordelene med småprat. Det å legge inn en digital kaffepause mellom leder og medarbeidere kan være med på å gi noe av verdien som er ved småprat ved kaffemaskinen for de som jobber på samme sted.

5.1.7 Kommunikasjon

Det finnes ulike definisjoner på virtuelle tema, men de fleste er enige om at det er to kjennetegn ved virtuelle team. Dette er at de jobber uavhengig av lokasjon og sted, og at de bruker flere typer elektroniske kommunikasjonsmidler for å gjennomføre oppgavene (Parlami & Dibble, 2019, s. 319). De organisasjonene vi har undersøkt oppfyller dette til en viss grad, vi har dermed valgt å ta inn teori fra feltet virtuelle tema inn i drøftingen. De ansatte jobbet på flere lokasjoner, i tillegg kan en hevde at de jobbet til ulik tid. En av informantene hevdet at kreative mennesker ansatt i de aktuelle organisasjonene jobbet hele døgnet. Ideer kunne dukke opp for eksempel på kvelden og det var da mulig å ringe hverandre for å snakke om dette. Bruk av elektroniske kommunikasjonsmidler varierte en del mellom organisasjonene. En organisasjon hadde stort sett fysiske møter, videokonferanser, telefon og e-post. Det ble ikke brukt chat som er en form for nettsamtale som gir gode muligheter for rask tilbakemelding og som innebærer en form for samtidighet (Dahl, 2019). Andre organisasjoner hadde tatt i bruk både chattetjenester og også testet ut VR-briller. Slik sett kan det hevdes at flere av teamene jobbet mye virtuelt.

I transformasjonsledelse handler det om at lederen skal inspisere sine medarbeidere slik at de jobber for samme misjon og mot samme visjon. En leder skal støtte og motivere sine ansatte. Kommunikasjon med medarbeidere blir i denne sammenhengen sentralt. En leder må være god på kommunikasjon for å kunne formidle misjon og visjon for virksomheten. Det vil si hvorfor gjør vi dette, og hva er et ønskebilde av organisasjonen på lang sikt (Erichsen et al., 2019, s. 263). Ved å gjøre dette tydelig for de ansatte så vil det være motiverende for arbeidet og øke ytelsen. Medierikhetsteorien vil derfor være sentral i denne sammenheng. For å kunne nå ut med visjoner er det viktig å bruke et rikt medium. Det er vist at ansikt til ansikt dialog er mest effektiv med tanke på kommunikasjon i transformasjonsledelse (Jensen, Moynihan & Salomonsen, 2018, s. 358). Årsaken til dette ligger nok i at ved bruk av rikere media som er det lettere for den ansatte å forstå hva som menes og det er enklere å gi umiddelbar tilbakemelding. Vi har også funnet at lederne vi intervjuet var bevisste på hvilken kommunikasjonsstrategi de skulle benytte. Dette handler både om kommunikasjon til toppledelse og ut til medarbeidere. En informant fortalte om at det er viktig å kommunisere

nedover i organisasjon hvilken retning ledergruppen går. Med retning er enn inne på formidling av visjon. Informanten fortalte også om at det er viktig å kunne snakke med sine medarbeidere. Det tyder på at erfaringen viser at visjon må kommuniseres gjennom dialog. Å sende ut en strategiplan på e-post er vil nok ikke ha samme nytteverdien som det å gjennomføre hele prosessen med dialog mellom ledere og medarbeidere.

Samtidig hevdes det også at transformasjonsledelse kan være effektivt selv om leder ikke er i direkte kontakt med sine medarbeidere (Antonakis & Atwater, 2002, s. 683). Argumentasjon for dette er at leders karisma er noe som er gjeldende både for en leder som er fjern eller nært. Begrepet karisma kan være litt uklart, men kan forstås som en person som opptrer eksemplarisk, inspirerende og emosjonelt (Kirkhaug, 2015, s. 114). Det kan faktisk være slik at det lettere bygges et bilde av en karismatisk leder dersom det er lite direkte kontakt mellom leder og medarbeider. Makt og posisjon kan gi et inntrykk av at lederen har egenskaper som de kanskje egentlig ikke har. Hadde det vært mye direkte kontakt mellom leder og medarbeider så ville dette kunne blitt avslørt. Vi har intervjuet mellomledere og inntrykket vi satt igjen med var at det var nær kontakt mellom leder og medarbeider. Det var også en toveisdialog som gjorde det mulig for en medarbeider å gjøre sine egne vurderinger av lederen sine egenskaper. I tillegg ble det brukt lederevaluering i minst en av de organisasjonene som ble studert. Vi tolker denne nære kontakten mellom lederne og medarbeiderne som at de var opptatt av å løse oppgavene og være på samme plattform som sine medarbeidere. Det å opptre inspirerende var ikke noe vi fant. Vi tolket det som at de vi intervjuet heller var opptatt av praktiske forhold slik som å tilrettelegge for sine medarbeidere.

Det er også vist at transformasjonsledelse kan være mindre effektiv i større organisasjoner og noe av forklaringen på dette kan være at det er mindre tid til denne dialogen (Jensen et al., 2018, s. 359). Flere informanter fortalte om at tidspress ofte var et dilemma. Dette kan kanskje i noen tilfeller være en mer tydelig i en distribuert organisasjon hvis det brukes mye tid til å reise mellom lokasjoner. Vi har funnet hvordan en leder håndterte dette ved å sette opp faste møtepunkter med sine medarbeidere hver 14. dag. Det å gjennomføre regelmessige samtaler ansikt til ansikt kan være en måte å håndtere dette effektivt, også med en større gruppe medarbeidere. Informanten mente at selv om dette tok noe tid, så tok det mindre tid enn å ta alt ad-hoc hver gang det var noe.

Informasjon i en organisasjon vil være ulikt fordelt. Vi har i våre funn at «...vi som ledere alltid undervurderer de ansattes behov for å forstå.» Dette viser noe av det samme som Daft

og Lengel skriver i sin artikkel. De skriver at informasjon har til hensikt å redusere usikkerhet og utvetydighet (Daft & Lengel, 1986, s. 554). Ved usikkerhet er det mangel på informasjon, noe som informanten her beskriver som behov for å forstå. Dette kan settes opp i en figur der en kan få 4 ulike kombinasjoner av lav og høyt nivå av de 2 elementene (Daft & Lengel, 1986, s. 557). Som leder er det viktig å formidle informasjon slik at den usikkerheten reduseres og informasjonen ikke er tvetydig. Dette kan også muligens være en forklaring på at dialog ved ansikt-til-ansikt fungerer bedre nettopp fordi det er større mulighet til å stille spørsmål noe som vil redusere usikkerheten, såfremt lederen kan gi gode svar.

Som referert i litteraturkapitlet har tidligere forskning pekt på de ulike utfordringene som finnes i distribuerte organisasjoner som benytter seg mest av digital kommunikasjon og i liten grad ansikt til ansikt samtaler. Ved bruk av digitale kommunikasjonsmidler så er kontekst endret. Dette påvirker hvordan vi oppfatter hverandre, hvordan vi forstår informasjonen og bygger tillit (Lee-Kelley & Sankey, hentet fra Snyder, 2015, s. 220). Nyere litteratur peker på at vi må bevege oss bort fra å se på hvor *mye* digitale kommunikasjonssystemer blir brukt til å se på *hvordan* de blir brukt (Malhotra & Majchrzak, 2014). Ved å benytte de ulike systemene på en hensiktsmessig måte kan enn få enda flere av de fordelene som allerede finnes med disse systemene, for eksempel redusere kostnad knyttet til reiser og sikre at informasjonen i en bedrift er tilgjengelig og oppdatert til enhver tid. Det er funnet at noen faktorer påvirker hvordan kvaliteten av digital kommunikasjon er. Dette er synlighet, gruppedynamikk, lyd kvalitet, kunnskap om teknologien og engasjement (Snyder, 2015, s. 222). Vi har funnet at videokonferanser kan fungere bedre fordi deltakerne kan se hverandre og dermed få flere inntrykk enn bare ordene. Samtidig har vi funnet at dette ikke vil erstatte en samtale ansikt til ansikt helt og fullt. Vi har også funnet at en videokonferanse med noen få deltakere et sted (ofte på distanse) og en større gruppe har sine begrensninger. Det er vanskeligere å være godt nok involvert når man sitter en liten gruppe distribuert. Dette er også beskrevet i litteraturen at noen veldig dominerende personer kan forstyrre balansen i et virtuelt møte og dermed påvirke kvaliteten på dette (Snyder, 2015, s. 223). Mental til stedevarrelse har også blitt nevnt i våre funn. Det er vanskeligere å være mentalt til stede i et virtuelt møte. Dette er sammenfallende med funn i artikkelen til Snyder (2015, s. 227). Hun fant også at det er lettere å bli distraheret i et digitalt møte. Ofte er man også digitalt til stede på flere kanaler samtidig. Hvem skal man være tilgjengelig for når telefonen ringer under en videokonferanse?

Vi har funnet at koordinering av de ulike avdelingene rundt omkring i landet kunne være utfordrende. Dette ble delvis løst av at de delte arbeidet på de ulike lokasjonene, men i mange tilfeller krevde oppgaveløsningen et samarbeid mellom flere avdelingen. For at et slikt samarbeid skal fungere er det viktig at de har en felles situasjonsforståelse. I teorien refereres det til to ulike former for situasjonsforståelse som er avgjørende. Det ene er grad av tilgjengelighet. Det vil si at alle i teamet vet hvor og når de andre i teamet er tilgjengelig. Det andre er oppgaveforståelse. Det vil si at alle i teamet vet hva de andre gjør og hvordan dette påvirker oppgaveløsningen og ens egne oppgaver (Espinosa et al. hentet fra Malhotra & Majchrzak, 2014). Vi har sett hvordan den ene organisasjonen ønsket å ta i bruk skjermer som skulle stå på hele tiden. Dette kan forstås på som et forsøk på å vise hvem som er tilgjengelig til enhver tid. Disse skjermene ville nok ikke hatt noen hensikt med tanke på selve oppgaveløsningen. I tillegg mente også en informant at i enkelte faser i komplekse prosjekter så var det med tilgjengelighet viktig. Informanten beskriver at det er bedre å sitte fysisk lokalisert på samme sted i slike faser blant annet for at ting tar lengre tid når det må avklares med noen som ikke er til stede. Dette tolker vi som at informasjonsteknologi ikke løser dilemma med tilgjengelighet. Når personer sitter på ulike steder og jobber til ulike tider så kan dette være med på å redusere organisasjonen produktivitet. Samtidig er det nok viktig å ha systemer som viser når teammedlemmer er tilgjengelig for eksempel delte kalender. Dette vil gjøre planlegging og koordinering enklere, og man slipper å bruke tid på å ringe noen som ikke er på jobb akkurat den dagen.

Malhotra & Majchrzak hevder at type oppgave påvirker hvordan et team presterer basert på hvilken av de to typene av situasjonsforståelse deres informasjonssystemer løser (s. 404). Hvis det er snakk om ikke-rutine pregede oppgaver så vil det beste være å benytte seg av teknologi som fremmer informasjon om oppgavens som skal løses for å fremme prestasjon i teamet. En informant i vår studie som ledet en gruppe som gjorde mye rutinepregede oppgaver fortalte at det fungerte fint å sitte distribuert for å løse selve oppgavene. «...*det fungerer greit å utføre oppgavene ...*». Det er ikke sikkert dette ville fungert på samme måten om det var nye oppgaver for eksempel knyttet til innovasjon som skulle løses. Malhotra & Majchrzak skriver at de også er usikre på hvordan dette vil være påvirket i et slikt tilfelle.

En felles plattform og kunnskapsgrunnlag er viktig for å ha et godt samarbeid (Cramton, 2002). I de tilfellene hvor dette ikke er gjeldende, det vil si hvor det er skillelinjer mellom teammedlemmer eller grupper innad i teamet så kan det være med på å påvirke hvordan

teamet fungerer. I tilfeller med virtuelle team kan dette for eksempel være at det er personer fra ulike profesjoner som skal jobbe sammen, ulike avdelinger, ulike regioner, tidssoner, nasjonalitet og land (hentet fra Malhotra & Majchrzak, 2014, s. 396). I slike tilfeller vil det være viktig å benytte teknologi som gjør at teammedlemmene vet når de andre er tilgjengelige (ibid). I et team er man i mange tilfeller avhengig av hvert enkelt individ. Når det for eksempel skal gjøre et samarbeid mellom ulike avdelinger som til vanlig ikke jobber sammen, så er det viktig for at samarbeidet skal bli vellykket å vite når de andre er til stede for å bidra i prosjektet. I et samfunn med mer spesialisering og profesjonalisering kan fravær av et teammedlem føre til i beste fall forsinkelse i prosjektet og i verste fall til at resultatmålet ikke blir oppnådd.

Oppsummert ser vi at ledere av team må tilpasse teknologi til sammensetning av teamet og den aktuelle oppgavens natur. I de delvis distribuerte organisasjonene som vi har undersøkt så fant vi at en organisasjon hadde prøvd å bruke skjermer for å vise tilgjengelighet. Disse skjermene skulle vise sanntidsbilde av den andre avdelingen. Vi tolket det slik at det var snakk om utviklingsoppgaver som skulle løses av personer med mye samme bakgrunn. Kanskje var det ikke informasjon om tilgjengelighet som var avgjørende ei dette tilfellet, men heller informasjon om selve oppgaven? For eksempel status på prosjektet og endringer som hadde skjedd for eksempel at bestiller hadde nye ønsker.

I virtuelle organisasjoner vil det være bruk av medier som er mindre rike slik som for eksempel e-post. Dette kan ha effekt på hvor effektivt slike organisasjoner blir, og det kan også ha betydning for arbeidsmiljø og trivsel for den enkelte. Det er vist at transaksjonsledere og transformasjonsledelse har ulik effekt på arbeidet i virtuelle team. En studie hvor det ble gjennomført et eksperiment der studenter skulle løse ulike oppgaver gjennom arbeid i simulerte virtuelle organisasjoner så på hvordan disse ulike typene av ledelse virket inn på oppgaveløsning og samarbeid. Denne studien viste at når medierikhet var lavt så hadde transaksjonsledere positiv effekt på oppgaveløsningen som skulle gjennomføres. Denne effekten forsvant ved større medierikhet. Studien viste også at transformasjonsledelse hadde en indirekte effekt på oppgaveløsning ved at den forbedret samarbeidsklimaet som igjen førte til bedre oppgaveløsning (Huang et al., 2010, s. 1107).

Vi har også funnet at lederne vi intervjuet hadde fokus på å motivere de ansatte. Dette kan være et element innenfor transformasjonsledelse. Informant C forteller at; *«Det har så stor verdi, at de har det bra på jobb, og at de klarer å levere godt. Så jeg er nok veldig opptatt av*

at de skal trives godt på jobb, i tillegg til at de er dyktige folk». Alle organisasjonene vi studerte hadde systemer for å møtes fysisk, de var dermed ikke helt virtuelle organisasjoner. Slike fysiske møter er nok en fordel for samarbeidet i gruppen videre. De avhengig av mindre rike medium i arbeidshverdagen, men det at de allerede har en relasjon og at det var stabile team kan være med på å gjøre media mer rike. Egen erfaring viser at det er enklere å forstå personer på e-post når en allerede har en relasjon. Vi har ikke helt funnet klare svar på om de var bevisst på å bruke en kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse når medierikhet var lav.

Møtestruktur og valg av kommunikasjonsmiddel kan være med på å øke informasjonsflyt. Vi har tidligere vært inne på hvordan mangel på informasjon vil føre til usikkerhet (Daft & Lengel, 1986). En bevisst oppbygging av struktur på fordeling av informasjon, møter og samtaler vil være med på å redusere usikkerheten. Daft og Lengel hevder i sin artikkel hvordan disse ulike strukturelle elementene vil være med på å redusere usikkerhet og tvetydighet. På en linje fra lav til høye medieriket kommer reguleringer, formelle informasjonssystemer, rapporter, planer, direkte kontakt mellom ledere, integratorer og gruppemøter (Daft & Lengel, 1986, s. 561). Ved å få svar på spørsmål vil deltakerne på møte få nok og tilpasset informasjon. Ved bevisst planlegging av gruppemøter kan en redusere usikkerhet. Informant C forteller om hva som er fordelene ved å ha gruppemøter. Ved å få svar på spørsmål vil deltakerne på møte få nok og tilpasset informasjon. *«Du får en litt annet samtale rundt bordet, du kan tegne litt på en tavle, du kan vise litt og du kan...mye mer spørsmål som kommer. Du kan svare dem mer ut, og mye av flyten med kommunikasjonen går mye lettere.»*

Nye teorier rundt informasjonskanaler har reist kritikk mot medierikhetsteorien. Dette gjelder særlig undersøkelser ved bruk av nyere kommunikasjonskanaler (Dennis, Fuller & Valacich, 2008, s. 576). Det er derfor utviklet en nyere teori, mediasynkronitetsteorien, som forklarer hvordan kommunikasjon foregår ved bruk av nyere kommunikasjonskanaler. I hovedsak går denne teorien ut på at det er to hovedfaktorer som er kritisk med tanke på optimal kommunikasjon. Disse faktorene er i hvilken grad mediet har evne til å overføre tilstrekkelig og relevant informasjon (*conveyance*) og i hvilken grad det er konvergens (*convergence*) det vil si i hvilken grad de som kommuniserer kan synkronisere seg (Dennis et al., 2008, s. 580). For eksempel vil ansikt til ansikt samtaler ha stor evne til å synkronisere de som kommuniserer ettersom det hele tiden kan gjøres justeringer på hvilken informasjon som deles og det er raskt og enkelt å komme med avklaringer og dermed unngå misforståelser. En e-post

vil derimot være dårligere på synkronisering, men vil gi bedre evne til å overføre tilstrekkelig og relevant informasjon ettersom avsender kan lese gjennom og tilpasse det som står før den sendes. Dennis hevder i sin artikkel at det er nødvendig med flere typer kommunikasjonskanaler for å kunne jobbe effektivt sammen.

En annen undersøkelse av 44 ulike team som skulle løse oppgaver som innebar forhandlinger viste at kombinasjon av ansikt til ansikt samtaler og chat ble foretrukket. Dette gav ikke noe annet sluttresultat, men ble vurdert som mer effektivt. Det ble også funnet at ansikt til ansikt samtaler ble mest brukt. Manglende bruk av chat ble sett på som en tapt mulighet (Parlami & Dibble, 2019, s. 325). Det ble også funnet at ansikt til ansikt kommunikasjon hadde fordel av at det var enklere flyt av informasjon og koordinering, mens ulempen var at det kunne bli for mye eller manglende informasjon (ibid). Vi har også i våre funn at det ble foretrukket å benytte av kombinasjon av ulike kommunikasjonsmidler. Inntrykket vårt er at de var bevisste på hvilke ulemper og fordeler som var med de ulike metodene. For eksempel ble noen medier kalt asynkrone kommunikasjonsmiddel og det var noe som enn ikke kunne forvente svar på med en gang. Oppsummert viser dette oss at det er viktig å benytte flere ulike kanaler for kommunikasjon, og det er viktig å være bevist på hvilke fordeler og ulemper de ulike kanalene har.

Det er også ulike nivåer av å snakke sammen. Det kan være fra ansikt til ansikt samtaler fysisk, til telefonsamtaler og videomøter. Selv om man snakker sammen og også kan se video av hverandre så fant vi at det kan være en utfordring at personer ikke i like stor grad er mentalt til stede ved digitale møter. En informant fortalte følgende; «...men det vil ikke være nok til stedeværelse når man ikke er fysisk. Like mye mentalt. Det er på video, men når jeg sitter og knoter med en mail eller faktisk kommenterer på dokumentet vi snakker om er det ingen som ser.» Når man ikke er mentalt til stede i like stor grad vil dette også kunne påvirke grad av synkronisering selv om man snakker sammen. I tillegg til at vi fant at det var enklere å stille spørsmål ved fysiske møter, så kan også mental til stedeværelse spille en rolle. Er du ikke mentalt til stede kan også muligheten til avklaringer gå tapt.

Ulike avdelinger som sitter distribuert, vil være avhengig av god informasjonsflyt mellom seg både for å løse oppgavene. Det er også viktig for å kunne skape en felles forståelse innad i bedriften. Det kan være uklart hva de andre jobber med når avdelingene sitter distribuert. Vi har fortalt om hvordan det i transformasjonsledelse er viktig å kommunisere bedriftens visjon. Får å kunne holde fokus på fremdrift og skape motivasjon på tvers av avdelingen vil det være

viktig å synliggjøre hva de andre holder på med. Informant B fortalte at de hadde seksjonsmøter nettopp av denne grunn. Dette ble også gjennomført i en annen organisasjon vi undersøkte. Slike møter vil også være med på å bygge et felles fundament for organisasjonen og har dermed også bygging av organisasjonskultur. Det var også viktig med slike større møter for å samle avdelingen som ikke jobbet med felles prosjekter. Det ble da gjennomført en videokonferanse for alle. Dette medførte at mange personer var til stede, og det var mest egnet til at alle gav en status på hva de jobbet med. Mer type arbeidsmøter ble gjort i mindre grupper. Ved mange til stede i møtet, og det at det kunne bli en ubalanse i møtet ved at mange satt sammen et sted og at det var flere mindre avdelinger andre steder gjorde at det var noen begrensninger på hva slike møter kan brukes til. Det som er viktig er å være bevisst på hvorfor har vi dette møtet, og hvordan skal vi gjennomføre det slik at formålet blir oppnådd.

5.1.8 Normer for elektronisk kommunikasjon

En norm sier noe om hva som er forventet oppførsel (Tjora, 2018). Norm for elektronisk kommunikasjon vil si noe om hvilken informasjon på deles, grad av interaksjon og grad av formalitet (Kiesler, Siegel og McGuire, hentet fra Cheshin et al., 2013, s. 7). I en studie gjennomført av Cheshin et al. ble det satt sammen ulike team der en del av teamet satt på samme sted, mens andre teammedlemmer var lokalisert andre steder. Det ble sett på hvordan kommunikasjon foregikk mellom disse. I tillegg ble det gjort en endring i sammensetning av teamet, der noen medlemmer som først var i den gruppen som satt sammen deretter ble flyttet til en separat lokasjon. De som satt sammen kunne bruke både ansikt- til ansikt kommunikasjon og e-post, mens de som satt eksternt bare hadde e-post. De fant at de som satt eksternt sendte flere og lengre e-poster og åpnet flere e-poster enn de som satt på samme sted (Cheshin et al., 2013). For å ytterligere vise at dette var normer ble noen flyttet på for å se om det skjedde en endring i kommunikasjonsmønsteret. De fant at dette delvis holdt seg etter flyttingen, men at de etter hvert tilpasset seg den normen som var i den settingen de befant seg (Cheshin et al., 2013, s. 18).

Vi har også funnet at det er kulturforskjeller på hvordan elektronisk kommunikasjon foregår. Det er normer for hvordan medlemmer i en organisasjon skal kommunisere både internt og eksternt. Vi fant også at det var generasjonsforskjeller på hvilke medier som ble benyttet og hvordan de ble benyttet. For eksempel vil yngre arbeidstakere raskere ta i bruk chat som kommunikasjon. E-post benyttes da for det meste til ekstern kommunikasjon. En informant fortalte at noen brukte e-post hvor de brukte mye tekst på innledning og avslutning. Dette

trenger ikke å være hensiktsmessig. Det kan også være normer i en bedrift som gjør at det blir reaksjoner hvis noen sender en veldig kort melding uten innledning. Det kan tolkes som uhøflig. For å kunne ha flere muligheter og sikre effektiv kommunikasjon kan det synes som det er viktig å ha flere kanaler. Internt hvor man kommuniserer til de man har en relasjon til kan man bruke chat for å kunne sende effektive beskjeder og avklaringer. Er det større behov for utredning og forklarer kan det brukes e-post. Samtidig er det viktig som leder å være oppmerksom på at det kan dannes ulike subkulturer innenfor dette. For eksempel hvis bare en del av de ansatte benytter seg av chattetjenesten. Det kan føre til at informasjon ikke når fram til alle, at ikke alle har mulighet til å bidra med sin kompetanse og det kan være med på å gi redusert prestasjon av gruppen.

Vi har vært inne på at det kan dannes ulike subkulturer for eksempel innenfor avdelinger som sitter distribuert. Det kan innenfor disse gruppene dannes normer for hvordan kommunikasjon foregår. Dette kan da komme i konflikt med normene i en annen avdeling. Vi har også funnet at i en gruppe av mennesker som sitter på samme sted så vil folk kjenne hverandre bedre. De kan da tilpasse væremåte og kommunikasjon. Når folk skal kommunisere på tvers av ulike avdelinger og i tillegg skal kommunisere virtuelt så kan det oppstå problemer. En informant fortalte om at når at de ikke kjente hverandre godt nok i tillegg til kulturforskjeller og kommunikasjon via en skjerm så kunne det oppstå problemer som en leder måtte inn å reparere i ettertid. Fra litteraturen har vi også funnet at personer som jobber sammen har en bedre forståelse av de ulike personlighetene og dermed både hvordan de skal forstå budskapet og hvordan de best skal tilpasse hvordan budskapet formidles til ulike personer. Dette hevdes å være uavhengig av teknologi (Snyder, 2015, s. 230). Vi forstår dette som at hvis en først har en forståelse av hvordan ulike personer er, så kan en bruke ulik teknologi på en bedre måte.

5.1.9 Felles forståelse

Distribuerte organisasjoner kan som nevnt tidligere være sårbare ved at ansatte ikke besitter samme informasjon, eller agerer ulikt på den informasjonen de har (Cramton, 2002). De fleste informantene var klar over dette, og tok aktivt grep for å samkjøre avdelingene. En informant uttrykte at de måtte forstå hverandre og gå i samme retning. Videre ga hen uttrykk for at de jobbet godt for å få til gode samlinger, for å få gruppa til å jobbe godt sammen.

En av informantene hadde allikevel en annen tilnærming der hen lot en del av avdelingen som var distribuert forbli isolert. Dette var en avdeling som ble innlemmet i en større organisasjon, men som aldri ble fullintegret. Løsningen ble å i større grad gi den avdelingen egne oppdrag,

som ikke krevde samarbeid med resten av organisasjonen. Det kan derfor vise seg unødvendig med felles forståelse for enhver pris i en distribuert organisasjon. Kanskje det vil være mulig, og mer rasjonelt, og la fungerende enheter forbli autonome. Et ensidig fokus på samkjøring og felles forståelse kan også være fånyttet. I dette tilfelle fungerte det altså like godt å la avdelingen arbeide selvstendig, uten stort samarbeid med resten av virksomheten. Dette vil også kunne føre til bedre ressursutnyttelse, da det i mange tilfeller koster mye å samarbeide og samkjøre informasjon mellom avdelinger.

5.2 Konklusjon

Et viktig funn er hvordan lederne vi har intervjuet kompensere for fysisk avstand gjennom et bevisst forhold til medierikhet og menneskets behov for nære relasjoner. Virksomhetene vi har intervjuet informanter i, har typiske kontorjobber og det påvirker studien eller funnene i noen grad. I tillegg er de fleste høyt utdannede. Et annet funn er hvordan alle ledere utnytter i stor grad en relasjonell tillit de bevisst har opparbeidet seg, gjennom å bruke ressurser på jevnlig fysiske møter. På denne måten har de en følelse av den ansattes ve og vel over distanse. Et siste funn er erkjennelsen av at all teknologi i verden fortsatt bare bistår og hjelper oss i arbeidshverdagen, men er ingen fullgod erstatning for den beste formen for kommunikasjonen; det å møtes ansikt til ansikt.

Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner?

Forskningsspørsmålene stilt i forkant av studien var som tidligere nevnt følgende:

F1: Hvilken ledelsesform utøver ledere i distribuerte organisasjoner?

F2: Hvordan kan ledere bruke digital kommunikasjon på en hensiktsmessig måte i distribuerte organisasjoner?

Lederne vi har intervjuet utøver i stor grad en støttende ledelse med fokus på individet.

Oppgaveorientering og klassiske kontrollelementer viste seg å bli nedtonet til fordel for det å opparbeide en god relasjon og spille på tillit. Kontrollfunksjoner og oppgavefokus var ikke så vesentlig for lederne som ble intervjuet. Det var viktigere med tilrettelegging for ansatte, støtte og bygge opp hver ansatt gjennom ledelse på individnivå.

God ledelse har for våre informanter vist seg å være det å etablere et fysisk møtepunkt i starten og deretter redusere den fysiske kontakten når man ser relasjoner fungerer over distanse. Det er ingen ledere som oppgir at alle kan sitte hver for seg og aldri ha fysisk kontakt. Ledere som lykkes med distanseledelse i distribuerte organisasjoner har sterkt fokus

på relasjoner. Det kan virke som disse nærmest kompensere for distansen ved å være ekstra oppmerksomme hvordan de skal opprettholde en stabil relasjon over fysisk distanse. Samtidig er det i varierende grad blant informantene en bevissthet rundt valget av ledelsesform. Mange har prøvd seg frem i en ny hverdag. Det kan virke som om som det er ikke er relasjonen i seg selv en leder er ute etter, men den er kun et middel for å oppnå tillit. Som igjen fører til lite behov for makt, og dermed fungerer som et verktøy for styring. Det er vanskelig å ha full kontroll i en distribuert organisasjon, man vil derfor ty til tillit når man skal lede høyt utdannede mennesker i en distribuert organisasjon.

Ledere i distribuerte organisasjoner bør tilpasse teknologi til situasjonen og den aktuelle oppgaven de skal løse. Teknologioptimisme er å finne hos enkelte ledere, samtidig er det lett å overse hvor viktig det er å ha en pedagogisk tilnærming, og det å stille seg spørsmålet: hvilken merverdi gir dette for mine ansatte? Den beste bruken virker å være situasjonsbestemt med fokus på nytteverdi, fremfor teknologi. I tillegg vil det fortsatt kun fungere som et supplement til den den ledelsen som foregår på «klassisk» vis, gjennom relasjonene i virksomheten, uansett distanse.

5.3 Praktiske implikasjoner

Basert på svar fra informantene, og sett i lys av aktuell litteratur på tema, vil vi presentere følgende råd til ledere som utøver fysisk distanseledelse:

1. Tillitsbasert form for ledelse kan være effektivt, og dette oppnås gjennom å bygge relasjoner til sine medarbeidere.
2. Når man etablerer relasjonene i organisasjonen bør dette skje med stor andel fysisk tilstedeværelse i starten, for deretter å gradvis fase inn andre kommunikasjonsmidler.
3. Kommunikasjonsmidler – sørg for å ha flere tilgjengelige kommunikasjonskanaler og variere bruken mellom disse. Samtidig være bevisst de muligheter og begrensinger de innehar.
4. Ha en plan for møtestruktur og sett opp hyppige møter. Dette vil bidra til mer effektivitet i oppgaveløsning, men også for å synliggjøre hva den enkelte arbeider med.
5. Konflikter og endring kan kreve fysisk tilstedeværelse.
6. Sørg for å ha tilstrekkelig reisebudsjett. Ikke forsøk å lede alt over distanse. Både for å ha samtaler mellom leder og medarbeider, men også slik at medarbeidere kan møtes seg imellom.

7. Ta i bruk lokal mentor for nyansatte. En mentor kan fungere som en substitutt, og på denne måten eliminere noe av den fysiske distansen for den nyansatte.
8. Endring over avstand er noe annet enn endring lokalt. Bruke nok tid på å velge riktig endringsagent.
9. Vurder delt ledelse hvis mulig.

5.4 Teoretiske implikasjoner

Før arbeidet med denne oppgaven hadde vi erfaring med hvordan det var å jobbe i distribuerte organisasjoner og hvordan ulike kommunikasjonsmidler påvirker utførelsen av arbeidet og arbeidsmiljøet. Gjennom å bruke metoden *grounded theory* har vi analysert funn fra semistrukturerte dybdeintervju med 6 informanter som hadde minimum 5 års erfaring med distanseledelse. Vi har også tatt stilling til allerede eksisterende teori på området, og har gjennom arbeidet med data fra intervju hatt en kritisk gjennomgang av aktuell litteratur på området. Utviklingen av teknologi innenfor feltet digitale kommunikasjonskanaler har i hovedsak skjedd de siste 15-20 årene. Dette vil dermed være et relativt nytt felt, og vi har hatt fokus på å både se på noe eldre teorier innenfor ledelse og kommunikasjon, men samtidig bruke nyere litteratur innenfor distanseledelse og ledelse av virtuelle organisasjoner.

Vi har gjennom arbeidet med oppgaven sett at en relasjonsbasert form for ledelse for å bygge tillit er viktig for å lykkes med distanseledelse. De virksomhetene vi undersøkte hadde i stor grad høyt utdannende medarbeidere som i stor grad kunne styre arbeidsdagen selv. Vi har likevel funnet flere argumenter for at det fra leders perspektiv er viktig med ledelse. Vi har også funnet at det er viktig å bruke flere ulike kanaler for kommunikasjon da de har ulike fordeler og ulemper. Samtidig har vi funnet at det per dato ikke er noen digital kanal som kan erstatte fysisk tilstedeværelse. Vi mener at dette i stor grad skyldes den manglende muligheten til å fange opp non-verbal kommunikasjon og justere seg etter hvordan mottaker responderer.

Vår oppgave gir svar på flere ulike områder innenfor distanseledelse, men vi har ikke utviklet en ny teori på området. Dette var heller ikke hovedformålet med oppgaven. Vi har fokusert på å gi svar på problemstillingen for oppgaven gjennom vår analyse av data og litteratur. Vi håper denne oppgaven kan være et bidrag til teori innenfor dette feltet. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi også sett at det er flere ulike elementer som kunne vært interessant å studere videre. Dette er beskrevet nærmere i avsnitt 5.7 om videre undersøkelser.

5.5 Refleksjon over egen rolle som forsker

Denne oppgaven danner avslutning av en mastergrad i ledelse og økonomi (MBA). Oppgaven har gjort at vi har fått muligheten til å arbeide som forskere for en periode. Å jobbe vitenskapelig har vært en nyttig erfaring. Å jobbe innenfor det samfunnsvitenskapelige feltet har også vært en ny erfaring. Som forsker er det viktig å jobbe grundig og systematisk. For å svare på problemstillingen må det gjøres noen valg for hvilken fremgangsmåte som skal benyttes. Vi har forsøkt å ha et bevisst forhold til valg som er gjort for å innhente data for å kunne si noe om hvilke begrensninger resultatene har. Det samme gjelder åpenhet om hvilke metoder som er brukt for å innhente og analysere data. Som forsker er det også viktig med refleksivitet. Det handler om å se hvordan vi for eksempel kan påvirke informantene i intervjusettingen gjennom kommentarer og non-verbal kommunikasjon. Vi har også vår bakgrunn og historikk som vil påvirke hvordan vi har analysert data. Det er viktig å være bevisst dette.

Hensikten med forskningen er ikke å finne konsensus, men snarere og belyse problemstillingen så godt som mulig. Det har derfor vært viktig å være trofast mot innsamlet data, og akseptere funnene fra dybdeintervjuene. Samtidig kan vi erkjenne at det finnes flere sannheter og at datamaterialet representerer kun det vi har samlet inn, på bakgrunn av spørsmålene vi har valgt å stille.

5.6 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Det er sannsynligvis flere metoder som kunne vært brukt til å svare på problemstillingen i denne oppgaven. Det heller ikke uvanlig å benytte en kombinasjon av ulike metoder. Det er tidligere i oppgaven beskrevet hvordan en kombinasjon av kvalitativ metode med intervjuer og kvantitativ metode med spørreundersøkelse kunne gitt mer styrke. Tidsperspektivet er også et moment som har betydning i en masteroppgave. Vi har derfor konsentrert oss om en kvalitativ metode i denne oppgaven.

Gjennom denne studien ønsker vi å hente informasjon gjennom intervju med personer som jobber i distribuerte organisasjoner for derved å trekke generelle slutninger omkring emnet. Vi vil ikke gjennom en slik studie kunne å gå i bredden med å innhente informasjon. Vi har også kun intervjuet ledere og svarene må tolkes i lys av dette perspektivet. Oppgaven vil gå i dybden gjennom å intervju informanter. Dette vil derfor være med på å drøfte elementer innenfor teori. Funnene vil ikke fullstendig beskrive og forklare hvordan ledere jobber i

distribuerte organisasjoner. Intervju av medarbeidere i virksomhetene ville gitt mer tyngde til dataene. Men funnene vil kunne være med på å forklare en del av det komplekse bildet.

5.7 Videre undersøkelser

Vi har gjennom denne oppgaven sett på problemstillingen utfra et lederperspektiv. Videre undersøkelser vil naturlig da være å se dette fra et medarbeiderperspektiv. En studie med intervju av både ledere og medarbeidere i ulike virksomheter ville være en naturlig forlengelse av denne oppgaven.

Vi fant også momenter innenfor kulturen som det hadde vært interessant å se videre på. Vi fant at det var ulike subkulturer innenfor de ulike avdelingen. Dette kunne også vært undersøkt nærmere. Med økende grad av globalisering, både det at norske bedrifter får utenlandske arbeidstakere og det at virksomheter jobber i flere land vil nok medføre at kultur får enda større betydning. En studie for å se på hvordan kultur påvirker kommunikasjonsmåter hadde vært interessant.

Vi har også funnet hvordan distanse påvirker hvilken måte det jobbes på. Vi har også utfordret på om det finnes nye måter å tenke digitalt lederskap på. Er vi for opptatt av å tilpasse teknologien til den arbeidsformen vi er vant til, i stedet for å tenke helt nytt? Kan man gjennom innovasjon finne nye måter å jobbe distribuert på? Dette er forhold som kunne vært undersøkt nærmere.

6 Litteraturliste

- Aarseth, W., Rolstadås, A. & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforl.
- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A. & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien : positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bell, B. S., McAlpine, K. L. & Hill, N. S. (2017). Leading from a distance: Advancements in virtual leadership research.
- Bligh, M. C. & Riggio, R. E. (2013). *The Role of Distance in Leader–Member Exchange (LMX)* Routledge.
- Cantero, C. (2020). Koronaviruset fører til mange nye ord. *NRK*.
- Cheshin, A., Kim, Y., Bos Nathan, D., Ning, N. & Olson, J. S. (2013). Emergence of Differing Electronic Communication Norms Within Partially Distributed Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 7-21. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000076>
- Christensen, P. H. & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 11(03), 41-48.
- Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (4. utgave. utg.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Cramton, C. D. (2002). Finding Common Ground in Dispersed Collaboration. *Organizational Dynamics*, 30(4), 356-367. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00063-3)
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Dahl, Ø. (2019). Nye medier, nye muligheter. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subjects/subject:18/topic:1:193544/topic:1:80885/resource:1:80945>
- Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly*, 32(3), 575-600. <https://doi.org/10.2307/25148857>

- Dietmann, A., Lewis, R., Yarker, J., & Zernerova, L. . (2020, January 2020). *Carry on chatting: Do social conversations improve workplace relationships, performance, & reduce loneliness?* Innlegg presentert ved Division of Occupational Psychology Annual, Stratford-upon-Avon.
- Engward, H. (2013). Understanding grounded theory. *Nursing standard (Royal College of Nursing (Great Britain) : 1987)*, 28(7), 37-41.
<https://doi.org/10.7748/ns2013.10.28.7.37.e7806>
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2019). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gjestrud, G., Engetrøen, R., Stamsø, M. B. & Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hansen, M. (2004). Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness. I(bd. 57, s. 243-246). Durham: Blackwell Publishing Ltd.
- Hem, E. (2018). Hva bør grounded theory kalles på norsk?
- Holmes, J. (2003). Small Talk at Work: Potential Problems for Workers With an Intellectual Disability. *Research on Language and Social Interaction*, 36(1), 65-84.
https://doi.org/10.1207/S15327973RLSI3601_4
- Huang, R., Kahai, S. & Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1098-1110.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.014>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, U. T., Moynihan, D. P. & Salomonsen, H. H. (2018). Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership.(Report)(Author abstract). *Public Administration Review*, 78(3), 350.
<https://doi.org/10.1111/puar.12922>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (2. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap : person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkinieniemi, J.-P. & Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1159.
- Lengel, R. H. & Daft, R. L. (1984). *An exploratory analysis of the relationship between media richness and managerial information processing*. TEXAS A AND M UNIV COLLEGE STATION DEPT OF MANAGEMENT.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere.
- Malhotra, A. & Majchrzak, A. (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. *Human Relations*, 67(4), 389-411. <https://doi.org/10.1177/0018726713495284>
- Mjelde, M. E. & Nesheim, T. (2015). Ledelse i ulike kontekster ; utfordringer i møtet mellom matriseorganisering og distribuerte organisasjoner. *Magma*, 18(2), 62-72.
- Parlami, J. & Dibble, R. (2019). Teaming: Are two communication modes better than one? *Team Performance Management: An International Journal*, 25(5/6), 318-333. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2018-0065>
- Sarker, S., Ahuja, M., Sarker, S. & Kirkeby, S. (2011). The Role of Communication and Trust in Global Virtual Teams: A Social Network Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 273-310. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280109>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>
- Snyder, K. (2015). Exploring Digital Culture in Virtual Teams: Implications for Leading and Developing Distributed Organisations. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 12(3), 211-233. <https://doi.org/10.1080/14779633.2015.1101247>
- Svartdal, F. (2018, 10.12.2018). Non-verbal kommunikasjon. I *Store norske leksikon*. snl.no: Store norske leksikon. Hentet fra https://snl.no/nonverbal_kommunikasjon
- Thornberg, R. (2012). Informed Grounded Theory. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 56(3), 243-259. <https://doi.org/10.1080/00313831.2011.581686>
- Tjora, A. (2018, 29.06.2018). Norm. I *Store norske leksikon*. snl.no: Store norske leksikon. Hentet 26.04.2020 fra <https://snl.no/norm>
- Tømte, C. (2005). *Å snakke skriftlig sammen : en studie av skriftbasert, digital kommunikasjon i organisasjoner* Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Det historisk-filosofiske fakultetet, Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier, Trondheim.
- Wilson, S. (2003). Forming virtual teams. *Quality Progress*, 36(6), 36.

Wong, C. A., Elliott-Miller, P., Laschinger, H., Cuddihy, M., Meyer, R. M., Keatings, M., ... Szudy, N. (2015). Examining the relationships between span of control and manager job and unit performance outcomes. *Journal of Nursing Management*, 23(2), 156-168. <https://doi.org/10.1111/jonm.12107>

7 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1 Kodemengde

Behov for åskildreverdier	Relasjon	Leidingspapir	Effektivisering	Utsættel	Normale menneske	Distansetale	Drøfting av l...	Begrunnning...	Arbeidsg...	Urford...	Tilleg...	Tilleg...	Solusjo...	Solusjo...
	Endring	Tilte	Apenshet	Utsættel	Medarbeider	Samarbeid	Original...	Organis...	Motstand...	Motstand...	Legg til...	Legg til...	Legg til...	Legg til...
Viltskonferanse	Endring	Stilling	Utdanning	Utsættel	Konspire	Relasjon	Utsættel	Utsættel	Utsættel	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...
	Samfunnsverktøy	Stilling	Utdanning	Utsættel	Konspire	Relasjon	Utsættel	Utsættel	Utsættel	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...
Kultur	Samfunnsverktøy	Stilling	Utdanning	Utsættel	Konspire	Relasjon	Utsættel	Utsættel	Utsættel	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...
	Bakgrunn	Stilling	Utdanning	Utsættel	Konspire	Relasjon	Utsættel	Utsættel	Utsættel	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...
Behov for fysisk tilbedeværse	Støttende ledelse	Stilling	Utdanning	Utsættel	Konspire	Relasjon	Utsættel	Utsættel	Utsættel	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...
	Motstrukturs fysisk mester	Stilling	Utdanning	Utsættel	Konspire	Relasjon	Utsættel	Utsættel	Utsættel	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...
Stater	Støttende ledelse	Stilling	Utdanning	Utsættel	Konspire	Relasjon	Utsættel	Utsættel	Utsættel	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...
	Motstrukturs fysisk mester	Stilling	Utdanning	Utsættel	Konspire	Relasjon	Utsættel	Utsættel	Utsættel	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...	Bredde...

7.2 Vedlegg 2 Meldeskjema og vedtak fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

27.3.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Meldeskjema 849648

Sist oppdatert

11.10.2019

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Arbeidssted, stilling, situasjoner i arbeidslivet.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

MOPP Nord universitet

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Intervju av informanter ifbm. masteroppgave.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Mats Torseth, mats.torseth@gmail.com, tlf: 90261075

<https://meldeskjema.nsd.no/eksport/5d724361-e15c-49d0-a3fd-5b7f2f598eb5>

1/4

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jan-Oddvar Sørnes, jan-oddvar.sornes@nord.no, tlf: 90839821

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere i aktuelle bedrifter

Rekruttering eller trekking av utvalget

Etter kriterier gitt i opplastet prosjektbeskrivelse

Alder

25 - 67

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?**Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1**Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Elektronisk

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

De kan få en kopi av det transkriberte intervjuet som vil være grunnlag for videre forskning.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Private enheter

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene oppbevares sammen med de øvrige opplysningene

Data vil bli lagret på studentenes private pc'er.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Adgangsbegrensning
- Opplysningene anonymiseres
- Opplysningene krypteres under forsendelse
- opplysningene krypteres under lagring

Varighet

Prosjektperiode

09.09.2019 - 15.05.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

NSD Personvern

11.10.2019 09:38

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 849648 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 11.10.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

Ettersom det skal brukes private enheter til behandling av personopplysninger, forutsetter vi at behandlingen er i tråd med institusjonens retningslinjer for bruk av private enheter til behandling av personopplysninger.

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

7.3 Vedlegg 3 Intervjuguide

Semistrukturert intervjuguide:

Dato:

Hvem intervjues:

Intervjuer:

	Tema
1	Introduksjon. Intervjuer forteller om studien. Godkjenning til lydopptak
2	Fortell litt om deg selv. Erfaring, stilling mv.
3	Organisasjonsstruktur Fortell litt om hvordan din organisasjon er bygd opp? Hvordan ledes de ulike avdelinger/team?
4	Ledelse Fortell litt om hva du tenker rundt ledelse generelt Leder: Hva anser du som dine viktigste oppgaver som leder? Ansatt: Hva anser du som det viktigste din leder skal gjøre?
5	Kommunikasjon Fortelle litt om hva du tenker rundt kommunikasjon generelt Hvordan kommuniserer du med dine medarbeidere/leder? Hvilke verktøy/kanaler for kommunikasjon benytter dere i din organisasjon? Hva fungerer og hva fungerer ikke? Hvorfor?
6	Annet Noe mer som du ønsker å tilføye i lys av problemstillingen?

7.4 Vedlegg 4 Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å innhente erfaringer fra ledere i distribuerte organisasjoner. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Ledelse er et komplekst og omfattende tema. Nye organisasjonsformer medfører at det oppstår nye utfordringer. Hvordan foregår kommunikasjon når medarbeiderne jobber til ulik tid og sted? Hvordan skal en leder kommunisere godt i en slik organisasjonsform for å nå virksomhetens mål? Hvordan skal lederen bygge organisasjonskultur i en slik organisasjon? Denne oppgaven skal belyse hvordan ledere bruker kommunikasjon i distribuerte organisasjoner.

Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner?

Forskningsspørsmål:

F1: Hvilken ledelsesform kjennetegner ledere i distribuerte organisasjoner?

F2: Hvordan kan ledere bruke digital kommunikasjon på en hensiktsmessig måte i distribuerte organisasjoner?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet – (tidlig. Handelshøgskolen i Bodø) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Kriterier for en leder; 5 års ledererfaring, erfaring med både en direkte ledelse der alle sitter under samme tak, og ledelse av distribuerte organisasjoner. Dette vil kunne gjøre at vi kan få med erfaringer og opplevelser fra informanter som har sett endringene i arbeidslivet når det gjelder samarbeidsformer.

Kontaktopplysninger er hentet gjennom familiære relasjoner og gjennom kontakter i arbeidslivet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli foretatt et semi-strukturert dybdeintervju der intervjuguide kan bli gjort kjent på forhånd, dersom informanten ønsker dette. Det vil bli gjort opptak, som blir slettet etter de er transkribert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun involverte i masteroppgaven, Mats Torseth, Hilde Bjøru og Jan-Oddvar Sørnes (veileder), som vil analysere data oppgitt.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.20. Datamaterialet (lydopptak) vil bli slettet etter endt prosjekt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord Universitet ved Jan-Oddvar Sørnes.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jan-Oddvar Sørnes

Mats Torseth og Hilde Bjøru

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hva kjennetegner god ledelse og kommunikasjon i distribuerte organisasjoner?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.05.20. Elektronisk signering med Adobe el. aksepteres.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)