

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater: Hilde V. Falch

Lisa-Mari Vilhelmsen

Det digitale mulighetsrommet

- samhandling på tvers av geografi

Dato: 20.05.2020

Totalt antall sider: 120

Abstract

Leadership is most often described as something that happens between people – and usually people who are co-located. Technology provides increased opportunities for communication and interaction regardless of physical distance. While digital interaction, with its lack of informal communication, may appear inferior, culture and relationship building can still be maintained through frequent contact, both physical and digital. As such, it is interesting to gain insight into digital interaction within organizational units, as well as into whether the scope of possibility here is utilized. Thus we arrived at the following question, which we have chosen to explain through the topics leadership, communication, culture and relationship: *How do leaders and employees in a geographically dispersed organization contribute to culture and relationship building?*

We have chosen to employ a qualitative method in order to best answer our question. Our project is a single case study, in which we have chosen to use semi-structured, in-depth interviews with customized interview guides, in meetings with the informants. Our twelve in-depth interviews produced a large amount of data, which we chose to sort and analyze in NVivo. In carrying out a project related to our own workplace, we wanted to ensure respect towards the informants, our colleagues and potential partners in the work situation. To increase the degree of objectivity in the thesis, we avoided collecting data from our own organizational units.

We conclude that there are several ways in which leaders and employees can contribute to culture and relationship building within their units. Further, we conclude that it is the leader's responsibility to facilitate a basis for interaction between members of the unit. Demonstrating interest in one's colleagues, as well as compassion, has proven very effective in building relationships. Leaders should relate actively to the leadership role, and be conscious of interaction that helps all employees feel included and informed. The role of the leader is particularly important since our findings indicate that remote leadership quickly becomes more task-oriented than employee- and relationship-oriented. Measures that alleviate the loss of informal communication as a result of digital interaction, and which contribute to establishing and building trust between members, may also be implemented within units. There should also be an awareness about cultural differences in the unit, and measures should be taken to establish a common understanding and consciousness about culture and relationship building. Nord University is characterized by major, ongoing change and

restructuring processes. As such, leaders should maintain a focus on safeguarding the needs of employees, displaying and practicing inclusiveness and visibility. We argue that all of these measures are possible to implement in digital interaction.

Sammendrag

Ledelse blir oftest beskrevet som noe som skjer mellom mennesker – og da først og fremst samlokaliserte mennesker. Teknologi gir økt mulighet for kommunikasjon og samhandling på tross av avstand. Digital samhandling kan fremstå som «nest best» på grunn av bortfall av uformell kommunikasjon, men det finnes et mulighetsrom for ivaretagelse av kultur- og relasjonsbygging via hyppige møtepunkt, både digitale og fysiske. Derfor er det interessant å få innsikt i organisatoriske enheters digitale samhandling, og om dette mulighetsrommet tas i bruk. Vi kom derfor frem til følgende problemstilling, som vi valgte å belyse via temaene ledelse, kommunikasjon, kultur og relasjon: *Hvordan bidrar ledere og medarbeidere til kultur- og relasjonsbygging i en geografisk spredt organisasjon?*

Vi valgte kvalitativ metode for å besvare vår problemstilling på en vitenskapelig måte. Vårt prosjekt er et enkeltcasestudie der vi i møte med informantene har valgt å benytte oss av semistrukturerte dybdeintervjuer med tilpassede intervjuguider. Tolv dybdeintervju ga oss en stor mengde data, som vi valgte å sortere og analysere via NVivo. I gjennomføringen av prosjektet knyttet til vår egen arbeidsplass, har vi ønsket å opptre med respekt overfor informantene, som også er våre kolleger og potensielle samarbeidspartnere i arbeidssituasjonen. For å øke graden av objektivitet i oppgaven, har vi unngått å innhente data fra våre respektive enheter.

Vi konkluderer med at ledere og medarbeidere kan bidra til kultur- og relasjonsbygging i sine enheter på flere måter, og at det er leders ansvar å legge til rette for at det skal skapes et grunnlag for samhandling mellom medlemmene i enheten. Å vise interesse for andre og vise at man bryr seg, er svært effektivt i relasjonsbygging. Ledere bør forholde seg aktivt til lederrollen og være bevisst samhandling som bidrar til at alle medarbeiderne føler seg inkluderte og informerte. Leders rolle er spesielt viktig siden våre funn indikerer at fjernledelse fort blir mer oppgaveorientert enn medarbeider- og relasjonsorientert. Det kan også iverksettes tiltak i enhetene for å kompensere for bortfallet av uformell kommunikasjon i digital interaksjon, og for hvordan man kan etablere og opprettholde tillit mellom enhetsmedlemmene. Det bør også finnes en bevissthet rundt kulturforskjellene i enhetene, og virkemidler tas i bruk for å etablere en felles forståelse og bevissthet rundt kultur- og relasjonsbygging. Nord universitet er preget av store pågående endrings- og omstillingsprosesser, og i den forbindelse bør leder ha fokus på ivaretagelse av

medarbeidernes behov, inkludere og være synlig. Vi argumenterer for at alle disse tiltakene er mulige å gjennomføre i digital samhandling.

Forord

Denne masteroppgaven er det endelige resultatet av vår treårige MBA i ledelse ved Nord universitet. Masterprosjektet har vært vår følgesvenn gjennom tre krevende, men svært lærerike år, der vi har vært både deltidsstudenter og medarbeidere i full jobb i en omstillingspreget organisasjon. Det føles nå godt å levere et ferdig produkt vi kan være fornøyde med, og vende fokus mot andre ting.

Det er mange som skal ha takk fra oss i denne prosessen. Først vil vi takke informantene som stilte opp og ga oss et godt datagrunnlag, dere har vært fantastiske.

Takk til vår frittalende og positive veileder, Jan-Oddvar Sørnes for oppbyggende tilbakemeldinger på strategisk riktige tidspunkt i prosessen.

Takk til gode kolleger, venner og familie som har vært tålmodige og som har holdt ut med oss gjennom skriveperioden. Nå kan vi endelig snakke om andre ting.

Takk til Morten Auklend og Sarah Evans for korrektur og språkvask av henholdsvis oppgave og abstract, samt Trude Gystad for sjekk av litteraturliste.

Hilde vil takke Reidun for oppmuntringen og støtten underveis. Hun vil også takke Lisa-Mari som overtalte henne til å bli med på MBA-løpet.

Lisa-Mari vil takke Børge for hans positivitet og støtte. I tillegg vil hun takke Sebastian, Adrian, Wanja og lille Emrik for all oppmuntring underveis. Hun vil også takke Hilde for det gode samarbeidet gjennom disse tre årene.

Nesna, 20. mai, 2020.

Hilde V. Falch og Lisa-Mari Vilhelmsen

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	iii
Forord	v
Innholdsfortegnelse	vi
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Argumenter for valg av problemstilling	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4 Oppgavens struktur	3
2.0 Teori	5
2.1 Introduksjon	5
2.2 Ledelse	5
2.2.1 Lederskap	5
2.2.2 Fjernledelse og fjernarbeid	6
2.3 Kommunikasjon	8
2.3.1 Hva er kommunikasjon?	8
2.3.2 Ansikt-til-ansikt vs. digital kommunikasjon	9
2.3.3 Småprat og uformell kommunikasjon	10
2.4 Kultur	11
2.4.1 Hva er organisasjonskultur?	11
2.5 Relasjon	13
2.5.1 Å forstå relasjoner	13
2.5.2 Å lede via relasjoner	15
2.5.3. Oppsummering	16
3.0 Design og metode	18
3.1 Forskningsdesign og metode	18
3.2 Datainnsamling og analyse	19
3.3 Kvalitet og etikk i forskningen	23
3.4 Metodiske utfordringer og kritisk refleksjon	24
3.5 Oppsummering	26

4.0 Funn og analyse.....	28
4.1 Våre funn.....	28
4.2 Ledelse	29
4.2.1 Introduksjon	29
4.2.2 Fjernledelse	29
4.2.3 Forholdet mellom leder og medarbeider	33
4.2.4 Ressurser	38
4.2.5 Oppsummering	40
4.3 Kommunikasjon	42
4.3.1 Introduksjon	42
4.3.2 Kommunikasjon og geografi	42
4.3.3 Den uformelle kommunikasjonen	43
4.3.4 Dialog	45
4.3.5 Møtepunkt – digitale og fysiske	46
4.3.6 Oppsummering	51
4.4 Kultur	53
4.4.1 Introduksjon	53
4.4.2 Organisasjonen i endring	53
4.4.3 Kulturbevissthet og kulturforståelse.....	55
4.4.4 Virkemidler for kulturbygging	57
4.4.5 Kulturbidrag	59
4.4.6 Kulturarv og kulturforskjeller	60
4.4.7 Oppsummering	61
4.5 Relasjon.....	63
4.5.1 Introduksjon	63
4.5.2 Relasjon og geografi.....	63
4.5.3 Relasjonsbygging – initiativ og virkemidler	64
4.5.4 Relasjonenes samspill	67

4.5.5 Oppsummering	69
5.0 Drøfting	71
5.1 Introduksjon	71
5.2 Ledelse	71
5.2.1 Forholdet mellom medarbeider og leder – med geografisk avstand	71
5.2.2 Ressurser	74
5.2.3 Ufordringer å vokse på.....	76
5.2.4 Leders evne til å se medarbeider og bry seg	77
5.3 Kommunikasjon	78
5.3.1 Kommunikasjonsbevissthet.....	78
5.3.2 Kommunikasjonskvalitet.....	78
5.3.3 Uformell kommunikasjon – hvordan kompensere for bortfall.....	80
5.4 Kultur	84
5.4.1 Kulturbevissthet	84
5.4.2 Kulturbidrag og virkemidler.....	86
5.4.3 Endring	87
5.5 Relasjon.....	89
5.5.1 Relasjoner krever innsats	89
5.5.2 Etablering og vedlikehold av tillit.....	90
5.5.3 Dårlige relasjoner	92
5.5.4 Humor.....	93
6.0 Konklusjon	95
6.1. Ufordringer i ferdigstillelsen av oppgaven	96
6.3. Teoretiske implikasjoner	97
6.4. Videre forskning.....	97
Vedlegg	101
Vedlegg 1 Intervjuguide.....	101
Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i undersøkelse.....	106
Vedlegg 3 Meldeskjema til NSD Norsk senter for forskningsdata	108

1.0 Innledning

Verden er i konstant utvikling. Ny teknologi har skapt mer fleksibilitet både sosialt og institusjonelt. Det er enkelt å bevege seg på tvers av landegrenser og tidssoner både fysisk og virtuelt, hvilket fører til at det i større grad enn tidligere kan konkurreres om ressurser, selv om det stilles større krav til effektivitet og bærekraftighet. Verden har blitt mindre i den digitale æraen, og mer har blitt mulig med begrensede midler.

Geografisk avstand mellom ledelse og medarbeidere er blitt et vanlig fenomen i dagens samfunn. Teknologi gir økt mulighet for kommunikasjon og samhandling på tross av avstand. Nord universitet er en ny organisasjon som består av tre tidligere konkurrerende utdanningsinstitusjoner med lang tradisjon for utdanning i Nordland og Trøndelag. Her ligger utfordringer knyttet til både kultur- og relasjonsbygging på tvers av fysiske barrierer og historie, og etablering av en felles organisasjonskultur.

Våren 2020 opplever verden en pandemi som påvirker hvordan vi som mennesker forholder oss til hverandre. Koronapandemien har økt forekomsten av digital samhandling i organisasjonssammenheng, men også i privat sammenheng. Fra de tusen hjem benyttes nå digitale samhandlingsverktøy som Skype, Zoom og Teams til familietreff, fest og moro, like lett som det benyttes i enhetsmøter og prosjektmøter.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

1. januar 2016 ble Nord universitet etablert etter en fusjon mellom Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nesna og Høgskolen i Nord-Trøndelag. Fusjonen var et resultat av Høgskolereformen som ble igangsatt i 2014 (Stortingsmelding 18, 2014-2015). Reformen ble begrunnet med den raske endringen i samfunnet, så vel i Norge som verden for øvrig. For å møte nye utfordringer, påvirke verdiskapingen og sikre fremtidige arbeidsplasser er god kvalitet på høyere utdanning viktig. Små, spredte miljøer stilte svakt i kampen om ressurstilgang, utvikling og tilgang til studenter i 2014. Det ble derfor nødvendig å samle ressursene i universitets- og høyskolesektoren for å skape sterkere institusjoner (Kunnskapsdepartementet, 2015, s. 3).



Figur 1: Nord universitets geografiske utstrekning per 1.1.2020 (Nord universitet, 2020)

ansikt-til-ansikt. Mange ansatte fikk ny leder som ikke lenger var lokalisert på samme studiested. Dette ble en ny situasjon for mange.

I årene etter fusjonen, har Nord universitet gått inn i flere radikale endringsprosesser. Studiestedsstrukturen har blitt behandlet i Styret, med omstillings- og nedleggingsprosesser som konsekvens. Økonomien ved flere fakulteter har blitt svært anstrengt, noe som også har medført store nedbemanningsprosesser. Alle disse situasjonene stiller krav til gode kommunikasjonsprosesser, der medarbeidere føler seg ivaretatt.

1.2 Argumenter for valg av problemstilling

Når tre ulike organisasjoner fusjonerer, skal også tre ulike organisasjonskulturer fungere sammen. Fusjonen bestod av ett universitet og to høyskoler av ulik størrelse med tilhørighet i to ulike fylker. Fusjonen var frivillig, men fant sted i et politisk klima som for noen kunne gjøre at den opplevdes tvunget da mulighetene til å stå alene var begrensede.

Vi er selv medarbeidere i Nord universitet, og har kjent på kroppen hvordan de ulike kulturene har påvirket samhandling og arbeidsprosesser. I en endrings- og omstillingspreget organisasjon som denne, registrerer vi at det til dels enda eksisterer en mentalitet som understreker forskjellene mer enn likhetene, og der fellesskapsfølelsen ikke er tilstrekkelig etablert. Slik blir også relasjonsbygging utfordrende.

Det er behov for daglig samhandling mellom medarbeidere som ikke sitter samlokalisert med hverken hverandre, eller med leder. I teorien refereres det til fjernledelse som «nest beste løsning» (Bergum, 2014). Ledelsesteorier er ofte «hands on», og ledelse blir oftest beskrevet som noe som skjer mellom mennesker – da først og fremst samlokaliserte mennesker som kan benytte seg av hele arsenalet av hjelpemidler innen ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Spørsmålet blir da om man skal fokusere på begrensningene som ligger i geografisk avstand, eller kan man bli god til å utnytte det digitale mulighetsrommet?

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

For oss er det interessant å se hva som skjer når medlemmer i avdelingsenheter tilhørende nylig fusjonerte organisasjoner skal samhandle digitalt, og problemstillingen kan dermed sluses gjennom følgende spørsmål: Hvordan foregår ledelse? Hvordan blir kvaliteten på kommunikasjonen? Hva skjer med kulturen? Hvordan bygges relasjonene? Det er nærliggende å tro at alt dette påvirker den digitale samhandlingen, og vice versa.

Valgt problemstilling:

Hvordan bidrar ledere og medarbeidere til kultur- og relasjonsbygging i en geografisk spredt organisasjon?

Denne problemstillingen konkretiserer vi via disse forskningsspørsmålene:

- Hvordan bidrar ledelse til samhandlingen i enhetene uavhengig av geografisk lokasjon?
- Hvordan sikres kvalitet i enhetskommunikasjonen?
- Hvordan etableres en forståelse og en bevissthet i enheten rundt kultur- og relasjonsbygging?
- Hva ligger til grunn for god relasjonsetablering i enhetene?

1.4 Oppgavens struktur

I neste kapittel skal vi presentere teori knyttet til bakgrunnen for vår problemstilling og våre samtaler med informantene. Litteraturen vi refererer til skal belyse funnene våre og er delt inn i aktuelle tema innen hovedkategoriene ledelse, kommunikasjon, kultur og relasjon. I kapittel tre beskriver vi hvordan vi har gått frem for å finne svar på våre forskningsspørsmål og dermed vår problemstilling. Vi går gjennom utvalg, observasjoner, dybdeintervju og analysen,

samt hvordan vi har vurdert reliabilitet og validitet. I kapittel fire presenterer vi funnene fra undersøkelsen, støttet av utvalgte sitater fra intervjuene med informantene. I kapittel fem tar vi utgangspunkt i teorien fra kapittel to og i funnene fra kapittel fire, og ser på sammenhenger mellom disse. Drøftingen gjøres innenfor de samme hovedkategoriene som i funnkapittelet, og underkapitlene vil derfor belyse forskningsspørsmålene. Til slutt konkluderer vi og presenterer teoretiske og praktiske implikasjoner, samt muligheter for videre forskning.

2.0 Teori

2.1 Introduksjon

I dette kapitlet skal vi presentere teori knyttet til bakgrunnen for vår problemstilling og våre samtaler med informantene. Litteraturen vi refererer til skal belyse funnene våre og er delt inn i aktuelle tema innen hovedkategoriene ledelse, kommunikasjon, kultur og relasjon. Deler av teorien går på tvers av innholdet i disse hovedkategoriene, og benyttes videre deretter.

2.2 Ledelse

2.2.1 Lederskap

Som leder går man foran, man går ved siden og gir støtte, og man går bak og dytter sine medarbeidere, ifølge Kirkhaug (2015). Binney, Williams og Wilke (2012), hevder at for å bli en bedre og mer effektiv leder, må man forstå seg selv, koble med andre og forholde seg til realitetene. Likeså at det å være leder starter med å forstå konteksten det skal ledes i. At ledelse ikke eksisterer alene, men befinner seg i forhold mellom mennesker, skriver Spurkeland (2017) som har valgt å fokusere på relasjonsledelse, en menneskeorientert lederstil som er avhengig av at lederen må vise naturlig interesse for menneskene og relasjonen dem imellom.

At det finnes en kompleksitet i en leders oppgaver i møte med sine medarbeidere, anerkjennes av Kirkhaug (2015). Han skriver at en nyere og atferdsorientert definisjon av lederskap der leder påvirker medarbeiderne via en prosess av sosial utveksling, kan blant annet handle om å skape en tro på noe større. Verdier kan beskrives som overbevisninger, hva vi skal tro på og hvordan vi skal opptre deretter. Ifølge Kirkhaug regnes verdier som å ha mer virkning enn regler i ledelse. Dette fordi regler er påbud, mens verdier er overbevisning, en innarbeidet eller tilkjempet tro som gjennomsyrrer fellesskapet. Via verdier er en leder mer i stand til å hente ut ressurser i form av arbeidskraft fra sine medarbeidere (Kirkhaug, 2015).

Kirkhaug skisserer også noen ulike lederorienteringer knyttet til ledeses interesser og fokus. Blant disse nevner han oppgaveorientering, medarbeider- og relasjonsorientering, endringsorientering og strategiorientering. Med *oppgaveorientering* mener Kirkhaug leders fokus på oppgavene, hvilke midler man kan benytte for å løse disse og hvilke resultater som derved kan oppnås. Oppgaveorientert ledelse kan kobles med begrepet transaksjonsledelse, der leder og medarbeider inngår et bytteforhold med belønning/sanksjoner for arbeidsinnsats

(Jacobsen & Thorsvik, 2013). *Medarbeider- og relasjonsorientering* innebærer at leder fokuserer på sine medarbeideres sosiale trivsel, bidrar til å motivere og støtte medarbeiderne og utvikle den nødvendige kompetansen som kreves. Relasjonell tillit er en betingelse for orienteringen. *Endringsorientering* er leders fokus på endring og utvikling i organisasjonen. En endringsorientert leder oppfordrer til nytenkning, kreativitet, læring og entreprenørskap. Orienteringen kan knyttes opp mot transformasjonsledelse der leder går foran og spiller på de følelsene medarbeiderne har, med det formål at de skal sette organisasjonen først (Jacobsen & Thorsvik, 2013). *Strategiorientering* ligger nær endringsorientering, men i denne strategien er ledere mest fokusert på å lede organisasjoner, ikke å lede i organisasjoner (Kirkhaug, 2015).

Ifølge Spurkeland (2017) skal ledere bidra til å gi medarbeideren en arbeidssituasjon som er meningsfylt og god. Kirkhaug (2015) argumenterer for at medarbeidernes motivasjon må ivaretas av en leder som er i stand til å gi oppgaver som utfordrer, gjennomføre rutinepregede oppgaver og kjenne trivsel. Vedkommende bør ikke selv være en del av konkurransen om goder. Spurkeland (2012) har delt motivasjon som påvirkning inn i *pull-* og *push-*strategier. Pull-strategi går ut på å få andre til å ville la seg lede. Lederen som rollemodell er et eksempel på dette. Push-strategi går ut på å manipulere mennesker for å skape handling. Pull-strategi krever mer av ledere enn push-strategi, ettersom pull går ut på å velge ut fra egen overbevisning og dømmekraft, mens push består av elementer av tvang. En leders tilrettelegging av pull-motivasjon kan innebære blant annet høy tillitsfaktor, gode samspilloppgaver, tilbakemelding, fordeling av oppgaver, tydelige forbilder, involvering og medvirkning. Spurkeland hevder at mennesker viser sin motivasjon gjennom sin atferd, og ledere som vil ha innsikt i graden av motivasjon må kjenne sine medarbeidere, ikke kun i arbeidsøyemed. Dersom leder er oppgaveorientert, vil faresignaler ofte unnsnippe leders oppmerksomhet. Motivasjon er smittsomt i den forstand at det er en tilstand som sprer seg mellom mennesker, og ved å stimulere til ønsket atferd, og dempe uønsket atferd, kan ledere oppnå mye (Spurkeland 2012). Visse typer lederatferd kan bidra til at påvirkning av medarbeidere og stimulering til ytelse blir vanskelig. Slik lederatferd kan sammenfalle med det Kirkhaug (2015) kaller de seks lederskapssyndene; uærlighet, manipulering, illojalitet, hevn, inkonsistens, og forskjellsbehandling.

2.2.2 Fjernledelse og fjernarbeid

Geografisk spredte organisasjoner er nødvendigvis svært avhengige av virtuelt samarbeid. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver virtuelle organisasjoner som reelle organisasjoner med

reelle mennesker som sammen arbeider om oppgaveløsning. Gjennomføring av arbeid via digitale verktøy kan være svært ressurs sparende for organisasjoner ved å fokusere på digital og virtuell samhandling fremfor fysisk samlokalisering.

Verdien av fysisk samlokalisering er teoretisert på ulikt vis, men felles for de fleste ståsted er at virtuelle og digitale løsninger også er reelle løsninger. For eksempel definerer Townsend, DeMarie og Hendrickson (1998) virtuelle team som en gruppe medarbeidere som er organisatorisk eller geografisk spredt og sjeldent møtes ansikt-til-ansikt, men som likevel skal jobbe sammen ved hjelp av digitale verktøy. Disse teamene kan være både midlertidige og permanente, og etablert for å løse oppgaver både internt og eksternt i organisasjonen. Til tross for at medarbeidere som arbeider på denne måten i stor grad er uavhengige og selvstendige, mener Bergum (2009) at det kan være spesielt vanskelig å arbeide i virtuelle team når medlemmene ikke møtes ansikt-til-ansikt ofte nok. Når vi skal se på fjernledelse i denne oppgaven, forholder oss vi oss til ledelse (fjernledelse) av distribuert arbeid (fjernerarbeid) fra kontor til kontor, og ikke fra hjem til kontor. Bergum (2009), som har gått i dybden på fjernerarbeid og fjernledelse i Statens vegvesen, beskriver avstandsledelse som et scenario der ledere har sine medarbeidere på andre geografiske lokasjoner, helt eller delvis. Bergum bruker konsekvent begrepet avstandsledelse fremfor fjernledelse, da han mener fjernledelse har et dårlig rykte som den «nest beste løsningen». Vi har valgt begrepet fjernledelse da vi ikke har som forutsetning at fjernledelse er en dårligere løsning enn noe annet, og bruker dermed dette begrepet videre i oppgaven. Likeså mener vi at å bytte navn på et begrep, ikke endrer betydningen eller implikasjonene av bruken av det.

Bergum (2014) hevder hovedutfordringene ved fjernledelse er knyttet til vedlikehold av kommunikasjon, regelmessige tilbakemeldinger og det å se og gi medarbeideren oppmerksomhet. Bergum kommer med fem praktiske råd til det han kaller god avstandsledelse: 1) Å *planlegge* med tydelige rammer for å redusere uklarheter og begrense behov for koordinering, 2) å *avklare* medarbeidernes *forventninger* og *forventninger* til leders tilgjengelighet, 3) å *kommunisere* regelmessig, ta opp sensitive saker ansikt-til-ansikt og ikke gi negative tilbakemeldinger på epost eller telefon, 4) å *bygge tillit* ved å tilpasse fjernledelse til situasjonen opp mot medarbeidernes behov, arbeidsoppgaver og lokasjon, og endelig: 5) Å *skape tilhørighet* via et godt miljø der sosiale relasjoner skapes i fellesskap.

Bergum (2009) nevner spesielt at det kan være utfordrende for ledere å adressere misforståelser når medarbeideren ikke sitter på samme lokasjon. Fysisk nære ledere har større

mulighet til å gjøre korreksjoner på kort varsel. Videre hevder Bergum at med for lite kontakt mellom medarbeider og leder kan det oppstå misfornøydhets mellom partene, og at det derfor bør være en nedre grense for leders utilgjengelighet. Bergum (2014) er imidlertid også klar på at fjernledelse kan medføre økt selvstendighet og utvikling av kompetanse. Ifølge Bergum blir det ikke anbefalt at uselvstendige medarbeidere fjernledes i situasjonsbestemt ledelse, men at dette likevel kan ivaretas av ledere gjennom økt oppfølging og tilrettelegging.

Kirkhaug (2015) kommer med fire argumenter som kritikk mot lederskapets generelle betydning i en organisasjon, og mener disse er en del av det å kunne forstå lederskapet fullt ut. De fire argumentene er: 1) effektivitetsargumentet, 2) maktesløshetsargumentet, 3) substituttargumentet og 4) selvledelsesargumentet. *Effektivitetsargumentet* går på manglende bevis for lederskapets betydning for effektivitet i organisasjonen. *Maktesløshetsargumentet* går på at lederskapets kontekst i form av betingelser hemmer eller fremmer utøvelsen av lederskap og gi leder lite spillerom. *Substituttargumentet* går på at ledere kan la seg erstatte av andre forhold som ivaretar eller bidrar til viktige lederfunksjoner. *Selvledelsesargumentet* kan ses sammen med substituttargumentet, men handler om at medarbeiderne er i stand til å lede seg selv. Kirkhaug skriver at læringsteori støtter selvledelse ved at medarbeidere lærer og oppnår mestring via arbeidsprosesser, og at selvledelse *kun* er et alternativ dersom forutsigbarhet og stabilitet er til stede.

2.3 Kommunikasjon

2.3.1 Hva er kommunikasjon?

Kommunikasjon og samhandling er særs relevante prosesser i organisasjoner. I en sammenslått og distribuert organisasjon som det Nord universitet er, blir det ytterligere fokus på disse prosessene. Teknologiske endringer og nyvinninger har de siste årene bidratt til å endre hvordan man kommuniserer i organisasjoner. Samhandling via digitale verktøy utgjør nå en stor og integrert del av arbeidshverdagen.

En kommunikasjonsprosess er en utveksling av informasjon mellom personer eller grupper. For prosessens effektivitet, må mottaker og sender få en felles forståelse av budskapet, og budskapet må bli oppfattet av mottaker slik sender forutsatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Aktørene i en kommunikasjonsprosess veksler mellom å være sender og mottaker, og dermed også den fortolkende parten. Ifølge Jacobsen og Thorsvik kjennetegnes effektiv kommunikasjon av et forståelig språk mellom partene, at budskapet gis en form og et innhold

som legges merke til i en kanal som også benyttes av mottaker, at informasjonen kan tydeliggjøres i form av bilder og metaforer, og at budskapet repeteres i flere ulike kommunikasjonskanaler.

Både internt og eksternt har kommunikasjon i organisasjoner ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) flere kritiske funksjoner: 1) kommunikasjon formidler informasjon, 2) den legger grunnlaget for planlegging, 3) formulerer mål, 4) utvikler strategi, 5) styrer atferd, 6) koordinerer atferd, 7) bygger relasjoner, 8) utvikler kultur, 9) kobler organisasjoner sammen i nettverk, og 10) presenterer organisasjonen for omgivelsene. Flere av disse kritiske funksjonene kan ses i lys av vår problemstilling, fordi informantene påpeker viktigheten av at kommunikasjon bidrar til ulike formål. Den formidler informasjon, den styrer oppfatningene av atferd, den koordinerer atferd, den bygger relasjoner og den utvikler kultur. I funnkapitlet fremhever informantene relevante situasjoner der disse funksjonene forekommer.

Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at kommunikasjon ikke utelukkende handler om overføring av informasjon, men i tillegg overføring av holdninger, ideer og følelser mellom personer eller grupper. Videre fremhever de at mye av kommunikasjonen i organisasjoner ikke er åpenbar og verbal, hvilket innebærer at man må forsøke å forstå kroppsspråk, stemmeleie og andre ikke-verbale signaler for å forstå hele kommunikasjonen som en helhetlig interaksjon mellom parter.

2.3.2 Ansikt-til-ansikt vs. digital kommunikasjon

På grunn digital utvikling har antallet kommunikasjonskanaler steget de siste årene. Med mulighetene digitale kommunikasjonskanaler tilbyr, kan avhengigheten av felles og fysisk tid og rom oppheves. Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller mellom synkrone og asynkrone kommunikasjonskanaler når det kommer til tidsspørsmålet. Epost er et eksempel på asynkron kommunikasjon fordi den kan leses uavhengig av tid. Kommunikasjon via digitale samhandlingsverktøy i sanntid, slik som telefon eller videosamtaler, er synkrone kommunikasjonskanaler avhengig av tid, men ikke av rom, eller geografisk avstand i dette tilfellet. Bortsett fra fysisk kommunikasjon ansikt-til-ansikt er de aller fleste former for kommunikasjon heller ikke avhengige av felles rom.

Valg av kommunikasjonskanal står sentralt i enhver kommunikasjonsprosess, og påvirker både utforming av budskap og mottakers tolkning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen og Thorsvik refererer til sentral forskning på ulike kommunikasjonskanalers mulighet til å

formidle rik informasjon, såkalt *Media Richness Theory* (Daft og Lengel, 1986). En kanal bidrar til å formidle slik rik informasjon hvis den kan overføre mange ulike signaler samtidig, gir mulighet for kjapp tilbakemelding, gir mulighet for muntlig språk, og åpner for at de som kommuniserer kan være personlige med hverandre. Ifølge Media Richness Theory finnes det en skala fra lav til høy som indikerer hvor rikt kommunikasjonsmediet er. Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er rikest og mest effektiv, deretter følger videokommunikasjon etterfulgt av skriftlig kommunikasjon nederst på skalaen (DeRosa, Hantula, Kock, D'Arcy, 2004).

Problemet med Media Richness Theory er ifølge DeRosa, m.fl. at noen kanaler kan beskrives som superrike, slik som for eksempel virtuell virkelighet, og dermed gi uttrykk for å være rikere enn ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. DeRosa m.fl. påpeker at Kock (2005) sin Media Naturalness Theory bygger videre på Media Richness Theory, men tar høyde for dette problemet med superrike kanaler ved at Kock har satt ansikt-til-ansikt-kommunikasjon i midten, og alle andre kanaler på ytterkantene, slik at de blir oppfattet som mindre naturlig og mer krevende kognitivt. Virtuell virkelighet er superrik, men skårer lavere på naturlighetsskalaen enn ansikt-til-ansikt. DeRosa m.fl. argumenterer for at mennesker foretrekker ansikt-til-ansikt-kommunikasjon fordi det er den mest naturlige formen for kommunikasjon og den minst kognitivt krevende.

Team som er spredt geografisk og som bare sjeldent og sporadisk er samlokaliserte, blir vanskeligere å lede, hevder DeRosa m.fl. Virtuelle ledere som ikke har ansikt-til-ansikt-interaksjon med medarbeiderne, har større sannsynlighet for å møte problemer på grunn av manglete ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Dette fordi mangelen på fysisk samhandling i virtuelle team gjør at man går glipp av sosiale «hint» som typisk er til stede i uformell kommunikasjon. Spurkeland (2012) påpeker at mennesker som jobber sammen, har en unik sjanse til å kunne vedlikeholde sine relasjoner ved hjelp av digitale samhandlingsverktøy, men påpeker at datautveksling og annen skriftlig kontakt ikke kan erstatte samtals båndbredde og kvalitet. Han argumenterer for at samtale under fire øyne og telefonisk, ligger høyere i båndbredde og i kvalitet. Spurkeland påpeker at ledere som har abdisert fra sitt lederansvar gjerne velger den enkleste formen for kommunikativt vedlikehold.

2.3.3 Småprat og uformell kommunikasjon

Hvor effektiv formell og planlagt kommunikasjon kan være, har ifølge Karp (2014) sine begrensninger, ettersom uformelle kanaler og kontekst for kommunikasjon har betydning. Småprat er en form for uformell kommunikasjon og sosial etikette som skjer når man møtes

over en kaffe, man snakker om nyheter eller tv-serier i lunsjen, eller man prater om vær og vind før møtet starter. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver innholdet i småprat som det som alle har felles, inkludert forhold på arbeidsplassen. De mener småprat bidrar til gruppesamhold, man utvikler en felles forståelse og en felles sosial identitet, bidrar til læring og fortolkning av formell kommunikasjon via diskusjon av meninger og refleksjon over erfaringer. Rykter og sladder er også en del av den interne småpraten, og kan ifølge Jacobsen og Thorsvik ha en mobiliserende og meningsdannende effekt på medarbeidere. Rykter oppstår ofte på grunn av usikkerhet eller angst, gjerne oppstått fordi den formelle kommunikasjon ikke har vært tilstrekkelig. Slik kan den uformelle kommunikasjonen være et viktig tillegg til formell kommunikasjon.

2.4 Kultur

2.4.1 Hva er organisasjonskultur?

Sosialantropolog Thomas Hylland Eriksen definerer det samfunnsvitenskapelige kulturbegrepet på to måter:

1. «De ferdigheter, oppfatninger og væremåter personer har tilegnet seg som medlemmer av samfunn.» (Eriksen 1998, s 24-25)
2. «Det omskiftelige meningsfellesskapet som gang på gang etableres og forandres når mennesker gjør noe sammen.»

Og

«Kultur er det som gjør kommunikasjon mulig; altså at kultur er de tankemønstrene, vanene og erfaringene som mennesker har felles og som gjør at vi forstår hverandre.» (Eriksen 2001, s 60).

Hylland Eriksens samfunnsvitenskapelige definisjon av kultur som noe som gjør kommunikasjon mulig, befinner seg i samme terreng som Edgar Schein og Peter Scheins dynamiske definisjon av organisasjonskultur:

The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaptation and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems.

This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness (Schein & Schein, 2017, s. 6).

Ifølge Schein og Schein (2017) er organisasjonskultur summen av den felles læringen en organisasjon eller en gruppe kan tilegne seg over tid. Kultur er her et produkt av en felles dannelse av oppfatninger og væremåter. Schein og Schein beskriver tre kulturelle nivåer i sin teori: 1) artefakter, 2) verdier og normer, samt 3) grunnleggende antakelser. Artefakter er synlige uttrykk og prosesser, slik som konkrete fysiske gjenstander, tekst eller språk, samt observerbar atferd. Felles for disse er at de kan være symboler som formidler kultur. Verdier og normer er idealer, mål, ideologi og hensikter som henviser til det felles verdigrunnlaget som finnes i organisasjonen. De grunnleggende antakelsene er underliggende, ubevisste, og tas ofte for gitt. De kan påvirke og avgjøre gruppens felles virkelighetsoppfatning.

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til fem effekter organisasjonskultur kan ha på atferd. Disse er tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og til slutt styring. Det sosiale fellesskapet kan være med å dekke det grunnleggende sosiale behovet for tilhørighet. Likeledes, bidrar kulturen til å definere den enkeltes identitet. Identitet og fellesskap kan virke motiverende. Sterk kultur er lik større tillit innad i kulturen, og dermed desto mindre behov vil det være for overvåking og kontroll. Fellesskap, tilhørighet og tillit bidrar til at samarbeid blir enklere fordi man stoler på hverandre og er gjensidig avhengig av hverandre. Kulturbevissthet kan etablere premisser for hvordan medarbeidere bør handle i ulike situasjoner, og lederatferd kan bidra til å danne kultur fordi idet en atferd etablerer mønstre, etableres det i den forbindelse holdninger til dette ansvaret hos de involverte (Spurkeland, 2012). Leder blir en rollemodell. Slik er synlig ledelse et tydelig, observerbart og kopierbart språk. For å være en rollemodell hevder Kirkhaug (2015) at man praktiserer holdninger og atferd som andre ønsker å etterligne frivillig. En leder må da vie sine egne tanker og atferd oppmerksomhet, og reflektere over hvordan han eller hun blir oppfattet utad.

En organisasjons overlevelse og fremgang er dessuten avhengig av medarbeidernes trygghet, mestring og evne til å utvikle seg slik at samhandling og kommunikasjon fungerer (Karp, 2014). Mangel på trygghet, prestasjoner eller andre mangler i organisasjoner skyldes ufullstendig samhandling mellom medarbeidere, skriver Karp. Menneskene i organisasjonen skaper både muligheter og begrensninger for hverandre. Kultur holder organisasjonen sammen, og refererer til et vanlig ståsted i endringsledelse, der mange mener at kjernen til

endringsmotstand ligger i kulturen (Karp, 2014). Endring i organisasjoner skaper utrygghet og motstand på grunn av frykten for å miste makt og posisjon, samt identitet og tilhørighet. Ledere som ønsker endring, må reorientere organisasjonen og skape trygghet ved å engasjere, involvere, kommunisere og gi tilbakemeldinger (Karp, 2014). Endring på individnivå går som regel over tre faser ifølge Karp: gi slipp-fasen, nøytral sone, og ny start. Disse fasene oppstår og gjennomføres ikke nødvendigvis som en lineær prosess, og dermed kan et individ befinne seg i flere faser samtidig.

Spurkeland (2012) sier omstillinger og endring i organisasjonskultur er krevende fordi de berørte skal ofre noe de har hatt et forhold til over tid og har satt pris på. Reaksjoner som sorg, sinne, oppgitthet og usikkerhet er typiske i endringer, mener han. Kirkhaug (2015) sier på sin side at radikale endringer ofte forbindes med opplevelsen av kaos, kompetansemangel og uforutsigbarhet, og at konsekvensen ofte blir utrygghet. Kirkhaug påpeker at ledere i slike scenarioer må ta kontroll over situasjonen ved å samle medarbeiderne rundt felles verdier, og støtte og motivere sine medarbeidere gjennom tilstedeværelse. I endringsfaser er synlig ledelse via tilstedeværelse det viktigste, sier Spurkeland (2012), omstillingsledere viser mot med å være til stede med de som opplever situasjonen som vanskelig. Det motsatte blir oftest direkte oppfattet som organisatorisk utmelding og feighet.

2.5 Relasjon

2.5.1 Å forstå relasjoner

Spurkeland (2012) beskriver relasjonskompetanse som kjernen i relasjonsledelse, og menneskeinteresse som det grunnleggende elementet i denne typen kompetanse. Videre fremhever han at relasjonskompetansen er det som gjør at vi kobler oss til fellesskapet og kan samhandle med andre mennesker. Dagens organisasjonsliv er ofte prosjektorganisert og preget av kontinuerlig omstilling, og Spurkeland mener at relasjonskompetanse er svært viktig for å navigere gjennom slike omstillingsprosesser og andre mellommenneskelige utfordringer.

Når en leder er aktivt oppsøkende og verdsetter menneskelig kontakt, kaller Spurkeland (2017) det *relasjonelt initiativ*. Mangel på initiativ kan det føre til at mennesker i organisasjoner ikke kjenner seg velkomne eller sett. Spurkeland mener at det er fire grunnleggende ferdigheter knyttet til å påbegynne relasjonsbyggende prosesser; generell positiv nysgjerrighet på mennesker, aktivt engasjement i andre mennesker, sosial intelligens og evne til å vise positive følelser for andre. Disse ferdighetene befinner seg i et spenn fra det

å vise interesse for andre mennesker, til å anerkjenne at mennesker alltid er mer enn det man får øye på, legge til rette for sosial kontakt og til det å vise andre empati og omsorg.

Spurkeland (2012) deler relasjonsbygging inn i fire faser; etableringsfase, testfase, tillitsfase og vedlikeholdsfasen. *Etableringsfasen* er den første kontakten mellom to ukjente individer. Under etableringsfasen legger man ekstra godt merke til alle typer signaler, deriblant kroppsspråk. I denne fasen bør man oppnå et minimum av forutsigbarhet og trygghet til å bygge videre på. Den neste fasen, *testfasen*, er preget av realitetsorientering og modifisering av det som må endres – man blir kjent med hverandre. Den tredje fasen, *tillitsfasen*, inntrer idet partene i relasjonen opplever hverandre som forutsigbare og troverdige, og man er ærlig med hverandre om sympatier og irritasjoner. Den siste fasen er *vedlikeholdsfasen*. Alle relasjoner trenger ifølge Spurkeland å vedlikeholdes og fornyes fordi forhold mellom mennesker falmer over tid og avstand.

Spurkeland (2012) omtaler tillit som bærebjelken i alle relasjoner, og tillit er et resultat av erfaringer, trenger bekreftelse og næring, og må derfor vedlikeholdes. Videre sier han at uten tillit er ledere uten innflytelse, påvirkning og legitimitet i lederrollen. Kirkhaug (2015) omtaler også tillit som et sentralt element i lederskap, den handler, slik Kirkhaug ser det, om at personer som pleier omgang med hverandre, opplever at de kan stole på hverandre. *Den relasjonelle tilliten* mener han ofte utvikles over tid, basert på åpenhet, gjensidig lojalitet, avhengighet og innsideinformasjon mellom to parter. Videre sier Kirkhaug at en leder merker tilstedeværelsen av relasjonell tillit dersom medarbeiderne er fortrolige og åpenhjertige om private forhold og dersom de kan spøke med lederen.

Vi kan se på tillit og mistillit som motsetninger. For å bevise gjensidig tillit, må parter i en relasjon repetere handlinger over tid, mener Spurkeland (2012). Det samme skjer ved mistillit. Spurkeland påpeker at uttrykket «vi vet hvor vi har hverandre» er en påstand som kun gir et øyeblikksbilde. Derimot viser han også til at det er mulig å ha jobbrelasjoner bygget på biter av tillit. Fagtillit kan være til stede, mens den personlige tilliten er lavere eller mangler fullstendig.

I tillegg til relasjonell tillit, beskriver Kirkhaug (2015) institusjonell tillit og kalkulert tillit. *Den institusjonelle tilliten* går på tillitsforholdet mellom medarbeiderne og organisasjonen. Institusjonell tillit handler også om hvorvidt organisasjonen er i stand til å tilby medarbeidere forutsigbarhet og trygghet. Relasjonell tillit kan være vanskelig å oppnå for en leder dersom den institusjonelle tilliten ikke er til stede. *Kalkulert tillit* beskrives som tillit forankret i ytre

virkemidler, og ikke i personene selv eller i organisasjonen. Denne typen tillit oppstår i begynnelsen av sosiale forbindelser mellom to personer, og går på gjensidige forventninger om at motparten vil utføre handlinger av en slik art at det kan dras nytte av, altså et balansert forhold mellom utbytte og godtgjørelser. Som en betingelse for å oppnå tillit, trekker Kirkhaug (2015) frem atferdsmessig konsistens og integritet. Dette betyr at leder må tilpasse sin atferd til den aktuelle situasjonen, og vise stabilitet og forutsigbarhet i sine reaksjonsmønstre.

2.5.2 Å lede via relasjoner

Det sosiale fellesskapet er altså viktig i relasjonsledelse. Spurkeland (2017) nevner humor som spesielt viktig, siden den kan bidra til å lette atmosfæren, fremme kreativitet og samhold. Videre fremhever han viktigheten av gode relasjoner, som produserer bedre grunnlag for nyskaping. Gode relasjoner reduserer dessuten angst og gir trygghet: «Når relasjonen er på plass, trengs det lite ledelse. Tillitsforholdet ordner det meste» (Spurkeland, 2017, s 22).

Fellesskapsfølelse bidrar ifølge Spurkeland til at organisasjonen kan hente ut energi fra en gruppe medarbeidere. Relasjonsledere fokuserer da på lagopplevelser og det å etablere sterke relasjoner mellom medlemmer i gruppa. Han påpeker viktigheten av relasjonsledelse når organisasjonslivet er preget av ledelse via epost og geografisk uavhengighet, og mener mennesker er avhengige av varige bånd og mellommenneskelig trygghet for å kunne fungere sammen over fysiske avstander. Samhold og forståelse for hverandre svinner hen over tid, avstand og fravær.

I dette perspektivet er konfliktstyring noe av det mest relevante en relasjonsleder må beherske. Videre nevner Spurkeland (2017) også at ett av målene i relasjonsledelse er å etablere gode samarbeidsforhold. Gode relasjoner gjør det mulig å løse problemer før de eskalerer. Spurkeland påpeker at det er vanlig at ledere ikke tar tak i konflikter, selv om de er synlige og tilstede. I lys av dette, skriver Spurkeland om det han kaller *relasjonell latskap*. Med dette mener han manglende evne til å ta tak i en situasjon man kjenner til; man velger i stedet å leve med den dårlige samvittigheten. Den relasjonelle latskapen er ifølge Spurkeland et konkret hinder i en organisasjon dersom man som leder har medarbeidere på et avsidesliggende arbeidssted. Han viser til et generelt manglende initiativ til å pleie og skape gode relasjoner direkte. Denne relasjonelle latskapen mener Spurkeland må overvinnes ved hjelp av *relasjonelt initiativ*, altså å være aktivt oppsøkende og verdsette menneskelig kontakt.

Ifølge Spurkeland (2017) kan den likeverdige og balanserte samtalen/dialogen bygge gode relasjoner. Med likeverd mener han at samtalen tar hensyn til at alle har noe å tilføre, og at alle deltakere føler seg hørt og verdsatt. Likeverd oppnås gjennom interesse og respekt uavhengig av forskjeller. Videre skriver han at dialogen skal gi trygghet slik at deltagerne kan komme med sine meninger i fellesskapet. Spurkeland argumenterer for at man aldri kan erstatte øyekontakt, kroppsspråk og stemmebruk, og beskriver dialogen som fugemassen i et miljø.

Humoren, for å vende tilbake til den, er ifølge Spurkeland (2012) relasjonsstyrkende mellom mennesker siden det gir følelse av nærhet, varme, kontakt, samhørighet og vennskap. Humor er knyttet til kreativitet og lek, og er en praksis som har flere mentale og fysiske funksjoner som bidrar til avslapping. Spurkeland skiller også mellom det han kaller varm og kald humor. *Varm humor* mener han har underholdning, glede og vennlighet som intensjon, og er egnet til å koble med andre. *Kald humor* assosieres med fleip, ironi og sarkasme, og har ofte til hensikt å såre, skape avstand og kulde. Denne bryter ned eller skader relasjoner.

Spurkeland fremhever at dersom mennesker byr på seg selv, *forventer de og fortjener de* respons. Positiv respons på humor likestilles eller forveksles ofte med egen evne til å skape humor. Hvis en leder er god til å nytte seg av humorets smittende kraft, kan omgivelsene se på dette som en evne til å skape humor, selv om det egentlig er responsatferd. Spurkeland hevder at å gi respons er viktigere lederatferd enn evnen til å frembringe humoristiske historier og øyeblikk. Det er mange ulike oppfatninger av hva som er god humor, og det er krevende å skulle treffe alle. Derfor hevder Spurkeland at det er tryggere for en leder å stimulere andres humor enn å dyrke sin egen. Her henviser Spurkeland til barns evne til å gradvis oppdage sin humoristiske sans ved å eksperimentere med respons fra omgivelsene.

Spurkeland mener at humoristisk kommunikasjon er et sikkert tegn på god kontakt. Når en medarbeider kjenner seg avslappet og trygg, og får anerkjennelse fra sin leder, heves kvaliteten på arbeidet. Humor blir på den måten en sosial indikasjon på aksept og fellesskap, samt høyere ytelse.

2.5.3. Oppsummering

Kirkhaug (2015) definerer lederskap som en prosess av sosial utveksling der leder påvirker medarbeiderne, mens Spurkeland (2017) mener ledere må bidra til å gi medarbeideren en arbeidssituasjon som er meningsfylt og god. Verdien av fysisk samlokalisering er teoretisert

på ulikt vis, men felles for de fleste ståsted er at virtuelle og digitale løsninger også er reelle løsninger. Bergum (2009) hevder at hovedutfordringene ved fjernledelse er knyttet til vedlikehold av kommunikasjon, regelmessige tilbakemeldinger og det å se og gi medarbeideren oppmerksomhet. Han kommer også med fem konkrete råd for det han kaller god avstandsledelse.

Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at kommunikasjon ikke utelukkende handler om overføring av informasjon, men i tillegg overføring av holdninger, ideer og følelser. Videre fremhever de at man må forsøke å forstå kroppsspråk, stemmeleie og andre ikke-verbale signaler. Digitale kommunikasjonskanaler muliggjør at avhengigheten av tid og rom kan oppheves. Vi har sett nærmere inn på forskjellene mellom *Media Richness Theory* (Daft og Lengel, 1986) og *Media Naturalness Theory* (Kock, 2005).

Ifølge Schein og Schein (2017) er organisasjonskultur summen av den felles læringen en organisasjon eller en gruppe kan tilegne seg over tid. Kultur er her et produkt av en felles dannelse av oppfatninger og væremåter. Spurkeland (2012) sier omstillinger og endring i organisasjonskultur er krevende fordi de berørte skal ofre noe de har hatt et forhold til over tid og har satt pris på, derfor er reaksjoner som sorg, sinne, oppgitthet og usikkerhet er typiske i endringer. Ledere har mulighet til å påvirke disse prosessene med sin tilstedeværelse.

Spurkeland (2012) beskriver relasjonskompetanse som kjernen i relasjonsledelse, og menneskeinteresse som det grunnleggende elementet i denne typen kompetanse. Han deler relasjonsbygging inn i fire faser; etableringsfase, testfase, tillitsfase og vedlikeholdsfasen. Spurkeland (2017) nevner humor som spesielt viktig, siden den kan bidra til å lette atmosfæren, fremme kreativitet og samhold.

3.0 Design og metode

Dette kapittelet beskriver hvordan vi har gått frem for å finne svar på våre forskningsspørsmål og dermed vår problemstilling. Vi går gjennom utvalg, observasjoner, dybdeintervju og analysen. Vi viser også hvordan vi har vurdert reliabilitet og validitet. Vi har også sett på potensielle metodefeil vi har ønsket å være spesielt bevisste, og mulige problemstillinger knyttet til etikk.

3.1 Forskningsdesign og metode

I vår masteroppgave har vi ønsket å se på hvordan geografisk spredte ledere og medarbeidere bidrar til kultur- og relasjonsbygging i sin organisatoriske enhet. For å innhente informasjon som belyser vår aktuelle problemstilling, måtte vi ta stilling til *hva* som skulle undersøkes og *hvem* som skulle undersøkes, og i tillegg se på *hvordan* undersøkelsen skulle utføres. Disse elementene utgjør forskningens hva, hvem og hvordan, og beskrives ofte som forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Vår case er Nord universitet i og etter fusjonen, der vi fokuserer på hvordan kultur- og relasjonsbygging foregår og har foregått i enhetene. Ifølge Yin (1989) er casestudier et fortrukket design i tre ulike situasjoner: 1) når det spørres *hvorfor* eller *hvordan*, 2) når forskeren har lite kontroll over hendelser, og 3) når fokuset er på et nåværende fenomen innenfor en virkelig kontekst. Yin (2007) ser på to dimensjoner, der man vurderer hvorvidt man arbeider med en enkeltcase eller flere caser, for så å se på hvorvidt man anvender en eller flere analyseenheter. Vårt prosjekt er en enkeltcasestudie med informasjon fra flere individer (ledere og medarbeidere) og hendelser (digitale møter relevant for enheten) i mindre analyseenheter innenfor samme organisasjon (enheter).

Ifølge Johannessen et al. (2011) kan fenomenologi beskrives både filosofisk og som kvalitativt design, og tar utgangspunkt i allerede eksisterende teorier. Vår forskning har vært teoridrevet og vårt forskningsdesign er gjennomført i tre steg, jf. John W. Creswell (1998) sin beskrivelse av de tre stegene i fenomenologisk design:

1) *Forberedelse*, der man som forsker må tilegne seg kunnskaper og erfaringer knyttet til fenomenet. Vi har i vår oppgave ønsket å undersøke hvordan våre informanter vurderte sine erfaringer knyttet til utvalgte situasjoner/fenomener, men også få et inntrykk av hvordan de handlet. Vårt mål var å avdekke informantenes kunnskaper og erfaringer knyttet til ledelse,

kommunikasjon, kultur, motivasjon og relasjoner i enhetene. Dette valgte vi å gjøre ved å utvikle en relevant problemstilling med fire tilhørende forskningsspørsmål.

2) *Datainnsamling*, der data innhentes fra mennesker som har erfaringer med fenomenet som studeres. Vi benyttet dybdeintervju til formålet, og valgte en semistrukturert intervjuform som ga oss mulighet til å stille tilleggsspørsmål ved behov. I forkant av intervjuene fikk vi muligheten til å være med som passive observatører i enhetenes digitale møter, der vi observerte digital møtekultur. Disse enkle observasjonene ga oss verdifull bakgrunnsinformasjon om enhetene, og gjorde oss i stand til å stille spørsmål tilknyttet den enkelte enhet i intervjuene.

3) *Analyse og rapportering*, der gjennomførte dybdeintervju blir transkribert i sin helhet og analysert i flere steg. Forskeren skaffer seg et helhetsinntrykk for deretter å identifisere og luke ut hvilke fenomener som gir informantene mening. Malterud (2003) beskriver en slik utlukning av relevante fenomener som koding og kategorisering. Vi har analysert tekst fra transkriberte og anonymiserte intervjuer. Deretter benyttet vi dataprogrammet NVivo til koding og kategorisering av tekstmaterialet. Denne prosessen gjorde vi i flere steg, før vi kom frem til relevante hovedkategorier som ivaretok forskningsspørsmålene og problemstillingen.

Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved fenomenet som skal studeres (Johannessen et al., 2011). Kvalitative metoder handler om å karakterisere, og viser dermed til kvalitetene ved fenomener, der teksten er det sentrale. For å belyse vår problemstilling var det hensiktsmessig å velge et begrenset antall personer i et begrenset antall enheter i organisasjonen. Vårt mål var å få en bedre forståelse for kommunikasjonsprosessen mellom leder og medarbeider, og mellom medarbeidere, når mulighetene til å ha dialog ansikt-til-ansikt er blitt reduserte. Nord universitet er relativt nylig fusjonert, derfor mener vi at fokus på etablering av en felles kultur, felles kulturforståelse og tverrgeografiske relasjoner er svært relevante faktorer.

3.2 Datainnsamling og analyse

Vi har fått innpass i tre ulike enheter ved Nord universitet for å kunne gjennomføre våre undersøkelser. Vi har gjennomført dybdeintervju av ledere, samt tre medarbeidere per enhet. I utvalget av medarbeidere har vi intervjuet én medarbeider som har sittet samlokalisert med sin leder, og to medarbeidere lokalisert ved andre studiesteder. Ingen av medarbeiderne innenfor den enkelte enhet har vært samlokaliserte. Vi har deltatt som passive observatører i enhetsmøter gjennomført digitalt via Skype og Teams. Disse observasjonene har bidratt til at

vi i våre intervjuer har kunnet stille åpne tilleggsspørsmål knyttet til observasjonene gjort i den enkelte enhet i forkant. Kjennetegnet på kvalitativ metode er ønsket om få ut mye informasjon (data) av en begrenset mengde personer (informanter) (Johannessen et al., 2011). Vi ønsket å gå i dybden, slik at våre informanter kunne gi oss informasjon om fenomenet vi ønsket å se nærmere på, nemlig kultur- og relasjonsbygging i enhetene. Vi ønsket ikke bare å registrere *hva* informantene gjorde, men også forstå *hvordan* de oppfattet sin egen organisasjonsvirkelighet.

Under forberedelsene av forskningen valgte vi å gå for tolv informanter, tre ledere og tre medarbeidere per enhet. Når man skal velge informanter til kvalitative undersøkelser er *hensiktsmessighet* og *representativitet* utgangspunktet (Johannessen et al. 2011). Vi gjorde det slik at en av de utvalgte medarbeiderne var samlokalisert med leder, mens to ikke var samlokalisert. Slik kunne vi også fange opp nyanser i samhandlingen mellom leder og medarbeidere knyttet til geografisk tilhørighet. Patton (1990) beskriver dette som strategisk utvelgelse, eller *purposeful sampling*. Med dette menes å først finne målgruppen som kan gi nok data, for så å velge ut personene innen denne målgruppen som kan delta. I utvalget av enheter var det viktig at disse hadde en relevant størrelse slik at det var mulig å utvide med flere informanter dersom dette skulle vise seg å bli nødvendig. Vårt mål var å finne mulige felles eller ulike erfaringer som kan relateres til kultur- og relasjonsbygging i en homogen gruppe, i dette tilfellet enheter i Nord universitet. Vårt utvalg var også kriteriebasert da vi vurderte det slik at disse spesielle kriteriene måtte oppfylles; 1) leder i enheten må samtykke til deltakelse, 2) medarbeidere sitter både samlokalisert og på annen geografisk lokasjon enn sin leder, og 3) møtene i enheten foregår i hovedsak via Teams/Skype. Johannessen et al. (2011) nevner viktigheten av at forskeren må finne døråpnerne og etablere tillit for å få tilgang til data. Lederne ble våre døråpnerne ved å gi oss tilgang til enhetene. Vår kunnskap om organisasjonen var avgjørende for hvordan vi gikk frem for å rekruttere informantene. Vi bestemte oss tidlig for at vi ønsket å begrense oss til administrative enheter ved Nord universitet. Vi tok en gjennomgang av organisasjonens nettside som ga oss oversikt over samtlige ansatte, enhetstilhørighet, samt geografisk lokasjon (studiestedstilhørighet). Gjennom utvelgelsesprosessen var vi oppmerksomme på å ikke involvere enheter som vi selv har eller har hatt direkte tilknytning til. Vi valgte ut tre enheter som passet våre kriterier, tok kontakt med enhetsleder via epost, presenterte vårt prosjekt og undersøkte interessen for deltakelse. Tre enheter takket via enhetsleder ja til å delta i prosjektet. Etter å ha informert enhetsleder grundig om prosjektet og innhentet leders samtykke til deltakelse, fikk vi fra hver

leder tilsendt oversikt over medarbeiderne og hvor de var lokalisert. Videre tok vi direkte kontakt via epost med potensielle informanter, informerte om prosjektet, og inviterte disse til deltakelse. Noen takket nei til deltakelse, men utvalgets størrelse gjorde det mulig å utvide med flere informanter.

Observasjon kan ifølge Johannessen et al. (2011) benyttes som en supplerende metode for å belyse problemstillingen eller se den i et annet perspektiv. I enhetens digitale møterom observerte vi samhandling mellom leder og medarbeidere. Vi valgte å gjennomføre observasjonene i forkant av dybdeintervjuene, slik at observasjonene kunne gi oss en bakgrunnsforståelse før intervjuene. I forkant av disse observasjonene hadde vi ingen kjennskap til hvordan den enkelte enhet organiserte sine digitale møter, hverken i forhold til møtehyppighet eller møtestruktur. I løpet av disse observasjonene opplevde vi at vi hadde med tre ulike enheter å gjøre, som hver hadde til dels ulik tilnærming til organiseringen av digitale møter. Dette kommer vi nærmere inn på i funnkapitlet.

Det kvalitative intervjuet blir av Kvale og Brinkmann (2009) beskrevet som en dialog med en struktur og et formål. Strukturen innebærer en rollefordeling der intervjueren kontrollerer situasjonen og stiller spørsmål til informanten, for så å følge disse svarene opp. Data-materialet vi samler inn via intervjuene har som mål å belyse vår aktuelle problemstilling. Årsakene til valget av kvalitativt intervju til datainnsamling var flere. For det første gir et intervju informant mer uttrykksfrihet enn hva et spørreskjema tillater. Informantene fikk fortelle og rekonstruere hendelser i fri assosiasjon etter våre spørsmål. For det andre er et intervju en sosial situasjon der man kan tilpasse intervjuet etter informantens behov, og dermed oppnå trygghet og god flyt i dialogen. Vi gjorde det frivillig om informantene ville bruke webkamera under intervjuet eller ikke, men de fleste speilet vår kamerabruk.

Vi valgte semistrukturerte intervjuer, der vi produserte en intervjuguide i forkant. Repstad (2007) sier at hensikten med en intervjuguide er at den skal fungere som en huskeliste slik at aktuelle temaer inkluderes, og at intervjuguiden ofte bør justeres i et prosjekt etter hvem man er i dialog med. Siden vi skulle foreta dybdeintervju av både ledere og medarbeidere valgte vi å lage to ulike intervjuguides (vedlegg 1). Disse intervjuguidene hadde en del felles spørsmål, men også spørsmål som i større grad var knyttet opp til den enkelte rollen. Begge intervjuguidene var delt opp i seks hovedtemaer: kultur, kommunikasjon, relasjon, motivasjon, samhandlingsverktøy og ledelse. I tillegg hadde vi åpne spørsmål basert på våre observasjoner i de digitale enhetsmøtene. Forespørsel om deltakelse ble sendt ut og samtykke

innhentet via epost (vedlegg 2). Videre valgte vi å gjennomføre samtlige intervjuer via Skype og med aktivt webkamera. Dette av ulike årsaker. For det første følte vi at dette ville hjelpe oss til i større grad få like inntrykk av informanten. For det andre var samtlige informanter godt kjent med bruk av Skype. For det tredje var intervju via Skype tidsbesparende, både for informantene og for oss, og dermed enklere å få gjennomført i løpet av en travel arbeidshverdag. Ved starten av hvert intervju innhentet vi muntlig samtykke fra informanten til å gjøre opptak av intervjuet. Etter gjennomført intervju ble opptaket transkribert, personopplysninger fjernet og opptaket deretter slettet. Vi fordelte rollene under intervjuene oss imellom, slik at den ene hadde hovedansvar for å stille spørsmål og være i dialog med informanten, mens den andre hadde ansvar for det tekniske, samt notere, observere og eventuelle tilleggs spørsmål. I intervjusituasjonen ga vi rom for at informanten kunne fortelle fritt utfra egne opplevelser, samtidig som vi var oppmerksomme på at vi fikk besvart våre spørsmål. Selv om tidsbruken i hvert intervju kunne variere fra 35 til 75 minutter, er ikke vårt inntrykk at dette har hatt noen relevans for intervjuenes innhold.

Vi har valgt å lese våre transkriberte intervjuer fortolkende, det vil si at forskeren tolker teksten og vurderer hva teksten representerer, og hvordan informantene tolker og forstår fenomenet (Johannessen et al., 2011). Videre har vi gjennomført en fenomenologisk analyse av innholdet i vårt datamateriale, der vi har hatt som mål å forstå den dypere meningen bak det informantene har fortalt. Etter å ha gjennomført 12 dybdeintervjuer og transkribert disse, satt vi igjen med en stor mengde datamateriale. Vi valgte å benytte oss av dataprogrammet NVivo til sortering og analyse av dette materialet. For å skaffe oss et helhetsinntrykk, startet vi med en gjennomgang der vi opprettet ca. 200 ulike noder (kategorier) i NVivo etter første sortering. I neste fase opprettet vi nye kategorier utfra hovedtemaene i vår intervjuguide; kultur, kommunikasjon, relasjon, motivasjon, samhandlingsverktøy og ledelse. I tillegg opprettet vi en egen kategori for geografisk lokasjon. I den tredje fasen ble kodingen av nodene gjennomgått på ny, flyttet på eller samlet. Dette var en tidkrevende prosess, men viktig for å kunne trekke ut relevansen i dataene. Tilslutt satt vi igjen med fem hovedkategorier i NVivo; kommunikasjon, kultur, ledelse, motivasjon og relasjon, der alle noder var underliggende. Disse hovedkategoriene har igjen gitt oss fire underkapitler videre i oppgaven. Analyseprosessen vi har gjennomført i NVivo kan i så måte sammenliknes med Malteruds (2003) inndeling av analyse av meningsinnhold i tre steg; 1) helhetsuttrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2) koder, kategorier og begreper, 3) kondensering og 4) sammenfatning.

3.3 Kvalitet og etikk i forskningen

Ifølge Repstad (2007) er en viktig del av forskningsprosessen å kritisk evaluere den utførte forskningen. Videre sier han at begrepene reliabilitet (pålitelighet) og validitet (troverdighet) har vært brukt lenge for å beskrive forskningskvalitet. Ifølge Repstad knytter *reliabilitet* seg ofte til måleinstrumentenes grad av nøyaktighet, hvor pålitelig og presis innsamlet data er, og om analysen er gjennomført uten feil og mangler. *Validitet* dreier seg om samsvaret mellom det vi har målt og det vi ønsker å måle.

For å sørge for datamaterialets pålitelighet valgte vi etter samtykke fra informantene å ta opp alle våre intervjuer via Skype, slik at vi ikke skulle miste relevant informasjon i prosessen med å gjøre innholdet om til tekst. For å ta høyde for eventuelle tekniske problem, valgte vi begge å gjøre opptak for å sikre oss to eksemplarer av hvert intervju. Ved å benytte oss av disse opptakene, sikret vi at transkriberingen ble korrekt gjengitt. Informantene fikk i tillegg mulighet til å lese gjennom sitt transkriberte intervju om de ønsket dette. Videre tok vi i bruk NVivo for sortering og analyse av datamaterialet, og sikret god oversikt og kontroll. Alle disse faktorene gjorde at vi ivaretok våre data på best mulig måte for å sikre reliabilitet. Ifølge Johannessen et al. (2011) kan reliabilitet testes ved å se om andre forskere kommer frem til samme resultat ved undersøkelse av samme fenomen. Vår fordyping i ulike teori viser at våre funn ikke er unike i forskning om blant annet fjernledelse og relasjoner, noe som også kan bistå til å bekrefte reliabiliteten.

Validitet beskriver dataens relevans og gyldighet, dens troverdighet. Å skulle vurdere gyldigheten til egen forskning er utfordrende, men vi mener at vi i løpet av denne prosessen har innhentet relevant data som har gitt svar på våre forskningsspørsmål, og derfor også har validert problemstillingen. Ekstern validitet omhandler hvorvidt resultatene fra forskningen kan generaliseres eller overføres til andre situasjoner (Johannessen et al., 2011). Slik vi ser det, vil det stadig bli vanligere at medarbeidere i organisasjoner samhandler og ledes digitalt. Koronakrisen våren 2020 har også satt digital samhandling på agendaen mer enn før. Da er det naturlig å tro at vår forskning kan være til nytte for andre som ønsker å se på tverrgeografisk samhandling og kultur- og relasjonsbygging i organisasjoner.

Vi har vært bevisst det etiske perspektivet når vi har skrevet en masteroppgave om egen arbeidsplass. Vi har unngått å forske på egne enheter, eller enheter vi tidligere har hatt tilhørighet til. Johannessen et al. (2011) beskriver etikk som forholdet mellom mennesker, nærmere bestemt hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre. Ifølge Nerdrum (1998) kan de

forskningsetiske retningslinjene oppsummeres i tre ulike hensyn en forsker må reflektere over: Informantens rett til selvbestemmelse, forskerens respekt for informantens privatliv og ansvar for å forhindre noen form for skade (Johannessen et al. 2011). Både ved utsendelse av forespørsel/samtykke til intervju og ved intervjuets oppstart ble informantene gjort oppmerksomme på at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet. Videre ble de informert om at intervjuene ville bli anonymisert ved transkribering og at det var mulig å se det transkriberte intervjuet om ønskelig. Noen få takket nei til å delta, men ingen av våre informanter trakk seg underveis, og vi mottok heller ingen forespørsler om å lese transkribert intervju.

I forbindelse med innhenting av datamaterialet har vi vurdert om prosjektet var meldepliktig til NSD. Man har meldeplikt dersom personopplysninger skal samles inn og behandles. En personopplysning er en opplysning som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner. Dette kan være navn, epostadresse og video- og lydopptak. I vårt prosjekt har vi kommunisert med våre informanter via epost, og det ble i tillegg gjort opptak av intervjuene i Skype. Vårt prosjekt er derfor meldt inn til NSD (vedlegg 3). I observasjonene gjort av enhetenes digitale møter ble det *ikke* innhentet eller behandlet personopplysninger. Etter at samtykke var innhentet og intervjuene transkriberte og fullstendig anonymisert, ble alle eposter og opptak slettet. I fortsettelsen fikk alle våre informanter fiktive navn slik at datamaterialet skulle bli håndterbart for oss i skriveprosessen. Ledernes fiktive navn ble Anne, Roger og Jan. Medarbeidernes navn ble Astrid, Lene, Knut, Kjell, Bente, Randi, Anders, Linn og Hanne. Alle var mellom 35 til 62 år, og hadde geografisk spredte arbeidssteder.

3.4 Metodiske utfordringer og kritisk refleksjon

Vi har hatt stort fokus på vår forskerrolle siden vi har valgt å se på egen organisasjon. For å øke graden av objektivitet har vi ikke valgt enheter der vi selv har, eller har hatt, tilhørighet.

Med tanke på prosjektets størrelse, tid og tilgjengelige ressurser, har vi forsøkt å holde antallet intervjuer og observasjoner til en begrenset og håndterlig mengde. Når det gjelder vår egen opptreden har vi ønsket å gå frem med respekt overfor informantene, som i dette tilfellet også er våre kolleger og potensielle samarbeidspartnere i arbeidssituasjonen. Vi har lyttet, gitt respons, forsøkt å ikke avbryte, og vi har fulgt opp med tilleggsspørsmål ved behov. I tillegg mener vi at vi har hatt et bevisst forhold til tendensen vi alle har til å fortolke fenomener utfra egen kultur. Ifølge Johannessen et al. (2011) er ikke målet å være helt uten forutinntatthet i kvalitativ forskning, siden forskeren påvirker informanten med sin tilstedeværelse. All

informasjon som går gjennom forskeren, vil derfor være subjektiv i varierende grad. Videre påpekes det at man må være klar over skjevheter og metodefeil som kan oppstå og ha disse med seg i evalueringen på forskningen som er gjennomført. Blant disse potensielle skjevhetene og metodefeilene finner vi tre som ønsket å være spesielt bevisste i vårt prosjekt: *intervjueffekten, hukommelsesskjevhet og kognitiv skjevhet.*

Intervjueffekten kan bli en utfordring når informanter ikke behandles likt og resultatene blir vanskelige å sammenligne. Dette kan for eksempel oppstå dersom noen intervjuer foregår fysisk i samme rom, mens andre foregår via Skype. For å unngå dette valgte vi å gjennomføre alle intervjuer i Skype. Imidlertid ble ikke alle intervjuene like siden det varierte i hvilken grad informantene var komfortable med kamerabruk under intervjuet. Vi syns informantenes frie vilje til kamerabruk var viktigere enn at vilkårene for alle intervjuene skulle være helt like. Vår oppfatning er at dette ikke var avgjørende for informantens bidrag.

Hukommelsesskjevhet innebærer unøyaktigheten som oppstår i hva informantene husker fra situasjoner de skal beskrive. Siden vi har bedt informantene om å rekonstruere hendelser, har vi måttet være bevisste at nøyaktig beskrivelse av en situasjon i ettertid kan være utfordrende. Hukommelse utsettes alltid for påvirkning, og vi må være oppmerksomme på at informanter husker og evaluerer fenomener forskjellig. Under intervjuene kunne vi oppleve at informantene til dels motsa seg selv. Videre har vi forsøkt å unngå ledende spørsmål.

Kognitiv skjevhet kan oppstå på mange måter. For forskeren handler det blant annet om å unngå å søke og fortolke data utelukkende for å bekrefte egne synspunkter og meninger. Tendensen til å fortolke fenomener utfra egen kultur er noe som vi hatt et bevisst forhold til. Dette er et potensielt minefelt, følgelig noe vi har hatt fokus på gjennom hele prosessen.

Før igangsettelsen av prosjektet ønsket vi å gjennomføre en metodetriangulering, beskrevet av Repstad (2007) som ulike måter å studere de samme fenomenene på, slik som gjennom både intervju og observasjon. Videre hevder han at kombinasjonen av ulike metoder kan gi et bredere datagrunnlag for tolkning, men dette kan også gjøre mengden data så stor at prosjektet blir for tidkrevende i forhold til de ressursene man har tilgjengelig. Vi innså raskt at å gjennomføre en slik metodetriangulering på den måten vi ønsket å gjøre det på, ble for ressurskrevende. Vi bestemte oss derfor for å gjennomføre datainnsamlingen via dybdeintervju. Vi valgte likevel å gjennomføre enkle observasjoner, men da med mål om å få tilgang til nok bakgrunnsinformasjon til å stille åpne spørsmål i intervjuene. Å innse

nødvendigheten av å endre forskningsdesign mener vi poengterer vårt bevisste forhold til oppgavens gjennomførelse.

3.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett nærmere på vårt valg av forskningsdesign og metode. For å innhente informasjon som kunne belyse vår aktuelle problemstilling, måtte vi ta stilling til *hva* som skulle undersøkes og *hvem* som skulle undersøkes, og i tillegg se på *hvordan* undersøkelsen skulle utføres. Vi valgte kvalitativ metode for å best ivareta og besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi vurderte det som hensiktsmessig å velge et begrenset antall personer i et begrenset antall enheter i organisasjonen. Vi ønsket å gå i dybden, slik at våre informanter kunne gi oss informasjon om fenomenet vi ønsket å se nærmere på, nemlig kultur- og relasjonsbygging i enhetene.

Vårt prosjekt er en enkeltcasestudie med informasjon fra flere individer (ledere og medarbeidere) og hendelser (digitale møter relevant for enheten) i mindre analyseenheter i samme organisasjon (enheter). I Nord universitet har vi fått innpass i tre ulike enheter for gjennomføring av våre undersøkelser. I utvalget av enhetene har det vært viktig at disse hadde en relevant størrelse med mulighet til å utvide med flere informanter dersom dette skulle vise seg å bli nødvendig. Gjennom utvelgelsesprosessen var vi oppmerksomme på å ikke involvere enheter som vi selv har, eller har hatt, tilknytning til. Vi har gjennomført dybdeintervju av lederne i hver enhet, samt tre medarbeidere per enhet. Alle informanter har gitt skriftlig og informert samtykke på sin deltakelse i prosjektet, og er blitt anonymiserte.

Vi valgte semistrukturerte intervjuer med tilpassede intervjuguider. Vi har gjennomført en fenomenologisk analyse av innholdet i vårt datamateriale, og har hatt som mål å forstå den dypere meningen bak det informantene har fortalt. Etter å ha gjennomført tolv dybdeintervju og transkribert disse, satt vi igjen med en stor mengde data som vi ved hjelp av NVivo sorterte og kategoriserte.

Vi mener vi har sikret validiteten i forkant av og underveis i prosjektet. I løpet av prosessen har vi opplevd at vi har innhentet relevant data som har gitt svar på våre forskningsspørsmål, og derfor validert problemstillingen. Resultatene av vår forskning føyer seg inn i bildet av stadig økende digital samhandling i organisasjoner, og det er plausibelt å håpe at vår forskning kan være til nytte for andre som ønsker å se på tverrgeografisk samhandling og kultur- og relasjonsbygging i organisasjoner. Vi har ønsket å sikre at vårt datamateriale er

pålitelig, og hatt fokus på å få med det relevante og unngå å gjengi feil i våre data. Fordypning i ulike teorier bekrefter også relevansen av våre funn. Vi har vært bevisst potensielle skjevheter og metodefeil, og aktivt tatt høyde for og til dels også kompensert for disse.

Vi har hatt stort fokus på vår egen rolle og forsøkt å etterstrebe objektivitet siden vi har valgt å se på egen organisasjon. Når det gjelder vår egen opptreden har vi ønsket å opptre med respekt overfor informantene, som i dette tilfellet også har er våre kolleger og potensielle samarbeidspartnere i arbeidssituasjonen.

4.0 Funn og analyse

4.1 Våre funn

Etter tolv intervjuer med medarbeidere og ledere i tre ulike enheter i Nord universitet ble disse transkribert fra Skype-opptak, kodet og kategorisert i NVivo. Etter analyse av vår data, og systematisering av de såkalte nodene i NVivo, kom vi frem til fem hovedkategorier som inneholdt sitater som var relevante opp mot vår problemstilling. Disse hovedkategoriene har igjen gitt oss fire underkapitler under Funn og analyse.

Hovedkategorier fra NVivo:	Kapitler med underkapitler under Funn og Analyse:
<ul style="list-style-type: none">• Kommunikasjon• Kultur• Ledelse• Motivasjon• Relasjon	<ul style="list-style-type: none">• Ledelse<ul style="list-style-type: none">○ Fjernledelse○ Forholdet mellom leder og medarbeider○ Ressurser• Kommunikasjon<ul style="list-style-type: none">○ Kommunikasjon og geografi○ Den uformelle kommunikasjonen○ Dialog○ Møtepunkt – digitale og fysiske• Kultur<ul style="list-style-type: none">○ Organisasjonen i endring○ Kulturbevissthet og kulturforståelse○ Virkemidler for kulturbygging○ Kulturbidrag○ Kulturarv og kulturforskjeller• Relasjon<ul style="list-style-type: none">○ Relasjon og geografi○ Relasjonsbygging – initiativ og virkemidler○ Relasjonenes samspill
Kategorier omgjort til kapitler:	
<ul style="list-style-type: none">• Kommunikasjon• Kultur• Ledelse• Relasjon	

Figur 2: Oversikt hovedkategorier og underkapitler

Problemstillingen vår fokuserer på kultur- og relasjonsbygging i enheten, og på ledelse og kommunikasjon mellom medlemmene i enheten. Vi gikk bort fra både geografi og motivasjon som egne kategorier, da det ble naturlig å inkludere disse i de resterende kategoriene. Mange av funnene våre kan relateres til flere hovedkategorier og underkategorier, noen i større grad enn andre.

Datamengden vi har arbeidet med, har vært stor, men mye har vist seg som relevant for å utdype problemstillingen. Våre funn tas med videre inn i kapittelet for drøfting.

Vi har gitt alle våre informanter fiktive navn i denne oppgaven. I tillegg benytter vi ikke navn på enhetene for å sikre anonymitet. Medarbeidere henvises direkte til bare med navn mens ledere vil i tillegg bli henvist til med tittel ved behov.

4.2 Ledelse

4.2.1 Introduksjon

I dette kapittelet presenterer vi hovedkategorien ledelse. Vi presenterer funn innen fjernledelse, forholdet mellom leder og medarbeider, samt ressurser. Disse områdene innenfor ledelse er relevante for vår oppgave fordi de beskriver rammebetingelsene for hvordan ledelse skal foregå. Fjernledelse er normen for hvordan ledelse per i dag forekommer i Nord universitet. Forholdet mellom leder og medarbeider legger føringer for kvaliteten av ledelse. Ressursene bestemmer i hvilken grad kultur- og relasjonsbygging kan finne sted og definerer rammene for utøvelsen av ledelse.

4.2.2 Fjernledelse

Svein Bergum (2009) beskriver fjernledelse som et scenario der ledere helt eller delvis har sine medarbeidere på andre geografiske lokasjoner. De fleste av våre informanter har arbeidet i Nord universitet siden før fusjonen. På det tidspunktet var nærledelse normen. Noen av informantene som er med i vår undersøkelse nevner spesifikt at de kjenner på savnet av leder med mer fysisk tilstedeværelse, noen ganger også til tross for at de beskriver sin relasjon med leder som god. Andre informanter syntes derimot fjernledelse fungerer helt greit og at å ta kontakt med leder er lettvinnt. Noen av informantene påpeker også at de opplever en større autonomi, og dermed mindre overvåking, men at de likevel syns at fjernledelse må ha klare føringer.

Svarene fra våre informanter bærer preg av at det er den geografiske avstanden mellom leder og medarbeider som er hovedassosiasjonen ved begrepet fjernledelse. Informantene svarer ulikt når vi ber dem tolke begrepet. En av våre spurte medarbeidere, Kjell, definerer fjernledelse som ledelse utført på et mer strategisk plan, der man leder mer på intensjon og ikke detaljstyrer: *«Man gir intensjonene bak en oppgave, noen overordnede føringer, og så får du handlingsrommet som man kan boltre seg i.»* For en annen medarbeider, Hanne, er opplevelsen av fjernledelse knyttet til at avgjørelser noen ganger ble tatt uten at hun hadde mulighet til å påvirke, og at det ikke er så lett å gjøre noe med det. *«Det er vel at ting blir bestemt uten at man har noe å si, også får man kanskje vite om ting etter hvert.»* Dette betyr

at informantene ser både friheten i fjernledelse, men også manglene det kan føre med seg. Medarbeideren Lene refererer til fjernledelse som en «tre-trinns rakettt» og at hun synes fjernledelse fungerer greit når man har en etablert relasjon med leder:

Først når man hører om det og skal bli kjent med fjernledelse så føler man seg styrt ovenfra, eller styrt av en makt man ikke vet hva er. Etter hvert begynner man å bli kjent med det og ser at dette ikke er helt optimalt, fordi tryggheten uteblir. Så klarer man, jeg snakker om nærmeste leder nå, så klarer man å etablere en relasjon med leder, og så fungerer fjernledelse mye bedre.

Lene sier at etter hennes syn må fjernledelse ha helt klare føringer: «Du viser at du har blitt gitt tillit og du innfrir.» Lene nevner trygghet, tillit og en relasjon med leder som elementære faktorer for at fjernledelse skal fungere.

At fjernledelse oppleves annerledes enn nærledelse, er informantene enige om. Knut sier forskjellen går på avstanden, men at ledelsen ellers er lik: «Den største forskjellen er at du vanskelig kan troppe opp på kontoret til denne lederen.» Lederne virker imidlertid bevisste på at nærledelse har noen karakteristika som fjernledelse ikke har. Som eksempler nevnes at i nærledelse har medarbeiderne mulighet for innsikt i hva som ligger bak lederne meninger ved hjelp av daglig og ofte spontan dialog, men at det også er større risiko for at medarbeiderne føler seg overvåket av lederne. I fjernledelse påpeker Jan at det derimot ikke er lett for en leder å vite hva medarbeiderne snakker om på sitt pauserom, eller generelt hva de tenker på i hverdagen:

Hvis du er en leder som er avhengig av litt kontroll, så tror jeg det er litt vanskelig å være fjernleder. Du skal selvfølgelig ha kontroll uansett, men til en viss grad. Hva som blir produsert av arbeide, må jo selvfølgelig følges opp. Men du vet jo ikke hva medarbeiderne tenker, hva det blir snakka om på pauserommet ... Den nærheten der den mister du jo. Det gjør jo at ting noen ganger blir litt mer uforutsigbare og uoversiktlig sammenlignet med det å ha den nærheten til hver enkelt.

At leders manglede synlighet og tilstedeværelse kan bidra til etableringen av uønsket kultur, er noe medarbeideren Lene er seg bevisst: «Jeg tror at hovedforskjellene er at der du sitter uten en ledelse, så har det lettere for å bryte ut en ukultur fordi leder ikke er synlig.» Her ser vi at fjernledelse, eller fjernarbeid, stiller krav til medarbeiderens selvgåenhet og selvdisiplin. Medarbeideren Linn sier hun tror fjernledelse krever mer av leder fordi man mister den uformelle og spontane kontakten: «Man får ikke den biten med at de kan stikke innom å slå an

en prat for å spørre hvordan det går. Alle har jo behov for å bli sett innimellom. Det tror jeg er ganske fraværende i fjernledelse (...)» At informasjonsflyten kan oppleves som den største forskjellen mellom fjernledelse og nærledelse, opptar Hanne: *«At man kommer i møter og så er saken ferdig diskutert i gangen, (...) Så får du bare avgjørelsen i møtet, du får ikke prosessen.»* Her ser vi at man kan få relasjoner der man befinner seg fysisk, men kommunikasjonen mellom studiestedene er utfordrende, og medarbeidere med annen lokasjon enn ledelsen kan slite med å få nødvendig informasjon.

Mange av de spurte medarbeiderne anerkjenner at gjennomføringen av fjernledelse medfører utfordringer både for leder og medarbeider. At leder ikke sitter på samme sted som medarbeider, medfører at man mister oversikten – enten fordi man ikke får informasjon man skulle hatt, eller fordi man ikke får innhentet informasjonen selv, hverken målrettet eller tilfeldig. Medarbeiderne forteller at de i det daglige opplever bortfall av mye uformell kommunikasjon, og at avstand og tid er elementer som kan beskrives som utfordringer knyttet til gjennomføringen av fjernledelse. Medarbeiderne sier at det å ha møtt leder og blitt kjent i forkant, har vært et bidrag til mer effektiv og jevnlig kontakt i digitale samhandlingsverktøy. Lene forteller at hennes leder brukte mye tid på å møte medarbeiderne fysisk i starten, noe som ble satt pris på. Fra et lederperspektiv sier Roger at han ikke har mulighet til å kontrollere eller følge med hver enkelt medarbeider, og at det dermed stilles store krav til medarbeiderne: *«Hver enkelt får et stort ansvar når vi er organisert slik vi er og har en sånn ledelse som vi har. Det stiller vel ganske store krav til hver enkelt, egentlig.»*

Hvor ofte ledere har kontakt med og kommuniserer med sine medarbeidere varierer veldig blant dem vi har spurt. Lederen Jan sier at han forstår at medarbeiderne er forskjellige, og dermed har ulikt behov for kontakt. Han påpeker også at han synes det er viktig å være flink til å svare på henvendelser fra medarbeiderne raskt: *«Det jeg tenker på som viktig for meg som leder, er at du faktisk svarer på ting og at du svarer så fort du får det til, på den måten får vi 'åpen dør'-kultur, selv om vi ikke sitter i samme gang.»*

At hyppigheten og graden av kontakt påvirkes av lokasjon, innrømmer lederen Roger: *«Meningsbærende kommunikasjon? Det blir oftere der det er nært deg, og sjeldnere der det er langt unna.»* Han drar også frem tidsknapphet som hemmende for kontakten med medarbeiderne: *«Jeg kunne jo selvfølgelig ringt alle hver dag og sagt god dag. (...) Jeg hadde det som et mål i starten, men det har jeg ikke fått til.»* På den andre siden, forteller lederen Anne, at hun nettopp tar seg tid til å ringe bare for å ta en prat: *«Noen ganger så tenker jeg at*

det er lenge siden jeg har snakket med noen, og da tar jeg en telefon bare for å høre hvordan det går, det trenger ikke være noe spesielt.» Noen medarbeidere sier imidlertid de ikke har behov for mer kontakt med leder enn i dag. Knut er en av disse: *«Jeg setter pris på at leder har vært her og har sett hvordan det ser ut her, men utover det så tror jeg vi klarer å få tatt det meste når vi møtes i de digitale verktøy vi har tilgjengelig.»* For Knut er altså digital kontakt godt nok.

Lederne vi har intervjuet har både samlokaliserte medarbeidere og medarbeidere spredt på andre lokasjoner. Vi registrerer forskjeller på både hvordan lederne oppfatter sin egen rolle, og hvordan medarbeiderne oppfatter sine ledere. Lederen Roger sier det blir forskjell på hvordan han kommuniserer med ulikt lokaliserte medarbeidere: *«For min del, så blir det jo mer smalltalk lokalt, enn fjernt. I forhold til de jeg ikke sitter nært, så blir det jo veldig faglig rettet stort sett.»* Her ser vi at Roger mener at avstandsrelasjoner oftest blir mer formelle enn relasjoner som er fysisk nær. Kjell sier at siden han sitter nært sin leder, medfører det noen fordeler: *«Det er jo klart, han ønsker jo kontinuerlige tilbakemeldinger underveis, noe som kanskje er enklere for han å gjøre med meg, som sitter i samme gang (...).»* Hanne ser også utfordringene, men ikke hvordan situasjonen kan forbedres uten å ha en leder som ikke har noen stedstilørighet. Ut fra dette ser vi at det er svært vanskelig for ledere å kommunisere helt likt med ulikt lokaliserte medarbeidere.

Når leder ikke er samlokalisert med alle sine medarbeidere, er det sånn at når katten er borte, danser musa på bordet - og med frihet kommer ansvar? *«Alt er på tillit»*, sier Lene. Funnene våre tilsier at informantene er enige om at det er vanskelig å se det du ikke er fysisk nær. Spesielt nevner ledere at det er vanskelig å oppdage når en medarbeider sliter. Anne dveler litt ved problematikken, og mener det er et argument at det må være lett å ta kontakt med leder:

Når man ikke sitter på samme sted, så plukker jeg ikke opp signaler like fort om noe er galt. Jeg er veldig avhengig av at de faktisk tar kontakt med meg og sier fra. Da er det viktig at terskelen for å ringe til meg er lav. Det er nyansene man mister, jeg greier ikke å nødvendigvis fange opp at noen sliter.

Medarbeiders ansvar for å si fra, er noe som opptar Lene: *«Men man må jo si ting fordi man forstår at dette går under radaren, fordi det ikke er synlig for leder hvis ingen sier det.»* Om det er mulig for en fjernleder å fange opp hvorvidt medarbeiderne er motiverte eller ikke, er noe lederen Roger stiller spørsmål ved: *«Jeg kan jo se det på de som sitter nærmest, men det*

blir vanskelig å oppdage med tanke på de som sitter langt unna.» At hele bildet blir vanskelig for en leder å se, er også Knut opptatt av:

Et eksempel kan være dersom vi i et møte blir spurt om hvordan det går med ett eller annet oppdrag, eller noe slikt, så kan jo jeg sitte her og si at det går veldig bra, at alt går på skinner, mens at det egentlig går rett vest.

Hvorvidt medarbeiderne tar seg større friheter når de har fjernleder, sier vår data ingenting om, derimot sier dataen noe om at lederne er litt redde for å ikke ha kontroll. Avvikling av pauser blant medarbeiderne på andre lokasjoner kan være et aktuelt tema, ifølge Anne: *«Det ble da sagt at man som leder måtte passe litt på ..., slik at det ikke utviklet seg en kultur der pausene ble for lange.»* Jan stiller spørsmål til hvilken grad av kontroll man kan ha som fjernleder: *«Hvis du er en leder som er avhengig av litt kontroll, så tror jeg det er litt vanskelig å være fjernleder. Du skal selvfølgelig ha kontroll uansett, men til en viss grad.»* Her ser vi at graden av detaljstyring i fjernledelse av praktiske årsaker blir ganske lav.

Ifølge våre funn ser medarbeiderne jevnt ut til å være innstilte på at fjernleder ikke kan være til stede så ofte. Men noen sier likevel at de skulle ønske seg mer tilstedeværelse. Noen informanter refererer også til at leder kanskje skaper ufrivillig distanse til sine medarbeidere, enten fordi man er sånn som person, eller at man rett og slett delegerer bort ansvaret for samhandling til andre i enheten.

4.2.3 Forholdet mellom leder og medarbeider

Blant de tre lederne vi har spurt, varierer det hvor godt de sier de kjenner sine medarbeidere. De sier at geografisk lokasjon spiller en rolle, men ikke nødvendigvis er avgjørende. Roger for eksempel, mener geografien har sitt å si, men benytter likevel anledningen til å bli kjent når den byr seg:

Når jeg er på studiestedene, så kan det hende jeg bare setter meg ned og prater med medarbeiderne om alt annet enn fag, få høre hva man holder på med og hvor mange unger man har og så videre. Det er måten å bli kjent på, og det er en del av jobben.

Jan forteller at han kjenner medarbeiderne han er samlokalisert med best, selv om han sier han kjenner mange i enheten forholdsvis godt: *«Jeg vet en del om folk, hva de er opptatt av og hvor de bor og unger og så videre. (...) men det er klart at de jeg har kjent lengst kjenner jeg jo best.»* Anne synes det er fint når medarbeiderne føler seg trygge nok til å ta opp personlige problemstillinger med henne:

Jeg synes jo selv at jeg kjenner de ganske godt, i og med at de har vært overraskende ærlige noen ganger når det gjelder privatlivet sitt, og har snakket med meg om det. Det tar jeg som en tillitserklæring. Det hadde de ikke gjort om vi ikke hadde hatt et godt forhold. Da føler jeg at jeg i hvert fall ikke har mislykkes helt som leder (...)

Ut fra dette kan vi si at det er andre elementer enn lokasjon som spiller inn på hvor godt en leder kjenner sine medarbeidere også, slik som når man har etablert en relasjon.

Noe våre tre intervjuede ledere har felles, er at de syns det er vanskelig å skulle se alle medarbeiderne, men ønsker å forsøke tross mulige utfordringer. Anne sier selv hun verdsetter å bli sett som leder og som medarbeider: «... jeg føler at de skal kjenne at de skal ha tillit til at jeg tar dem på alvor og hører på dem.» For Jan er det viktig å gi konstruktive tilbakemeldinger og være raus med ros: «Når man ser at folk har gjort en god jobb, så skal de få høre det også.» Videre sier Jan at han ønsker å ha med seg medarbeiderne på endringer i organisasjonen, ved å sørge for at de føler seg sett og som en del av fellesskapet.

Roger sier at hans rolle er å behandle alle likt, men at det også er vanskelig med tanke på lokasjon: «Ofte er det vel sånn at de som sitter nært er lettere å se, og derfor får de fordeler. Så jeg må være dette bevisst.» Videre sier Roger at: «(...) å forsøke å se den jobben de gjør i hverdagen, og prøve å si at jeg er fornøyd med det de gjør. Det er en vanskelig øvelse når man har geografisk spredte medarbeidere.» Medarbeiderne er enige om at dersom man ikke føler seg sett, får det konsekvenser. For eksempel mener Lene det påvirker medarbeidernes evne til å bidra i enheten: «Hvis jeg ikke føler meg sett, og ikke verdsatt, så bidrar jeg ikke. Da føler jeg bare at jeg maser.» Å bli sett som medarbeider via fjernledelse, mener Hanne er generelt sett vanskelig: «Alle har jo behov for å bli sett innimellom. Det tror jeg er ganske fraværende i fjernledelse, slik jeg oppfatter det.» Her ser vi at det å bli sett har stor betydning for medarbeiderne, selv om leder ikke er samlokalisert. For en leder å ha fokus på at medarbeiderne skal føle seg sett, kan gi avkastning. Kjell sier han føler seg sett, og viser til god dialog med sin leder: «Han kommer med både konstruktive tilbakemeldinger og setter litt personlige mål, og lufter tanker om hvordan han ønsker å bruke oss.»

For å bli kjent med sine medarbeidere, gjør lederne vi har spurt noen konkrete grep.

Fellestrekket i disse grepene går på å vise interesse for medarbeiderne. Jan sier han møter sine medarbeidere ved å «være litt løs i praten» og forsøke seg på relasjonsledelse: «(...) ha litt sånn relasjonsledelse, det at man setter seg litt inn i hva andre er opptatt av, ikke bare det faglige. Å gi litt av seg selv også er viktig.» Mens Roger oppsøker sine medarbeidere for en

uformell prat når anledningen byr seg og er til stede på studiestedet. Som en motsetning til dette, retter medarbeideren Hanne kritikk mot ledelsen i enheten sin for å ikke ha samme behov for å skape relasjoner, fordi relasjonene allerede finnes der:

Jeg tror tanken er der, men samtidig så sitter ledelsen samlet og har ikke det samme behovet for å skape relasjoner fordi de kjenner hverandre, de har de relasjonene. Jeg tror kanskje de tror vi er mer samkjørte enn vi er, fordi der har de etablert relasjonene allerede.

Vi sporer at alle lederne vi har intervjuet ønsker å ha fokus på relasjonene til medarbeiderne, men at en leder spesielt sier han har utfordringer med å få nok tid til å prioritere dette.

Våre informanter forteller at motivasjon har en betydning for kultur- og relasjonsbygging i enheten, men at det er vanskelig for en fjernleder å se hvorvidt medarbeiderne sliter med motivasjonen. Kjell refererer til motivasjon som selve drivkraften:

Motivasjonen har veldig mye å si. Det er jo egentlig litt av kjernen for at vi skal gidde å reise oss opp fra stolen og møte andre ansatte og studenter med et smil, eller til at vi skal ønske å bidra og legge til rette, bidra til forbedringer og drive ting fremover.

Dette støttes av Knut, som i tillegg er opptatt av hva som skjer dersom man ikke føler seg motivert:

En god motivasjon vil skape en lyst til å både kommunisere, gjøre en god jobb, skaffe seg kjennskap, bli en som bidrar. Mens hvis man ikke har motivasjon, hvis man har gått lei, hvis man ikke synes det er verdt å gjøre noe, vil man jo prøve 'å sitte stille i båten', si minst mulig og håpe at det går over.

Mening og trivsel nevnes også av informantene som relevant for motivasjon til å gå på jobb. Å bli satt pris på er ifølge Lene viktig: «Det å bli verdsatt og sett for det man kan og det man kan bidra med, er vel det som gir meg mest motivasjon. Å bli satt pris på i den jobben jeg gjør.» For Astrid, som også er opptatt av trivsel, er motivasjon i all hovedsak stedsavhengig:

Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag. Jeg gleder meg til å komme hit med det fellesskapet som vi har her på gangen. (...) Det er det fellesskapet her som er i første rekke, og så er det enheten/arbeidsoppgaver i andre rekke.

Når motivasjonen uteblir, kan det være tungt å gå på jobb. Hanne forteller at hun er lite motivert for tiden, og at hun synes det er vanskelig å være en pådriver selv om hun bidrar der hun må:

Akkurat nå så kjenner jeg at det går veldig i bølgedaler. Den motivasjonen jeg har, er den relasjonen eller den følelsen av at det er viktig at jeg gjør min jobb slik at de andre her på dette studiestedet kan gjøre sine oppgaver, at ting fungerer.

Her ser vi at Hanne er lojal mot enheten i den forstand at hun gjør oppgavene slik at ting fungerer.

Å gi medarbeiderne utfordringer i hverdagen er det som oftest nevnes av våre informanter som et konkret og virkningsfullt motivasjonstiltak. Anne forteller om hvordan hun som leder har iverksatt rullerende arbeidsoppgaver for avveksling, og for å fremme felles forståelse og robusthet på tvers: «*Det at alle oppgavene rullerer, innebærer at alle medarbeidere får en felles plattform. Men også det at alle føler at de får gjort litt andre ting innimellom.*» Roger derimot, som synes det er vanskelig å vite når en medarbeider er lite motivert og sier han er avhengig at de selv sier fra når det skjer. Han sier han likevel ikke har iverksatt noen spesielle motiveringstiltak annet enn sporadiske fysiske møter. I en travel hverdag håper Roger at medarbeidernes motivasjon kommer ved å være aktive og frie i fagteam:

Så jeg støtter meg til teamene, og at det i det ligger motivasjon, da får medarbeiderne være med å påvirke sin egen arbeidsdag, faktisk. De får også være med å påvirke rutinene og generelt det som skjer, uten at de har en leder som forteller de hva de skal gjøre.

Jan tror også på sine medarbeideres aktivitet og mulighet til påvirkning i enheten: «*Det handler om handlingsrom her også. Det å oppfordre folk til å være med og delta, til å være aktive, si sin mening.*» Han synes det er vanskelig når tiden ikke strekker til: «*Det er vanskelig å motivere når man føler at det ikke er rom for noe som helst annet enn at de må utføre sakene som ligger på dem i saksbehandlingssystemet.*» Her ser vi at avveksling, aktivitet og det å få påvirke sin egen hverdag, blir brukt av lederne som motivasjonstiltak.

At det å behandle medarbeiderne rettferdig, innebærer at man behandler dem ulikt, er noe lederne Jan og Roger er enige om. Jan sier at han alltid tar utgangspunkt i hvem han snakker med, fordi medarbeiderne er forskjellige. Roger mener at alle må få lov å være seg selv: «*Vi skal forstå ting likt, men vi trenger ikke å opptre likedan. Vi må få lov å være oss selv*»

At leders intensjon ikke alltid blir virkelighet, ser ut til å være noe mange medarbeidere er innforstått med, slik som Knut:

Jeg opplever det som om leder prøver å prioritere likt. Og så vil det ikke være å komme bort fra at nærhet til leder vil gi noen fordeler med at man kan snakke direkte ..., men jeg tror leder gjør så godt han kan og prøver.

Roger virker å være godt kjent med sine egne begrensninger som leder opp mot egne intensjoner, når han erkjenner at han ikke får tid til kontakt med medarbeiderne, samtidig som han har tydelige forventninger til hver enkelt:

Jeg forventer jo at folk er selvstendige og tar initiativ, og at de er interesserte i den jobben de har. (...) Det er vanskelig når folk er ulik, har ulik bakgrunn og har ulik måte å jobbe på. Jeg ønsker jo at folk skal ta initiativ selv og være pådrivere heller, enn det å sitte og vente.

Selvstendighet og det å være selvgående er uløselig knyttet til fjernledelse, og tas ofte opp av våre informanter. Noen mestrer ansvaret godt, andre ikke. Roger ønsker å stole på at det meste ordner seg:

... kan det hende at det er feil av meg å ha de forutsetningene og tro at det går av seg selv. Å gå av seg selv gjør det nok ikke uansett, men hvis man får nok ansvar og nok tillit så tror jeg det betyr ganske mye.

Anne snakker om frihet som noe som kan gå begge veier: «(...), når du ikke har leder i nærheten, så er du jo litt friere til å gjøre hva du vil, på godt og vondt.» Medarbeideren Randi forteller også om friheten som ligger i hverdagen: «Vi har stor frihet til å forme dagene våre selv (...)» Dette støttes av Anders: «Nå har vi jo ganske greie arbeidsoppgaver, og det er ofte ganske selvstendige ting, så vi trenger ikke noen til å overvåke oss.»

Som en del av utøvelse av ledelse, er leders virkemiddelbruk interessant. Konkrete virkemidler brukt til å stimulere til kultur- og relasjonsbygging i enhetene er nevnt av både medarbeidere og lederne selv. Medarbeideren Kjell beskriver et eksempel fra sin enhet der leder har gjort konkrete grep:

Leder er ganske bevisst på å komme med føringer hvis det er behov. Leder kan plukke ut folk til ulike oppdrag, og sette sammen grupper hvis man skal jobbe med et prosjekt. Og gjerne typisk da, en i fra Trøndelag og en i fra Nordland. Det er en klassiker for at alle skal bli fornøyd.

Astrid nevner fysiske samlinger på nøytrale lokasjoner: «Noen ganger treffes vi på helt andre steder. Det er rett og slett for at alle skal komme seg litt bort fra studiestedet sitt.» Knut forteller om generell møtefrekvens og hospitering på tvers av lokasjonene som konkrete virkemidler:

De grepene som blir tatt er at man blir involvert i arbeid som foregår på andre plasser. Man har felles samlinger, felles møter. (...) Vi har hospitering som vi kan melde oss på og dra rundt på de forskjellige plassene, slik at vi får sett hvordan det er på nært hold.

Jan er opptatt av at ledelse kan være utøvelse av påvirkning, og at man må se på seg selv før man forventer noe av andre. Han nevner bruk av webkamera i møter og under samtaler som eksempel: «Hvis man har på kamera selv, så forventer man kanskje at den andre du snakker med også skal ha på kamera. I hvert fall tenker jeg sånn.»

Noen av medarbeiderne savner imidlertid initiativ og tiltak fra leder. Bente forteller at hun føler medarbeiderne får mye frihet til å gjøre det de selv ser er nødvendig, og at leder legger mye ansvar på dem:

Leder legger jo til rette, leder sier jo at dersom vi har behov for det, så må vi gjerne bare reise og møtes. (...) Det er nå liksom det leder bidrar med, og han sier at dette ordner dere selv. Dere er voksne, ansvaret er deres, dette løser dere.

Medarbeideren Hanne etterlyser flere konkrete tiltak for relasjonsbygging fra leder: «Jeg tror tanken er der, men føler ikke det er gjort så mange konkrete tiltak for å bygge løpende relasjoner.»

4.2.4 Ressurser

Med begrensede ressurser, slik som eksempelvis tid og økonomiske midler, er det ikke alltid lett for ledere å gjennomføre det de ønsker. Alle våre informanter later til å ha et forhold til ressursknapphet i enhetene.

Lederen Roger har akseptert de faktiske begrensningene og forsøker å ikke la seg stresse av det: «Både tid, avstand og forutsetninger vi får for å drive jobben, er styrende. Det er mye man kunne tenke seg å gjøre, men som man ikke får til.» De to andre lederne er også opptatt av at økonomien begrenser hvor mange ganger enheten fysisk kan treffes i løpet av et år. Medarbeideren Bente beskriver det hun oppfatter som effekten av nedskjæringer og dårlig

økonomi: «... etter at vi fikk dårlig økonomi og ble presset på alle mulige områder, så ble det mindre fokus på både de fysiske møtene og det å diskutere andre ting.» At leders tilrettelegging for god relasjonsetablering i enheten kan trues ved mangel på tid og kapasitet påpekes av Randi, en annen medarbeider:

Det tilrettelegges, men det er jo rom for forbedring det ser vi jo, men så har det jo litt med tid og kapasitet. (...) det handler jo litt om å sette av tid og det burde leder kanskje ha vært bedre på.

At den samme ressursknappheten påvirker motivasjonen til både ledere og medarbeidere, er Jan godt kjent med:

Det er vanskelig å motivere når man føler at det ikke er rom for noe som helst annet enn at de må utføre sakene som ligger på dem i saksbehandlingssystemet. Det er jo ikke motiverende i seg selv, da man ikke får noen god utvikling eller kompetanseheving, slik jeg ser det, man blir stående på stedet hvil.

Bemanningssituasjonen i enheten er noe som opptar Roger. Når det er for få til å håndtere arbeidsmengden, bidrar han mer selv, noe som tar han bort fra lederoppgaver:

Med færre hender, så blir det også mer å gjøre på enkeltpersoner. Da prøver jeg å ikke sende altfor mye fra meg faktisk, og da blir det sånn at jeg sitter og gjør en del ting selv, og blir litt mer saksbehandler enn leder.

Lene anerkjenner også konsekvensene av for lav bemanning i sin enhet: «Har man det veldig travelt og blir veldig utslitt, så begynner alle problemene å bli like store, selv om de ikke trenger å bli det.» Videre sier hun at hun håper reisebudsjettene opprettholdes, siden det motsatte vil gå på bekostning av relasjonsbygging i enheten:

Jeg mener for øvrig at Nord universitet ikke må krympe reisebudsjettet når det gjelder å få på plass en felles kultur, samhandling og alt dette. Fordi verktøyene får man kanskje mer i bruk, når den fysiske samhandlinga er mer etablert, og at man er tryggere på hverandre.

Ut fra dette tolker vi det slik at informantene mener at ressurser som bemanning og økonomiske forhold legger klare føringer på om hvorvidt enheten kan bruke tid på kultur- og relasjonsbyggende tiltak.

I Nord universitet er det ikke uvanlig at store enheter med mange ulike oppgaver, har koordinatorene med ansvar innen fagområder (teamkoordinatorer) eller studiested (stedskoordinatorer). Roger har delt sin enhet inn i team, og gitt koordinatorene ansvar for disse. Han sier om sine koordinatorene: *«Det er de jeg påvirker, og det er de jeg forsøker å styre. Og så skjer det gjennom de møtene og de teamarbeidene som foregår der.»* Hvorvidt denne lederen i samme omgang står i fare for å skyve fra seg noe av ansvaret for relasjonsbygging i enheten til koordinatorene sine, er en reell mulighet når han sier: *«Vi prøver jo å bruke teamene til å utvikle de relasjonene, særlig mellom de som gjør det daglige. Da gjennom møter og gjennom at de fysisk samles en gang iblant.»* Bente har et litt annet syn på bruken av koordinatorroller i enhetene, og deler sine erfaringer:

(...) det blir på en måte et mellomledd. Leder har vel på en måte delegert tingene litt unna fra seg selv ved å ha koordinatorene. Det gjør jo at kontakten med leder blir mindre fordi den daglige driften går via koordinatorene.

Hanne har den samme opplevelsen av koordinatorleddet i sin enhet: *«Så jeg føler at med å få på plass de to koordinatorene, så har leder distansert seg litt fra oss andre dødelige.»* Her ser vi at medarbeiderne stiller spørsmål ved hvorvidt et koordinatorledd virkelig er nødvendig, og kanskje heller er til hinder for god kommunikasjon og relasjonsbygging i enheten.

Erfaring og kompetanse medarbeidere har med seg i enhetene, er også en felles ressurs. Informantene bringer på banen ønsker om å dra nytte av hverandres erfaring, dele på kompetansen i enheten til fordel for alle, og å gi slipp på det som ikke fungerer. Dette er noe som kan bistå med utviklingen av relasjoner og kultur i enheten ifølge Kjell: *«Den ene hjelper den andre, og kan bidra med kompetanse inn i gruppa. Man sitter ikke og holder på kompetansen, men bringer den ut til de andre. Det er nok med på å bidra til å skape relasjoner.»*

4.2.5 Oppsummering

På fusjonstidspunktet var nærledelse normen. Noen av våre informanter nevner spesifikt at de kjenner på savnet av en leder med mer fysisk tilstedeværelse, noen ganger også til tross for at de beskriver sin relasjon med leder som god. Noen av informantene påpeker også at de opplever en større autonomi, og dermed mindre overvåking, men at de likevel synes at fjernledelse må ha klare føringer. Medarbeiderne later til å være ganske realistiske og innstilte på at fjernleder ikke kan være fysisk tilstede så ofte. At leder ikke er samlokalisert med

medarbeider fører ifølge informantene med seg et tap av oversikt – enten fordi man ikke får informasjon man skulle hatt, eller fordi man ikke får innhentet informasjonen selv, enten målrettet eller tilfeldig. Her ser vi at fjernledelse, eller fjernarbeid, stiller krav til medarbeiderens selvgåenhet og selvdisiplin.

Våre funn bærer preg av at det er geografisk avstand mellom leder og medarbeider som er hovedassosiasjonen til begrepet fjernledelse. Informantene refererer også til et klart bortfall av uformell kommunikasjon med fjernledelse, noe som medfører at det tar tid å bli kjent og trygg på hverandre når man ikke er samlokalisert. Hyppigheten og graden av kontakt og kommunikasjon mellom ledere og medarbeider påvirkes av lokasjon, men er ikke avgjørende. Ifølge informantene opplever de bortfall av mye uformell kommunikasjon, og at det da kan bli vanskelig å etablere en felles kultur, fordi det blir et større tiltak å aktivt ta kontakt med hverandre. De fleste medarbeiderne sier at det å ha blitt noe kjent med både leder og kolleger i forkant bidrar til mer effektiv og jevnlig kontakt via digitale verktøy.

Lederne vi har intervjuet har både samlokaliserte medarbeidere og medarbeidere spredt på andre lokasjoner, og ut fra funnene våre ser vi at det er svært vanskelig for ledere å kommunisere helt likt med ulikt lokaliserte medarbeidere. Informantene er enige om at det er vanskelig å se det du ikke er fysisk nær. Lederne bekrefter at avstandsrelasjoner oftest blir mer formelle enn relasjoner som er fysisk nær. Spesielt nevner ledere at det er vanskelig å oppdage når en medarbeider sliter. Noe våre tre intervjuede ledere har felles, er at de sier det er vanskelig å skulle se alle medarbeiderne, men ønsker å forsøke tross mulige utfordringer. Medarbeiderne er enige om at dersom man ikke føler seg sett, får det konsekvenser. Det å bli sett av lederen, som derved viser at han/hun bryr seg, nevnes både av ledere og medarbeidere som et konkret motivasjonstiltak. Å gi medarbeiderne nok utfordringer i hverdagen er det som oftest nevnes som et konkret og virkningsfullt motivasjonstiltak. Våre informanter forteller at motivasjonen har en betydning for kultur- og relasjonsbygging i enheten.

På den andre siden er selvstendighet uløselig knyttet til fjernledelse, noe som er et element fra arbeidshverdagen som ofte tas opp av våre informanter. Noen mestrer det godt, andre mindre godt. Noen ledere nevner kontroll som et element de må være bevisst på, men at de samtidig må ha tillit til medarbeiderne. Ifølge våre informanter er selvstendighet, initiativ og tillit til at oppgavene blir gjort, grunnleggende for enhetens funksjon, og dermed også for hvordan arbeidsoppgaver blir fordelt. Men det er også utfordringer med å få nok folk til oppgavene i enheten.

Med begrensede ressurser, slik som nok tid og midler, er det ikke alltid lett som leder å få til alt du ønsker å gjøre, det er informantene enige om. Leders tilrettelegging for god relasjonsetablering i enheten kan trues ved ressursknapphet. At leders intensjon ikke alltid blir realitet, synes å være noe mange medarbeidere er innforstått med. Vi registrerer at bemanning og økonomiske forhold legger klare føringer for hvorvidt enhetene kan bruke tid på kultur- og relasjonsbyggende tiltak.

Erfaringen og kompetansen medarbeidere har med seg i enhetene, er også en felles ressurs. Informantene bringer på banen ønsker om å dra nytte av hverandres erfaring, dele på kompetansen i enheten til fordel for alle, og gi slipp på det som ikke fungerer.

4.3 Kommunikasjon

4.3.1 Introduksjon

I dette kapittelet presenterer vi hovedkategorien kommunikasjon, og presenterer funn innen det geografiske aspektet i kommunikasjon, uformell kommunikasjon, dialog og møtepunkt av både digital og fysisk art.

Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at kommunikasjon ikke utelukkende handler om overføring av informasjon, men i tillegg består av og produserer holdninger, ideer og følelser mellom individer eller grupper. Videre, at mye kommunikasjon i organisasjoner er ikke-verbal, og at dette gjør at man må forsøke å forstå kroppsspråk, stemmeleie og andre signaler.

4.3.2 Kommunikasjon og geografi

Våre informanter enes om at det finnes utfordringer knyttet til kommunikasjon på tvers av geografisk lokasjon, selv fire år etter fusjonen. Funnene våre tyder imidlertid på at det finnes en kommunikasjonsbevissthet i enhetene der medlemmene ser og forstår hva som må til for å kunne kommunisere godt, selv om det ikke alltid er gjennomførbart. Medarbeideren Randi sier hun mener den uformelle kontakten lider mest grunnet geografisk spredning i enheten:

Men vi ser jo at det er vanskelig å erstatte den uformelle kontakten, både i forhold til å ha oversikt over hva folk gjør, og det å bli kjent med folk. Du blir jo kjent med folk på en helt annen måte når du har en fysisk nærhet.

Randi påpeker også her at fysisk nærhet har en betydning når man skal bli kjent. Alle våre informanter understreker viktigheten av å møtes fysisk, fordi det legger grunnlaget for videre

kommunikasjon. Medarbeideren Lene mener at det er de fysiske samlingene som bidrar til trygghet nok til at man tar kontakt:

Hvis du skal samarbeide med kollegaer som har arbeidssted nesten over hele landet, så må du være trygg på dem, slik at du kan kontakte dem. At du ikke føler deg overlegen, og ikke føler deg underlegen, at du føler deg likeverdig.

Roger har sin egen rutine når han skal møte nye medarbeidere i enheten: «Alltid når jeg møter nye folk første gangen, så foretrekker jeg å møte dem ansikt-til-ansikt. (...) Første gangen prøver jeg å få til å håndhilse.»

Her ser vi at geografisk spredning av enhetene legger føringer for kommunikasjonen innad i organisasjonen.

4.3.3 Den uformelle kommunikasjonen

Å forholde seg til hverandre via digitale samhandlingsverktøy har sine utfordringer, ifølge våre informanter. Dette er knyttet til at graden av uformell kommunikasjon begrenses i bruken av disse verktøyene. Flere av informantene påpeker viktigheten av den informasjonen man innhenter fra kroppsspråket, slik Kjell gjør: «Det å kommunisere med mimikk og ansikt, det er jo da du får med deg alle signalene.» Her ser vi at å lese mottakers reaksjoner, ifølge våre informanter, blir vanskeligere uten å ha tilgang til det visuelle. Lene forteller at hun synes kroppsspråk er undervurdert, og at det visuelle blir et hjelpemiddel for å forstå:

(...) ansikt-til-ansikt i samme rom er mye bedre fordi da føler man seg mye tryggere på at budskapet og meldingen man ønsker å gi blir oppfattet rett. Man leser mottakeren om den forstår eller om man må tydeliggjøre budskapet mer slik at man får klarert dette.

At det er forskjell mellom å kommunisere ansikt-til-ansikt og via digitale verktøy, anerkjennes av alle våre informanter. Jan, leder, forteller om sin opplevelse med en direkte konsekvens av mangelfull kommunikasjon via Skype, der han måtte lære medarbeideren bedre å kjenne før kommunikasjonen fungerte optimalt:

(...) en som ikke sitter på samme plass som meg, som fortalte meg ganske tidlig at det var vanskelig å se om jeg spøkte eller ikke. Mange ganger tok vedkommende ting jeg sa på alvor, som var fra min side ment som spøk. Etter hvert som vi ble bedre kjent, og

at jeg var en del der i starten, det måtte man jo være, så skjønner vi nå når vi tuller og det spøkes.

At det noen ganger heller kan oppleves lettere for medarbeidere å ta kontakt med noen som heller sitter fysisk nær, uavhengig av enhetstilhørighet, poengterer Lene:

Vi får jo mye verdi med andre ansatte også, ikke bare i egen enhet. Slik er det nok på alle lokasjoner, at man føler at noen ganger er det lettere å gå til noen som ikke engang jobber i enheten for å få svar på noe, enn å skulle være så veldig formell og skrive en epost, eller ta en telefon.

Alle vi har intervjuet ser verdien av uformell kommunikasjon, uavhengig om det måtte være ikke-verbalt som kroppsspråk, via uformell småprat eller stemmeleie. Likeså påpekes det av samtlige av våre informanter at den uformelle kommunikasjonen ivaretas best når man er på samme lokasjon, eller har tilstrekkelig med fysiske møtepunkt som genererer tilstrekkelig med trygghet. Randi påpeker at selv om Skype er enkelt å bruke, så er det vanskelig å erstatte fysisk og uformell kontakt:

Skype er jo enkelt å bruke og burde vel ha blitt brukt i større grad, så det kan jo kompensere. (...) Men vi ser jo at det er vanskelig å erstatte den uformelle kontakten, både i forhold til å ha oversikt over hva folk gjør, og det å bli kjent med folk. Du blir jo kjent med folk på en helt annen måte når du har en fysisk nærhet.

Knut påpeker viktigheten av felles fysiske samlinger i enheten med en sosial agenda: «*Vi har hatt en del som i hovedsak er med sosialt innhold, men med litt faglig innhold for å legitimere dem, og på denne måten få møte hverandre ansikt-til-ansikt.*» De fleste informantene trekker frem viktigheten av hyppige møtepunkt, både digitalt og fysisk, når man skal forsøke å kompensere for bortfall av uformell kommunikasjon. Linn, for eksempel, sier hun setter pris på daglige møtepunkt: «*Det er vanskelig å få til den praten over kaffekoppen. Men daglige møter i enheten sørger for at det også blir pratet litt uformelt om vær og vind og litt andre ting.*»

Vi ser ut fra våre funn at terskelen for småprat ligger an til å være noe høyere via digital kommunikasjon enn ved fysiske møter. Noe informasjon går i tillegg tapt som en direkte konsekvens av dette. Om småprat som noe som skjer der man fysisk møtes, og som noe han mener ikke kan kompenseres for, sier lederen Roger: «*Som enhet kan vi ikke kompensere for dette bortfallet i det heletatt, men jeg forventer jo og tror at det er der på de ulike*

studiestedene.» Roger sier at han forventer at dette får medarbeiderne innfridd på sin fysiske arbeidsplass. Flere informanter sier de registrerer et tap av relevant informasjon i mangelen av småprat. Bente sier: «(...) at man ikke har den der praten rundt kaffemaskinen når vi er så langt unna. (...) Den småpraten blir vi ikke en del av, ergo så mister man en del informasjon.» Hanne påpeker samme problematikken: «At man kommer i møter og så er saken ferdig diskutert i gangen, er noe jeg har kjent på.» Videre sier hun at eposter og digitale møter blir for formelle til å gjenskape det hun kaller «den naturlige kommunikasjonen», som vi her definerer som uformell kommunikasjon.

Å være mer aktiv, og ta direkte kontakt med medarbeiderne der de sitter, sier lederen Anne kan være en måte å kompensere for bortfall av uformell kommunikasjon i enheten på: «Man kan jo nesten bare snakke om været. Det tenker jeg er litt viktig. At man noen ganger bare tar en samtale bare for å høre hvordan man har det og hvordan det går.» Jan sier han synes at man som leder må ta seg tid til å snakke med medarbeiderne:

Ring, bruk Skype, ikke bare når det er noe kjempeviktig, men ta en telefon innimellom for bare å høre hvordan det er med folk. Vær litt løs i praten, ha litt sånn relasjonsledelse, det at man setter seg litt inn i hva andre er opptatt av, ikke bare det faglige. Å gi litt av seg selv også er viktig.

4.3.4 Dialog

Ifølge våre informanter kan terskelen for kontakt mellom medlemmene i enheten holdes lav via flere virkemidler. Etableringen av en relasjon i bunn som gir trygghet og tillit, nevnes hyppig som et slikt virkemiddel. Kjell sier det i klartekst: «Jo bedre kjent man er med hverandre fysisk, dess lettere blir det å kommunisere via telefon.» Det betyr at kjennskap til hverandre legger til rette for dialog i fortsettelsen. Randi forteller om en bevissthet i sin enhet, om at det skal være lett å ta kontakt: «Ellers prøver vi å få til en kultur der terskelen er lav for at vi skal ringe og prate med hverandre, når vi kommer bort i problemstillinger.» Fra et lederperspektiv sier Anne at det skal være greit for medarbeiderne å snakke med henne:

Det som jeg er opptatt av i alle fall, er at når vi sitter spredt sånn som vi gjør, det er at terskelen for å ta kontakt med meg er veldig lav.... Jeg er veldig opptatt av at folk skal kunne komme til meg, uansett med hva, og så blir det hos meg om det er noe de ikke vil jeg skal gå videre med.

At man ikke skal være redd for å gi tilbakemeldinger, både av positiv og negativ art, nevnes også som viktig for våre informanter. Medarbeideren Kjell sier det slik: *«Vi må tørre å snakke om holdninger, og vi må tørre å gi og ta tilbakemeldinger og gjøre noe med det.»* Flere av våre informanter, både medarbeidere og ledere nevner medarbeidersamtalen og ikke minst dialogsituasjoner som kan være sensitive, være seg knyttet til konflikt eller saker relatert til arbeidsmiljø, som noe man bør ta ansikt-til-ansikt med forsiktighet og hensyn. Her ser vi at dialog og tilbakemeldinger må tilpasses etter situasjon.

4.3.5 Møtepunkt – digitale og fysiske

Møter er nødvendige for å koordinere arbeid, løse oppgaver og formidle informasjon. Med Nord universitets lange geografiske utstrekning der man både faglig og administrativt jobber i tverrgeografiske team, er digitale verktøy nødvendige. Vi sporer en bevissthet blant våre informanter om hvilke fordeler og ulemper disse samhandlingsverktøyene har, da spesielt Skype/Teams, som gir mulighet til møter med kamera og lyd, der skjermen kan deles. Slike verktøy definerer noen rammer for kommunikasjonen. Mange medarbeidere forteller oss at de oppfatter det slik at digitale samhandlingsverktøy kan bidra til å gjøre møtene mer formelle og at man dermed taper uformell kommunikasjon. Men samtidig kan møtene også gi mer frihet og bli mer effektive, strukturerte og gjøre at flere tør å ta ordet enn i fysiske møter, slik Astrid sier: *«Om vi hadde sittet i samme rom tror jeg kanskje man ikke har turt å være så åpne som nå. Skype gir en frihet.»*

Medarbeideren Hanne er kritisk til den utstrakte bruken av samhandlingsverktøy uten klare retningslinjer, og forteller at hun mener Skype aldri kan gi full uttelling med tanke på kommunikasjon: *«Du kan sende så mange eposter du vil og ha gjentatte møter på Skype, men det blir for formelt (...).»* Mens Roger fra et lederperspektiv er fornøyd med den effektiviteten han mener følger digitale møter: *«Skype gjør det litt mer formelt og rammene blir litt strammere på møtet. Det kan jo være en fordel, kanskje møtet blir kortere via Skype.»* Her ser vi at perspektiv er relevant. For medarbeideren som savner å bli inkludert i prosesser, blir det ikke godt nok, men for en tidspresset leder gagnar det behovet for effektivitet.

Flere informanter henviser til begrensninger i Skype eller Teams som en utfordring. Dette går på at man som møtedeltaker bare kan se inntil fem personer samtidig. Mange mener slike verktøy da egner seg best til møter med færre deltakere. Lene snakker om det begrensede «synsfeltet» Skype tilbyr: *«Ikke minst så må man møtes fysisk fordi i Skype-møter har man øynene festet på en person, (...) mens andre ting som skjer, det får du ikke med deg. I et*

møterom får du med deg kroppsspråk, uro, øyebevegelser.» Mange av våre informanter forteller at de oppfatter det slik at det digitale møterommet skaper en distanse mellom deltakerne som gjør det utfordrende å være aktiv og engasjert i møtet. Dette går blant annet på at man sorterer bort informasjon i store møter, eller at man har lettere for å miste konsentrasjon og fokus i lange møter.

Blant enhetene som er med i vår undersøkelse, er alle medarbeiderne spredt over flere studiesteder i to fylker. Lederne er imidlertid samlokalisert med noen av sine medarbeidere. I forbindelse med fusjonen ble medarbeiderne presentert for hverandre via en serie med fysiske møter, som la grunnlaget for videre samarbeid via samhandlingsverktøy slik som Skype, Teams, epost og saksbehandlingssystemer. Å ha et grunnlag der man kjenner folk fra før, bidrar ifølge våre informanter til at digitale samhandlingsverktøy blir *naturlige* å bruke i hverdagen. Anders påpeker viktigheten av fysiske møter, spesielt i og etter fusjonsperioden, for å vedlikeholde kontakten man har opparbeidet seg. *«Fortsettelsen da med at vi hadde et treffpunkt hver dag på Skype, var også viktig for å vedlikeholde det, og at vi fortsetter å snakke med hverandre.»* Dette støttes av flere informanter, som mener at fysiske møter er helt nødvendig for å opprettholde kommunikasjonen på Skype/Teams. Om trygghet i å bli kjent bidrar til samhandling sier Lene: *«Hvis man ikke kjenner folk så samhandler man ikke via verktøy heller.»*

Våre informanter nevner flere faktorer knyttet til bruken av digitale samhandlingsverktøy som kan være med på å hemme og fremme kulturbygging. Det nevnes for eksempel at møter med video og lyd, fremfor fysiske møter, kan gjøre møtene mer strukturerte og effektive. Som en del av de tilgjengelige funksjonene Skype/Teams har å tilby, finnes det mulighet for hver enkelt deltaker til å benytte seg av webkamera. Her ser vi at våre informanter benytter sitt webkamera ulikt ut fra den enkeltes forutsetninger og behov, samt møtetype, og også generelt i forhold til hvor komfortabel man er med kamerabruk.

Samhandlingsverktøyene Skype og Teams har de siste årene erstattet telefonen og dens funksjon. Lederen Anne synes fordelene med disse er at man kan se hverandre, mens ulempen er at man ikke bruker funksjonaliteten nok: *«Men vi er egentlig ikke så flinke til å sette på kamera alle sammen. Så Skype blir mest som en vanlig telefon.»* At kamerabruken av den grunn blir dårlig, bekreftes av Jan: *«Når jeg ringer noen en til en på Skype eller i Teams, så tenker jeg mye på det som en telefonsamtale, og derfor bruker jeg ikke kamera. Jeg tror det er mer naturlig å bruke kamera i møter.»*

Kjell mener at det har blitt en kultur å ikke bruke webkamera i enhetsmøtene: «*Det er ikke pålagt, og jeg tror ikke det er noen som savner det heller. Det kan også bli et forstyrrende element...*». Lederen Jan snakker også om lite kamerabruk som en kultur som har sneket seg på i sin enhet, og han ser at det er muligheter til å øke kamerabruken ved å selv gå foran som et godt eksempel: «*For meg gjør det ingenting å ha på kamera, det spiller ingen rolle. (...) Når lederen slår på kamera, så er det lett at resten gjør det også, har jeg lagt merke til.*»

Flere av informantene er kjente med fordelene kamerabruk kan føre med seg, og noen nevner at det kan bidra til en mer helhetlig forståelse av kommunikasjonen. Bente sier: «*(...) Og noen er flinke til å poengtere det hvis det er noen som ikke har det på. Jeg tenker at vi har nå de verktøyene vi har, og at det er helt greit å se hverandre i øynene.*»

Hanne snakker om hvordan man kan tilpasse kamerabruken etter hvorvidt man er aktiv i møtet og i tillegg som en måte å utvise respekt:

Egentlig, av normal folkeskikk, så burde man møte med kamera for å vise at man er tilstede, og vise en form for forpliktelse og respekt ovenfor de andre som er i møtet. I de møtene der jeg ikke føler jeg har en aktiv rolle, slår ikke jeg på kamera. Og det er en uting, jeg burde kanskje ha forpliktet meg litt mer, men det er nok et bevisst valg fra min side.

Flere medarbeidere påpeker at kamerabruk ikke er påbudt hverken i organisasjonen eller i enheten, og sier om det hadde vært påbudt – eller et tema som ble fokusert på i enheten – så hadde man måttet tilpasse seg. Randi sier at i sin enhet er det ikke tatt tydelig stilling til kamerabruk: «*Jeg tror ikke alle er helt komfortable med å sette på kamera. Jeg tror ikke leder har oppfordret til bruk av kamera i sine møter. Det er opp til hver enkelt om man vil eller ikke.*»

Et webkamera tilbyr funksjonalitet i Skype og Teams via et sett med innstillinger. Å aktivt måtte ta stilling til denne «dingsen» som må installeres og aktiveres, er noe flere informanter velger bort. Astrid er en av disse, hun ser ikke at det er så fryktelig viktig:

Kameraet fungerer ikke nå på grunn av noen innstillinger, men jeg har ikke orket å finne ut av hvilke innstillinger det er. (...) Vi hører jo hverandre, vi trenger jo ikke å se hverandre hele tiden. Får du et kamera i ansiktet så oppfører du deg jo ikke helt vanlig heller egentlig.

Slik vi tolker Astrid, skinner det gjennom at motivasjonen for å finne ut av det tekniske ikke helt er tilstede når hun føler seg ubekvem med det hele. Enkelt nok, fungerer ikke kamera, kan man ikke bruke det. Da er det også lett å undergrave viktigheten av kamera. En slik passiv holdning, men med en litt annen vri, finner vi igjen hos en annen medarbeider, Anders: «*Jeg hadde kamera på min pc også, men noen har lånt det, og jeg har vært uten siden.*» Her ser vi at iveren etter å finne et nytt kamera ikke akkurat er tilstede. Dette kan selvfølgelig også tyde på at disse medarbeiderne føler seg såpass trygge i enhetsmøter, at kamera ikke har en betydning.

«*For meg er det en uvant situasjon å sitte foran et kamera.*» innrømmer Lene, og fortsetter: «*Når man er på kamera, jeg vet ikke, man føler seg kanskje ikke så fri.*» Dette støttes av Astrid, som ikke orket å finne ut av hvorfor kameraet hennes ikke fungerte: «*Jeg føler at jeg kan være mer åpen når jeg har kamera av. (...) Man setter litt mer begrensinger på seg selv når man har noen som sitter og kikker på en hele tiden.*» Som en motsetning til dette sier Linn at hun hadde kunne ønske seg mer utstrakt bruk av kamera: «*Kamerabruken i enheten er dårlig. Jeg skulle ønske at alle kunne brukt kamera. (...) Det har stor betydning å se den du snakker med.*» Her ser vi ulike tilnærminger til kamerabruk.

Når det kommer til fellesmøter, så har de tre enhetene alle valgt ulike møtefrekvenser. Møtene er i all hovedsak digitale, bortsett fra ved sporadiske fysiske samlinger. Én enhet har daglige møter, én har ukentlige, og én sporadiske/månedlige. I tillegg har to av enhetene koordinatormøter for ulike team. Blant våre informanter virker medarbeiderne som tilhører enheter med daglige eller ukentlige møter, mest fornøyd med hyppigheten. Én informant mener daglige møtepunkt hjelper på å løse oppgavene: «*Stort sett løser vi alle oppgavene i de daglige møtene.*» En annen informant har samme opplevelse, og åpner for at det forekommer viktig uformell kommunikasjon i disse møtene: «*Møtet er litt formelt knyttet til arbeidet, men det er også litt smalltalk, hvordan er været der nå, om noen er borte, eller hva de har å gjøre og så videre.*» Enhetslederen ville heller ikke vært foruten disse daglige møtene:

Jeg synes jo at det har fungert rimelig bra, men det er alfa og omega at vi har daglige morgenmøter, synes jeg. Da kan du føle litt på stemninga og si hei, jeg er her. Og så spørre om noen har noe de ønsker å si. Akkurat det møtet hver dag, ville jeg ikke vært foruten.

En medarbeider som har erfaring med ukentlige møter forteller: «*Jeg tror at om vi hadde klart å disiplinere oss til få saker, så kunne vi hatt hyppigere møter.*» Videre sier medarbeideren: «*I*

starten hadde vi hver 14. dag eller noe sånn, og det syns jeg var for lite. Går man glipp av et møte da, så går det kanskje en måned før man får diskutert ting.» Dette støttes av enhetslederen: «Det å ha jevnlig møter slik som dette (...) Spesielt for meg som leder, så er det viktig å ha en arena der jeg treffer alle såpass ofte.» En medarbeider i enheten med færrest møter ønsker seg flere møtepunkt og mer engasjement, og synes leder burde vært flinkere til å sette av tid:

(...) de fleste har veldig fulle arbeidsplaner og kalendere, så det handler jo litt om å sette av tid, og det burde leder kanskje ha vært bedre på. Å ha flere møtepunkt og bli litt tøffere på å utfordre andre til å legge frem saker, så det kanskje blir litt mer interessant å delta, engasjere mer.

Å involvere medarbeiderne i møtene, delegere ansvar for møteinnhold og legge til rette for at alle blir hørt er noe lederne sier de ønsker å få til, selv om det noen ganger kan bli litt mer enveis enn intensjonen. Blant lederne er det å delegere ansvar for konkret møteinnhold ikke uvanlig. Jan sier: «Jeg har prøvd å sette bort et par oppgaver til andre, slik at andre også skal bidra inn i møtene.» Anne støtter dette når hun sier: «... når vi har fysiske samlinger så prøver jeg å utfordre alle til å lage et innlegg, (...) Da kan jo ting komme frem som de brenner for, og mener skal på agendaen.»

Å få alle til å delta, eller gjøre fellesmøtene like relevante for alle medarbeiderne, er noe lederne er kjent med. Roger forteller at alle hans medarbeidere kan melde inn saker, men at fellesmøtet likevel kan bli litt uinteressant fordi ikke alle jobber med det samme:

Alle vet at de kan ta ordet. Når vi tar en sak, så tror jeg at jeg spør om det er noen som har noe å tilføye, eller om det er noen som har noe de vil ha sagt. Jeg tror jeg inviterer til dialog da. Det jeg opplever da, er at jeg har så stort sprik i innholdet i det vi holder på med, at de møtene blir litt uinteressante for mange.

Lederen Jan sier han har innsett at deltakelse i plenum ikke er ment for alle, og at han må forsøke å legge til rette for at alle skal bli hørt likevel:

Det har skjedd at folk har kommet til meg i forkant med ting de vil jeg skal ta opp i møtet som de ikke ønsker å ta selv. Det syns jeg at man skal gjøre. Vi er forskjellige, og det må vi ta innover oss.

I enheten med daglige møter, forteller en medarbeider at møtelederansvaret rullerer: *«Jeg tror alle er møteledere. Vi har hver vår dag til å gå gjennom lista, og da er det gjerne den som har gått igjennom lista som blir møteleder.»*

Når møtene blir for komprimerte eller innholdet for omfattende, så kan det også gå ut over graden av involvering. Et hjertesukk fra Lene går på det å få mer tid til å komme med innspill: *«Det er fort å føle seg som en møteplager når man må avbryte fordi leder allerede har gått til neste punkt. Det er sikkert mange som har det sånn.»* Men dette kan også medføre at møtene flyter ut, mener Knut: *«Vi er såpass mange så hvis alle skulle få lov til å prate fritt, altså du får lov til å prate fritt, men hvis alle skulle gjøre det, så ville møtet egentlig dra ut i tid og ha mindre verdi.»*

I møter kommuniseres samme informasjon ut til alle samtidig. Det betyr at enhetsmøtet og eventuelle andre møter blir en leders viktigste arena for kommunikasjon ut til sine medarbeidere uavhengig av lokasjon. Medarbeiderne vi har snakket med sier de opplever lederne som forberedt i variert grad til enhetsmøtene. Ifølge vår undersøkelse blir det i møter med en omfattende agenda og med mange deltakere, utfordrende for leder å få formidlet informasjon, akkurat som det blir utfordrende for medarbeider å skulle absorbere informasjonen, og samtidig føle seg involvert i møtet.

4.3.6 Oppsummering

Funnene våre tyder på at finnes en kommunikasjonsbevissthet i enhetene der både medarbeidere og ledere forstår hva som må til for å kunne kommunisere godt, selv om det ikke alltid er gjennomførbart i en stor geografisk utstrakt organisasjon. Det å forholde seg til hverandre via digitale samhandlingsverktøy har sine utfordringer. At det er og blir en forskjell mellom å kommunisere ansikt-til-ansikt og via digitale samhandlingsverktøy, anerkjennes av alle våre informanter.

Flere informanter påpeker spesielt viktigheten av informasjonen man innhenter fra kroppsspråket, og at å lese mottakers reaksjoner er vanskelig uten å ha tilgang til det visuelle. Alle vi har intervjuet ser verdien av den uformelle kommunikasjonen, uavhengig om det måtte være ikke-verbalt språk og kroppsspråk, via uformell småprat eller stemmeleie. Likeså påpekes det av samtlige av våre informanter at den uformelle kommunikasjonen ivaretas best når man er på samme lokasjon, eller har tilstrekkelig med fysiske møtepunkt som genererer tilstrekkelig med trygghet. Ut fra svarene vi har mottatt, ser terskelen for småprat ut til å være

noe høyere via digital kommunikasjon enn det er ved fysiske møter. Noe informasjon går i tillegg tapt som en direkte konsekvens av dette. At det da heller kan oppleves lettere og foretrukket for medarbeidere å ta kontakt med noen som sitter fysisk nær, uavhengig av enhetstilhørighet, påpekes av flere informanter.

De fleste informantene trekker frem viktigheten av både digitale og fysiske hyppige møtepunkt når man skal forsøke å kompensere for bortfall av uformell kommunikasjon. I denne sammenhengen kan det ifølge våre informanter etableres en lav terskel for kontakt mellom medarbeidere, samt mellom leder og medarbeidere ved hjelp av flere virkemidler. Tilstedeværelsen av en relasjon i bunn som gir trygghet og tillit, nevnes hyppig som et virkemiddel. Det betyr at kjennskap til hverandre legger til rette for dialog i fortsettelsen.

Å ha et grunnlag der man kjenner folk fra før, bidrar ifølge våre informanter til at digitale samhandlingsverktøy blir naturlige å bruke i hverdagen. Både ledere og medarbeidere understreker viktigheten av å fysisk møtes, og at dette legger grunnlaget for videre kommunikasjon. Flere av våre informanter, både medarbeidere og ledere, nevner medarbeidersamtalen og ikke minst dialogsituasjoner, som kan være sensitive. Dette kan være knyttet til konflikter eller saker relatert til arbeidsmiljø, som man bør ta ansikt-til-ansikt og med forsiktighet og hensyn.

Av våre informanter virker medarbeiderne som tilhører enheter med daglige eller ukentlige møter mest fornøyde med hyppigheten. Om forskjellen mellom digitale og eventuelle fysiske enhetsmøter, sier informantene at digitale møter ofte begrenser muligheten for å se medlemmene i enheten. Andre ulemper med digitale møter som nevnes, er at møtene ikke favner alle interesseområder og rett og sett ikke involverer deltagerne nok.

Å involvere medarbeiderne i møtene, delegere ansvar for møteinnhold og legge til rette for at alle skal bli hørt, er noe lederne i vår undersøkelse ønsker å få til, selv om det noen ganger kan bli litt mer enveiskommunikasjon enn hva de ønsker. Når møtene blir for komprimerte eller innholdet for omfattende, kan det gå ut over graden av involvering. Medarbeiderne vi har snakket med, sier at de opplever lederne som i varierende grad forberedt til enhetsmøtene. I følge våre funn blir det i møter med en omfattende agenda og med mange deltakere, utfordrende for leder å få formidlet informasjon, akkurat som det blir utfordrende for medarbeider å skulle absorbere informasjonen og samtidig føle seg involvert i møtet. Her ser vi at perspektivet på digitale møter er relevant. For medarbeideren som savner å bli inkludert i

prosesser, blir det ikke godt nok, men for en tidspresset leder gagner det behovet for effektivitet.

Å forholde seg til hverandre via for eksempel Skype kan også gi frihet og åpenhet, forteller noen av våre informanter. Digitale møter kan være strukturerte, effektive og bidra til at flere tør gripe ordet.

Hvordan våre informanter bruker sitt webkamera varierer noe ut fra den enkeltes forutsetninger og behov, samt møtetype, og også generelt hvor komfortabel man er med kamerabruk. Flere av informantene er også kjente med fordelene kamerabruk både i møter og en-til-en kan føre med seg, og noen nevner at det å se hverandre kan bidra til en mer helhetlig forståelse av kommunikasjonen. Bruk av kamera er generelt ikke utbredt i enhetene, ifølge informantene, og har ofte ikke blitt et tema som det er tatt stilling til i enheten. Grunnene til lite bruk, varierer fra en manglende bevissthet rundt kamerabruk, individuell ubekvemhet med kamera til tekniske utfordringer.

4.4 Kultur

4.4.1 Introduksjon

I dette kapittelet presenterer vi hovedkategorien kultur, der vi tar for oss endring i organisasjonen, kulturbevissthet og kulturforståelse, virkemidler for kulturbygging, kulturbidrag, kulturarv og kulturforskjeller.

Thomas Hylland Eriksen definerer kultur slik: «*Kultur er det som gjør kommunikasjon mulig; altså at kultur er de tankemønstrene, vanene og erfaringene som mennesker har felles og som gjør at vi forstår hverandre.*» (Eriksen 2001, s 60).

Ifølge Schein og Schein (2017) er organisasjonskultur summen av den felles læringen en organisasjon eller en gruppe kan tilegne seg over tid. Kultur er her et produkt av felles dannelse av oppfatninger og væremåter.

4.4.2 Organisasjonen i endring

Flere av våre informanter tar opp det de oppfatter som problematikker i organisasjonen. Ved Nord universitet pågår det store og omfattende prosesser i etterkant av fusjonen som blant annet innebærer omstilling, nedbemanning og nedlegging av studiesteder.

Knut syns kulturbygging fungerer greit i egen enhet, men er usikker på hvor stor viljen til kulturbygging i organisasjonen er: «Hvis vi ser det mer helhetlig med hele organisasjonen, så vet jeg ikke helt om jeg syns at det er så stor vilje til å bygge felles kultur.» En annen medarbeider, Bente, forteller oss om mangelen på å føle seg inkludert: «Men det jeg kanskje synes, hvis man skal nå være litt sånn negativ, så er vi på en måte skjøvet litt ut i periferien, at vi liksom ikke får med oss det som skjer rundt i organisasjonen.» Ut fra våre samtaler med informantene, ser vi at de fleste anerkjenner at det er en tøff tid for organisasjonen, og dermed også mange medarbeidere. At endring er noe som er vanskelig for hver enkelt, understrekes av Kjell: «Vi er jo mennesker vi og, og liker å holde på med det som er trygt foran det å gå over til noe nytt.»

En leder, Jan, mener selv å ha funnet oppskriften på hvordan få til endring og kulturbygging:

(...) hvis du skal ha en endring i en organisasjon, så må du ha med folk på det. Det er jo noe å være bevisst på, i forhold til det å prøve å passe på at folk føler seg sett og føler seg som en del av fellesskapet. Som en del av fellesskapet er det kanskje en større sjanse for at man kan bidra inn i det og kulturen.

Mange av våre informanter bringer uoppfordret fusjonen opp som et tema i intervjuene, og det er tydelig noe de fortsatt er opptatt av og som legger føringer for kulturbyggingen. Lene sier: «I selve fusjonen så er man både frustrert og lite opplyst, og alle disse usikkerhetsmomentene som man står overfor, gjør at man blir så var på alt som blir sagt.» Videre sier hun om det lokale arbeidsmiljøet sitt: «Her jeg har kontorsted har jeg veldig tette relasjoner. Vi har hatt et veldig godt forhold mellom oss her bestandig. Noe vi har dyrket, prisgitt og takket, fordi det er det som har fått oss gjennom fusjonen.» Hun beskriver fusjonsprosessen som tung: «Man blir så nedslitt at man faktisk mister motivasjonen. Det har skjedd meg flere ganger gjennom fusjonsperioden. Det har vært jækla tunge tak.» Alt i alt, ser vi at mange endringer på kort tid har påvirkning på informantene.

Jan har identifisert det han oppfatter som kulturelle forskjeller blant sine medarbeidere, og har noen tanker om hvordan håndtere disse:

Det har vært en del forskjeller, og det er fortsatt en del forskjeller på hvordan vi løser ting. Når det kommer en sånn fusjon og en omstillingsprosess, hvis du skal rive ned alt av det gamle og dure på og si at sånn skal vi gjøre det, da tror jeg du har tapt i utgangspunktet. Man må få lov til å holde på litt sånn man selv tenker er fornuftig også.

Jan ønsker altså å ta høyde for det som er med inn i fusjonen, og at ikke alt må bli enhetlig i fortsettelsen. Kjell, som er medarbeider, ser også at godt etablerte kulturer ikke kan endres umiddelbart:

Det er jo gjerne sånn at en kultur blir til på veien, den bygges opp over tid, og den rives ned også over tid. Du kan ikke rasere en kultur selv om man for eksempel gjennomfører en fusjon. Det er ikke sånn at kulturen endrer seg over natta, selv om alle logoer, organisasjonskart og sånn endrer seg. Kulturen den er veldig seiglivet. (...) Det tar litt tid å få bygget stein for stein til en felles kultur.

I lys av dette er det sannsynlig at ledere må ha med seg en grad av fleksibilitet, og stå litt imot, eller i hvert fall ta seg tid i endringspresset som kommer i kjølvannet av store omveltende prosesser. At endring imidlertid har funnet sted etter fusjonen bekrefter Anders:

(...) det er litt mer felles nå enn hva det var med en gang etter fusjonen. (...) Det har tatt litt tid å bli enige om det, og å komme til en felles forståelse. Man er jo preget av alle de årene med tre forskjellige institusjoner, der oppgaver og ting har blitt gjort forskjellig.

4.4.3 Kulturbevissthet og kulturforståelse

Å være bevisst de ulike kulturene som sammen utgjør Nord universitets organisasjonskultur, er noe alle våre informanter virker å være. I tillegg til å kjenne forskjellene, trekker også våre informanter frem likheter i oppgaveløsning via felles rutiner og felles metoder som viktige byggesteiner for å danne en felles kultur. Kulturforståelse er en del av kulturbevisstheten, og kan hos våre informanter indikere en litt dypere forståelse av forskjellene, enn bare å anerkjenne at de finnes. Videre sporer vi en vilje til å akseptere hverandres kulturer tross ulikheter.

Når vi spør om en definisjon på felles kultur, svarer lederen Roger:

Jeg tenker mer på felles rutiner og felles måter å gjøre ting på. Om det er felles kultur, det er jeg ikke sikker på. Vi har med oss ulike kulturer, og det er kanskje viktig at vi har disse med oss, selv om vi prøver å gjennomføre ting arbeidsmessig likedan.

Her ser vi at han definerer kultur via arbeidet som skal gjøres. Likhet i rutiner og arbeidsoppgaver er oftest det første informantene svarer når de blir bedt om å definere kultur. Det sosiale kommer stort sett i andre rekke. Medarbeideren Hanne sier for eksempel at

ulikheter må aksepteres, og oppgavene fokuseres på: «*Man vil ikke få en lik kultur uansett når man sitter delt, men at man kan få etablert mest mulige like rutiner. (...) Vi må bare få kommunisert den nødvendige faglige biten og akseptere at vi er ulike.*» Medarbeidernes ulikheter er noe Anne har forståelse for som leder. Hun ser også betydningen av sin egen kulturtilhørighet:

Folk er jo forskjellige, så jeg er nødt å forholde meg ulikt til dem fordi de er så forskjellige som personer. Så jeg tror det er mer det, enn at de fysisk sitter på ulike steder. Men det er klart, hvis jeg skal være helt ærlig, så føler jeg kanskje mer tilhørighet i den kulturen som er mest lik min egen.

Å anerkjenne hverandres forskjeller, men også å kunne gå videre sammen derfra, er noe leder Jan er opptatt av:

Det har vært endel forskjeller, og det er fortsatt en del forskjeller på hvordan vi løser ting. (...) Og så må man, tror jeg, være villig til å lytte en del til alle sammen, og ikke bare tenke at det som vi har gjort er det rette. (...) Så ja, vi har litt forskjellige kulturer og forskjellig ballast i bunn, som vi forsøker å snu til noe felles.

Våre informanter påpeker at noen ting bør være på plass før det ligger til rette for å skape en felles kultur. Hanne påpeker at tydelige mål er viktige: «*Man må kanskje ha et tydelig felles mål for å klare å skape en felles kultur, hvor er vi på vei og hvor skal vi hen, hvordan kommer vi dit.*» Hun etterlyser også en større bevissthet fra ledelsen i sin enhet om inkludering i hverandres kulturer:

(...) når alle studiestedene møtes på felles samlinger, så blir det så veldig tydelig at de har en annen kultur spesielt der ledelsen sitter. De får et annet samhold og har sine interne spøker (...) Det burde kanskje være mer bevissthet og vektlegges mer at alle skal skjønne, og alle skal være en del av det.

Mens Kjell for sin del er opptatt av at man må ha kjennskap til mer enn det åpenbare for få effektiv samhandling med andre: «*Vi må ha kjennskap til både organisasjonen, kulturen, og mest mulig kjennskap til plassen (...) for å løse oppdraget på en best mulig måte. Vi må ha en viss kulturforståelse.*» Dette støttes av Knut: «*I felles kultur legger jeg at vi har en lik forståelse av hva vi skal holde på med, hvordan vi skal gjøre ting, (...) men med god kjennskap til de lokale variasjonene.*» Her ser vi at tydelige mål, større bevissthet om

inkludering og kjennskap til hverandres kulturer er noe informantene, og da medarbeiderne spesielt, etterlyser for å kunne skape en felles kultur.

Når vi spør medarbeiderne om de synes det er behov for, og viktig med, en felles kultur i enheten, svarer alle ja. Likeså svarer de fleste at deres inntrykk er at lederen mener det samme som dem, selv om det ikke alltid har blitt uttrykt direkte. Flere medarbeidere nevner at det er begrensninger i hva enheten får prioritert, og hva leder har tid til.

4.4.4 Virkemidler for kulturbygging

Når vi spør om hvem som har ansvaret for å skape en felles kultur i enheten er det enighet, også blant lederne, om at det er alles ansvar, men at lederansvaret er overordnet og går på tilrettelegging. Det betyr at det er leder som må ta ansvaret for hvilke virkemidler skal tas i bruk. Roger mener at han som leder har hovedansvaret, men at alle må bidra: *«Lederen har det største ansvaret for å legge ting til rette, men hver enkelt medarbeider må faktisk bidra til å lage en kultur. Hver enkelt har et stort ansvar.»* Anne sier det samme, og er bevisst det hun mener er makten en leder kan ha til å prege et arbeidsmiljø: *«Min mening er at en leder faktisk kan ødelegge et arbeidsmiljø og en kultur om den vil, så da mener jeg at en leder har det største ansvaret.»*

De aller fleste informantene synes å være reflekterte om egne holdninger og verdier. Vi sporer en bevissthet på hvordan man selv opptrer og hvordan man forholder seg til andre.

Holdninger og verdier nevnes som konkrete virkemidler i kultur- og relasjonsbygging.

Verdiene som hyppig nevnes av informantene er: ydmykhet, respekt, tillit, ærlighet, godt humør og humor, samt ansvarsfullhet. Verdiene ligger til grunn for holdninger, som igjen skaper atferd. Flere informanter snakker om gjensidighet, for eksempel: Stiller du krav til andre, må du innfri dem selv. Man må foreta seg det andre stoler på at man skal. Gjensidighet kan også beskrives som tillit.

Kjell er opptatt av holdninger hos seg selv og hos andre:

Vi må tørre å snakke om holdninger og vi må tørre å gi og ta tilbakemeldinger, og gjøre noe med det. (...) Jeg kan ikke stille krav til andre hvis ikke jeg opprettholder de kravene selv, det er veldig enkelt egentlig.

Bente trekker frem det hun kaller normal folkeskikk som noe man må ha når man skal forholde seg til andre, men også gjensidighet og tillit er viktig for Bente: *«Hvis jeg sier at jeg gjør det sånn, så skal de andre kunne stole på at da har jeg faktisk gjort det.»* Knut nevner en

ydmuk adferd som noe alle bør ha: «... det å ha respekt for hverandre er vel kanskje det som er viktigst, og være villig til å se at man kanskje ikke nødvendigvis har den beste måten å gjøre ting på.» Ansvarsfullhet mener Roger er en verdi som allerede står sterkt blant hans medarbeidere, noe han er glad for: «Jeg tror verdigrunnlaget med at folk tar ansvar for arbeidsoppgavene, har vært med fra før fusjonen. Jeg er veldig heldig som har medarbeidere som har en høy standard der.»

Humor bringes på banen av alle våre informanter som svært relevant for å etablere kontakt og fellesskap med andre. Samtidig nevnes også ulike hindringer eller problematikker som kan gjøre humor på tvers av kulturer vanskelig, og til og med bidra til at medarbeidere føler seg ekskludert fra fellesskapet. Bortfallet av uformell kommunikasjon som har oppstått på grunn av utstrakt bruk av digitale samhandlingsverktøy eller for lite fysisk kontakt, er en slik hindring. Mangel på trygghet, gjensidighet og tillit i relasjoner likeså. Lederen Jan forteller om en opplevelse som oppsto i «bli kjent»-fasen med en medarbeider, som han måtte ta til etterretning og avklare med den det gjaldt:

Jeg husker det var en som ikke sitter på samme plass som meg, som fortalte meg ganske tidlig at det var vanskelig å se om jeg spøkte eller ikke. Mange ganger tok vedkommende ting jeg sa på alvor, som var fra min side ment som spøk.

Kjell forteller at han har et bevisst forhold til humor i samhandling med andre: «Det gjør det lettere at vi kan ringe hverandre, det bryter ned isen litt. Humor er viktig i så måte, så det prøver jeg å bidra med.» Å pleie interne spøker som er knyttet til en spesifikk lokasjon eller kultur, kan oppleves som problematisk. Det å føle at man ikke forstår spøken, skaper sprekker i fellesskapet. Lene sier at det å finne felles humor er viktig i enheten, og at man byr på seg selv: «At man klarer å få en felles humor og at ikke en vits blir teit, man må finne noen felles vitser. Så må man by på seg selv, og ikke ta seg selv så høytidelig.» En informant, Hanne, forteller om sin opplevelse med at ledelsen i enheten ubevisst ekskluderer, og at det føles problematisk:

For meg oppleves det ganske tydelig når alle studiestedene møtes på felles samlinger, så blir det så veldig tydelig at de har en annen kultur, spesielt der ledelsen sitter. De får et annet samhold og har sine interne spøker, og da sitter på siden av og ikke forstår det.

Her ser vi at humor er et sterkt virkemiddel for enten tilhørighet eller utenforskap, og bør brukes med omhu og forsiktighet.

Flere av våre informanter anerkjenner at også anvendelsen av språk er en viktig del av kultur, og også en del av hverdagen i enhetene. Her ser vi at ulike dialekter kan gjøre det vanskelig å forstå hverandre. I tillegg kan man ha ulik forståelse av begreper i daglig tale. Lene snakker en del om forskjellene mellom en nordlending og en trønder: *«Det er faktisk språkproblemer mellom en nordlending og en trønder. Det går på de små ordene i hverdagen. (...) Man må faktisk oversette en del ting.»* Dette støttes langt på vei av Kjell som mener man må ha felles begrepsforståelse i daglig tale. Knut reflekterer over språkbruken via digitale samhandlingsverktøy og hvor virkningsfullt det kan være: *«(...) det er klart at språket som blir brukt, både skriftlig og muntlig, vil det jo være med på å skape en kultur det også.»*

4.4.5 Kulturbidrag

Med bakgrunn i at våre informanter er enige om at å bidra til å skape kultur er alles ansvar, så er det interessant å se på hvordan hver enkelt bidrar. Bidragene som blir nevnt går på det å være aktiv, dele både av seg selv og sin kompetanse, ha godt humør og å kunne gi slipp på det som ikke fungerer. Knut er tydelig på hva han mener er det viktigste kulturbidraget når han sier at: *«... det å ha respekt for hverandre er vel kanskje det som er viktigst, og være villig til å se at man kanskje ikke nødvendigvis har den beste måten å gjøre ting på.»* Kjell har også et bevisst forhold til hvordan han som medarbeider kan bidra ved å være aktiv, hjelpsom og benytte humor til å bryte ned isen. Ut fra dette kan man si at medarbeiderne er bevisst sitt ansvar i kulturbyggingen.

Lederne blant våre informanter har ulike løsninger for håndtering av ansvaret for kultur- og relasjonsbygging i enhetene. Roger sier han ønsker at hans medarbeidere skal ta selvstendig initiativ, og delegerer i den forbindelse mye av ansvaret sitt bort til hver enkelt: *«Jeg ønsker jo at folk skal ta initiativ selv og være pådrivere heller, enn det å sitte å vente.»* Anne ønsker fokus på hvordan medlemmene i enheten snakker med hverandre: *«Jeg synes de er flinke, fordi ingen av de er redde for å si fra. (...) Men det er klart at noen oppfatter ting som kritikk. Dette har jeg forsøkt å ha litt fokus på (...)»* Jan manøvrerer medarbeiderne mot mer samhandling på tvers av geografien:

Jeg må passe på at jeg får sammensetninger som går på tvers av de ulike studiestedene, og at jeg ikke hele tiden tenker mest sak, men også tenke litt kulturbygging. (...) Å være med inn i prosjekter er en måte å få en felles kultur, man får et eieforhold til den saken og man får være med å bestemme, og man blir sett.

Tre ulike løsninger, tre ulike ledere. Muligvis også tre ulike resultater.

4.4.6 Kulturarv og kulturforskjeller

Ifølge våre informanter har man med seg mye i bagasjen i en ny organisasjon, på godt og vondt. Noe er vanskeligere å gi slipp på enn andre, og noe skjer bevisst, andre ting ubevisst, slik Bente forteller oss: «*Kanskje mange har litt vanskelig å gi slipp på det, man viderefører jo gjerne det man har gjort tidligere.*» Når den kulturen medarbeiderne selv ikke kommer fra er den som blir prioritert, oppleves det vanskelig for noen av våre informanter. Hanne føler at leders kultur er den som blir dyrket i enheten, og at andre må rette seg etter det:

Jeg tror leder er innkjørt i en kultur slik at det kanskje ubevisst blir denne som blir prioritert. Vi har jo egentlig ikke så mange møtepunkter, men når vi samles og skal forsøke å gjøre ting sammen, og jo større denne gruppa blir og dess flere individer det blir, og da spesielt fra der som ledelsen sitter, dess mer fremtredende blir denne kulturen.

Her ser vi at man velger det man kjenner best, også når man er leder. I det ubevisste valg, ligger stort sett egne preferanser. I bagasjen har alle med seg sin identitet, bestående av sin egen personlighet og sin egen geografiske tilhørighet. Kjell sier geografisk tilhørighet og personlighet representerer viktige forskjeller i enheten: «*Det er klart det er litt kulturforskjeller (...) fordi det er såpass store avstander og forskjeller, og forskjellige personligheter og folk som sitter i de ulike rollene.*»

En medarbeider, Lene, sier hun mener forskjellene knyttet til fylkestilhørighet er størst. Her ser vi at perspektivet er preget av hennes erfaringer i enheten: «*Du har en hovedtyngde av kulturforskjell, og det er nordlendingen mot trønderen. Så har vi i samme fylke lik humor, men også litt ulikheter, men ikke så mange at vi ikke kan enes.*» Alle enhetene involvert i våre undersøkelser har medlemmer fra begge fylker. Mange ledere i Nord universitet er nok kjent med denne typen problematikk. Jan kaller dette for «fylkeshylet», og sier at forskjellene i fylkeskultur må man akseptere:

De har kanskje en annen forventning enn, ... det blir jo det vanlige fylkeshylet mellom Trøndelag og Nordland, det er jo ikke bra, men ... (...) Jeg sier ikke at den ene av oss har mer rett enn den andre, men poenget er at vi er forskjellige.

Våre informanter er enige om at kulturen også blir farget av personlighetene som er en del av den. Likeså blir en leder preget av hvem som skal ledes. Å skille mellom hva som er kultur og

hva som er personlighet, er ikke så lett, men de fleste informantene enes om at personligheter påvirker kulturen og at *hvem* du er, er viktigere enn *hvor* du er. Medarbeideren Kjell viser til at det, slik han ser det, er mange typer personligheter i hans enhet: *«Det er jo veldig forskjellige type personligheter. Vi er jo såpass få på hver plass, at det gjerne er personlighetene som i stor grad kan påvirke kulturen.»* Jan mener man som leder uansett må ta utgangspunkt i hver enkelt person: *«Jeg må forholde meg til den jeg snakker med, og ta utgangspunkt i denne personen. Og behandle folk litt forskjellig ut fra hvem de er, og ikke nødvendigvis hvor de er.»* Her er alle våre spurte ledere enige.

Følelsen av fellesskap er som oftest følelsen av å være sammen med noen om noe. *«Kultur er fellesskap, rett og slett»*, forteller Kjell oss. Det betyr at det er mange fellesskap innad i Nord universitet, og også innad i enhetene vår undersøkelse er gjort i. Fra en leders perspektiv, snakker Jan om viktigheten av fellesskapet når endringer i organisasjonen skal implementeres:

Det er jo noe å være bevisst på, i forhold til det å prøve å passe på at folk føler seg sett og føler seg som en del av fellesskapet. Som en del av fellesskapet er det kanskje en større sjanse for at man kan bidra inn i det og kulturen.

Ifølge våre informanter er arbeidsmiljøet som fellesskap noe som strekker seg ofte ut over egen enhet, der mange av disse er stedsavhengige. Slike fellesskap blir av noen nevnt som kilder for både kultur og motivasjon. Lene refererer til fellesskap også utenfor enheten knyttet til kontorstedet: *«Vi får jo mye verdi med andre ansatte også, ikke bare i egen enhet.»* Anders trekker frem det samme: *«Jeg føler at vi har et ganske bra miljø både i og utenfor enheten, så det er motiverende at man trives med de man jobber sammen med, ellers hadde det vært veldig tungt å gå på jobb.»*

4.4.7 Oppsummering

Prosessene i Nord universitet etter fusjonen innebærer blant annet omstilling, nedbemanning og nedlegging av studiesteder. Våre informanter virker å være bevisst de ulike kulturene som sammen utgjør universitetets organisasjonskultur. I tillegg til å kjenne til forskjellene, trekker våre informanter også frem likheter i oppgaveløsning via felles rutiner og felles metoder som viktige elementer for å oppnå felles kultur. Kulturforståelse er en del av kulturbevisstheten, men kan tyde på en litt dypere forståelse av forskjellene, enn å bare anerkjenne at de finnes. Vi sporer en vilje til å akseptere hverandres kulturer, tross ulikheter. Det meldes klart fra

informantene om at det er flere ting som bør være på plass før det ligger til rette å skape en felles kultur. De nevner tydelige mål, større bevissthet om inkludering og kjennskap til hverandres kulturer som relevante for dette formålet.

Informantenes kulturbidrag går ut på det å være aktiv, dele både av seg selv og sin kompetanse, ha godt humør og å kunne gi slipp på det som ikke fungerer. De fleste informantene, inkludert lederne selv, sier at hovedansvaret til å bidra til å skape kultur i enheten ligger hos leder, og dermed også ansvaret for hvilke virkemidler som kan tas i bruk. Blant lederne i vår informantgruppe, så delegerer én bort ansvaret, og ønsker at medarbeiderne skal ta initiativ. Én leder ønsker å ha fokus på hvordan man snakker med hverandre, mens en annen forsøker å være bevisst på å sette sammen grupper på tvers av kulturer, og sørge for at medarbeiderne blir sett.

Våre funn viser at arbeidsmiljøet som fellesskap ofte strekker seg ut over egen enhet, og blir av noen informanter nevnt som kilder for både kultur og motivasjon.

De aller fleste informantene virker til å være reflektert rundt egne holdninger og verdier. Vi sporer en bevissthet om hvordan man selv opptrer og hvordan man forholder seg til andre. Holdninger og verdier nevnes som konkrete virkemidler i kultur- og relasjonsbygging. Flere verdier nevnes av informantene: gjensidighet, ydmykhet, respekt, ærlighet, godt humør og humor, samt ansvarsfullhet. Gjensidighet og tillit nevnes oftest.

Humor bringes på banen av alle våre informanter som noe som er svært viktig for å etablere kontakt med andre. Samtidig nevnes også ulike hindringer eller problematikker som kan gjøre humor på tvers av kulturer vanskelig, og til og med bidra til at medarbeidere føler seg ekskludert fra fellesskapet. Bortfallet av uformell kommunikasjon som har oppstått på grunn av utstrakt bruk av digitale samhandlingsverktøy, eller for lite fysisk kontakt, er en slik hindring. Mangel på trygghet i relasjoner likeså. Her ser vi at humor er et sterkt virkemiddel for enten tilhørighet eller utenforskap, og bør brukes med omhu og forsiktighet.

Flere av våre informanter anerkjenner at også anvendelsen av språk på arbeidsplassen er en viktig del av kultur, og en del av hverdagen i enhetene. Her ser vi at ulike dialekter kan gjøre det vanskelig å forstå hverandre. I tillegg kan man ha ulik forståelse av begreper i daglig tale.

Med i bagasjen har man også med seg sin identitet, bestående av sin egen personlighet og sin egen geografiske tilhørighet. Det er variasjoner fra sted til sted i hvor selvstendige

medarbeiderne er, noe lederne sier de er oppmerksomme på. De fleste informantene enes om at personligheter påvirker kulturen og at *hvem* du er, er viktigere enn *hvor* du er.

Når vi spør om medarbeiderne syns det er viktig med, og behov for, en felles kultur i enheten svarer alle ja. Likeså svarer de fleste at lederen mener det samme som dem, selv om det ikke alltid har blitt uttrykt direkte. Flere medarbeidere nevner at det er begrensninger for hva som blir prioritert i enheten, og hva leder har tid til.

4.5 Relasjon

4.5.1 Introduksjon

I dette kapittelet presenterer vi hovedkategorien relasjon, og fokuserer på det geografiske aspektet ved relasjoner, initiativ og virkemidler knyttet til relasjonsbygging og samspill i relasjoner.

4.5.2 Relasjon og geografi

Informantene sier relasjonene i enheten skapes via gode rutiner, god arbeidsflyt, diskusjoner og deling av kompetanse på tvers av geografi. Informantene henviser også til at arbeidsoppgavene er stedsuavhengige, og at dermed relasjonene også blir det. Medarbeideren Kjell forteller om relasjoner som noe som skapes via denne måten å jobbe på: *«Det går en arbeidsflyt og diskusjoner mellom stedene. (...) Man sitter ikke og holder på kompetansen, men bringer den ut til de andre. Det er nok med på å bidra til å skape relasjoner.»* Det faktum at man i enhetene hovedsakelig forholder seg til hverandre via digitale samhandlingsverktøy, trekkes fram av lederen Anne som noe som nedtoner viktigheten av lokasjon. Hun understreker at det da blir ekstra viktig med åpne kommunikasjonskanaler og at medlemmene i enheten ikke er redde for å ta kontakt med hverandre: *«Vi er jo digitale, og da betyr lokasjon ingenting egentlig. Det er bare at vi har åpne kanaler slik at vi ikke blir redde for å snakke sammen og ta kontakt.»* Om arbeidsoppgavenes stedsuavhengighet sier Lene: *«Jeg trenger ikke å sette en sak hit eller dit, tilfeldigvis bare fordi den ansatte jobber der, når jeg kan løse saken selv og så er 'case closed'»*. Dette støttes av Knut som påpeker fordelene med en geografisk spredt organisasjon: *«Fordelene med en slik organisasjon vi har, er jo at man kan nå frem til alle selv om vi ikke sitter på samme plass.»*

Lederen Jan deler sine erfaringer med det at fellesskap og relasjoner kan skapes via felles oppgaver: *«Men samtidig ... tror jeg at den jeg har snakket mest med opp igjennom ikke sitter*

her, han sitter på et annet sted. Det har ingenting med vår kjennskap å gjøre, men det har med arbeidsoppgaver å gjøre.» Lene påpeker at for å løse oppgaver med folk du ikke er samlokalisert med, bør du ha en trygghet og føle deg likeverdig: *«Hvis du skal samarbeide med kolleger som har arbeidssted nesten over hele landet, så må du være trygg på dem, slik at du kan kontakte dem.»* Hun sier dette ikke har vært lett å oppnå, og har tatt tid. Videre sier hun at tverrgeografiske teamarbeid, og hospitering på tvers av studiestedene der medarbeiderne kan besøke et annet sted og arbeide i noen dager, forbedrer situasjonen. Når vi spør om hvordan relasjoner skapes, forbedres og utvikles i enheten, svarer Lene at dette skjer via samarbeid og fysiske møter. Her ser vi at hospitering og tverrgeografiske team bygger opp under dette.

4.5.3 Relasjonsbygging – initiativ og virkemidler

Ifølge våre informanter ligger samhandling i bunnen for hvordan man løser oppgaver, bygger felles kultur og skaper relasjoner. I tillegg sier de relasjonsbygging krever initiativ fra alle medlemmene i enheten, medarbeidere så vel som ledere. Knut er klar og tydelig her: *«Hvis man ikke har noen form for samhandling, vil det være vanskelig å skape relasjoner.»* At etablerte relasjoner gir et grunnlag for tillit og forutsigbarhet, nevnes av mange informanter. Å vite hvem du kan stole på, og hvor du har dem, er ofte nevnt. Jan sier om sine medarbeidere: *«Det å delta i forskjellige prosjekter og interne grupper som vi har i enheten, det er viktig for å skape relasjoner – helt klart. Og å være aktiv.»* Han støttes av Kjell: *«Det er jo veldig sånn hva man gjør det til selv. Du kan være kreativ, synlig, du må bidra og du må gjøre en god jobb.»* Roger går så langt som å si at han faktisk forventer initiativ fra sine medarbeidere, noe han er vant med fra sin kultur:

Som sagt, så er jeg nok veldig på den kulturen jeg kjenner best, det å ta initiativ, være pådriver, det å stille spørsmål, vise at du har interesse og kunnskaper. Ikke sitte å vente på at du får en oppgave. At man tar initiativ selv, det forventer jeg faktisk av alle mine medarbeidere.

Relasjoner og kultur blir av våre informanter ofte nevnt i de samme sammenhengene. Her ser vi at tiltakene for å få til etablering av et kulturelt fellesskap, går ut på å møtes fysisk og etablere sosial samhandling i tillegg til jobb. Når vi spør om hvordan relasjonene skapes, forbedres og utvikles i enheten, er alle informantene enige om at fysiske møter er essensielle for at dette skal skje.

Lederen Jan er tydelig på at man må bli kjent: *«Hvor mye og hvor dypt, det er jeg ikke så sikker på, men at det må være en viss relasjon i enheten og at folk kjenner hverandre i det minste ...»* At man må møtes fysisk og at man må ha et ønske om å bli kjent, er viktig for lederen Anne, og sier dette har gitt resultater i hennes enhet: *«Jeg føler at vi har kommet lengre med dette fordi vi rent fysisk har møttes, blitt kjent, og kunne hatt litt sosialt sammen.»* Knut sier at etableringen av relasjoner skjer i den samhandlingen som foregår i enheten:

... via både Skype-møter, via samtaler en og en, og via det å møtes både på hospitering og samlinger, vil det etter hvert skapes relasjon. Du vil etter hvert føle at du kjenner folk mer og bedre og får vite litt om svake sider og sterke sider.

Noen av våre informanter sier de foretrekker fysiske møter, men at det av ulike grunner kan bli vanskelig å få til. Lederen Jan er også tydelig på at dette ikke alltid er mulig, selv om han sier det er det som fungerer: *«Det å treffes er det som forbedrer det. Enten via Skype, samarbeid eller fysisk. Igjen, fysisk er å foretrekke, men det er litt vanskelig.»* Randi er blant de som ønsker seg flere fysiske møter, tross innsparinger i organisasjonen: *«Jeg tror at det er viktig at vi møtes fysisk i litt større grad enn hva vi har gjort i den senere tid.»* At de fysiske møtene kan miste effekt når de ikke er hyppige nok, er noe flere informanter konstaterer. Det tar tid å bygge relasjoner, sier Linn: *«(...) og når man ikke treffes oftere enn én eller to ganger i året, blir det vanskelig.»* Relasjonene må vedlikeholdes fysisk, påpeker de aller fleste.

En del av våre informanter påpeker viktigheten av å møtes fysisk for å jobbe sammen for å løse noen oppgaver, eller som en del i det å bli kjent og å få større forståelse for hverandre. Én leder, Anne, forteller at det i en arbeidsmiljøundersøkelse kom frem ønsker fra medarbeiderne om at de hadde lyst til å sitte å jobbe sammen med sine kollegaer. Dette har hun forsøkt å legge til rette for, ved at medarbeiderne av og til kan sitte på samme sted:

Det ser jeg jo også selv, at når jeg er på reise er det å sitte å jobbe sammen med folk, så er det enkelt å reise seg fra pulten å gå bort til den du vil snakke med for å diskutere noe man spekulerer på. (...) I fjor satt vi altså alle sammen på samme sted og jobbet i to dager.

For Randi har også settingen man blir kjent i, betydning: *«Settingen i seg selv er med på å skape en relasjon. Også uformelle sammenhenger, at man kan reise og bare sitte å jobbe sammen en dag uten at det nødvendigvis er så stram agenda, (...)»*

Jan sier han er bevisst sitt handlingsrom som leder, og tilrettelegger for god etablering av relasjoner ved å sette sammen samarbeidsgrupper på tvers av steder og kultur: *«Jeg må passe på at jeg får sammensetninger som går på tvers av de ulike studiestedene, og at jeg ikke hele tiden tenker mest sak, men også tenke litt kulturbygging.»* En av medarbeiderne fra denne enheten sier at leders kontroll av sammensetningen av folk som skal jobbe sammen, ønskes velkommen: *«Man tvinges til å samarbeide med andre, som man normalt kanskje ikke ville samarbeid med fordi man heller velger geografisk nære folk.»* Én enhet praktiserer også hospitering på de ulike studiestedene. Hospiteringsordningen omtales av Knut som noe som prioriteres som viktig på tross av travelhet og økonomiske innstramminger: *«Vi blir oppmuntret til å gjøre det, men når og hvor litt ut fra når vi har anledning og mulighet.»* Ut fra dette ser vi at samarbeid generelt fører til bygging av relasjoner.

Noen av våre informanter sitter samlokalisert med både leder og et varierende antall medarbeidere fra egen enhet. De fleste av disse beskriver fysisk nærhet til andre medarbeidere og leder som en fordel i denne sammenhengen. Randi anerkjenner at det er vanskeligere å skape god kultur og godt samhold når medarbeidere sitter spredt: *«Det er enklere å forholde seg til, du får en annen relasjon til de du sitter nært enn de som sitter langt unna.»* Dette støttes av Knut, som sier: *«Du blir jo litt bedre kjent med folkene av at man sitter nærmere dem over lengre tid.»* Hanne påpeker en forskjell i relasjonene mellom de som sitter på samme sted som ledelsen, og de som har fjernledelse:

Jeg føler at jeg har mer formelle relasjoner med de som sitter på samme sted som ledelsen, enn med de som også har fjernledelse. De med fjernledelse kan kanskje kjenne på de samme tingene, og har kanskje en del felles meninger, som kanskje gjør at vi bygger litt andre relasjoner.

Her ser vi at Hanne vurderer det slik som at hun har mer tilfelles med andre medarbeidere som også har fjernledelse, enn med de som sitter nær leder.

Våre funn viser at bevisstheten rundt kultur- og relasjonsbygging har ført med seg benyttelse av konkrete virkemidler i enhetene. Her ser vi at virkemidlene for kulturbygging sammenfaller mye for virkemidlene for relasjonsbygging, og informantene skiller ikke alltid mellom kultur og relasjon.

Anne sier for å skape relasjoner med sine medarbeidere må hun være bevisst på å ta kontakt med alle bare for å ta en prat uten noen spesiell agenda: *«Noen ganger så tenker jeg at det er lenge siden jeg har snakket med noen, og da tar jeg en telefon bare for å høre hvordan det*

går, det trenger ikke være noe spesielt.» En annen leder, Roger, setter imidlertid sin lit til at relasjonsutviklingen skjer i teamene i enheten som er styrt av egne koordinatore: «Vi prøver jo å bruke teamene til å utvikle de relasjonene, særlig mellom de som gjør det daglige. Da gjennom møter og gjennom at de fysisk samles en gang iblant.»

Et annet virkemiddel som nevnes av både ledere og medarbeidere, er humor og sosialisering når anledningen byr seg. Eksempelvis sier Kjell:

Humor er viktig i så måte, så det prøver jeg å bidra litt med. Og når vi fysisk møtes på samlinger i enheten et par ganger i året, da må man gripe muligheten til å være litt sosial og bli kjent med hverandre. Det er den muligheten vi har. Da får man heller godta at man blir litt trøtt i øynene dagen etterpå.

Anders sier at humor som virkemiddel fint fungerer i digital samhandling også, men også her forutsetter han at man har møttes i forkant: «Her er jo også en del spøkefulle telefoner og eposter på tvers. Det som ligger til grunn for dette er jo at man har møttes, og man får litt uformell kontakt.»

Hanne kommer med et vesentlig poeng, når hun forteller om sin erfaring med at hun føler at tanken hos ledelsen er tilstede, men gjennomføringen mangelfull fordi behovet for relasjonsetablering oppleves ulikt av medarbeidere og ledelse: «Jeg tror kanskje de tror vi er mer samkjørte enn vi er, fordi der har de etablert relasjonene allerede.» Ut fra våre tidligere nevnte funn, som for det første sier at det er vanskelig å se det du ikke er fysisk nær, og for det andre sier at ledere ofte bruker sin egen kultur som utgangspunkt i møte med medarbeiderne, så ser vi at denne situasjonen nok kan være reell.

4.5.4 Relasjonenes samspill

Informantene våre beskriver relasjonene de har i enhetene som en blanding av uformelle og mer formelle relasjoner. Noen informanter beskriver formelle relasjoner der fokuset blir mer på oppgaver og sak, som noe som har blitt et resultat av at man ikke har blitt kjent, eller at man ikke har kjemi. Lederen Roger sier om relasjonene til sine medarbeidere: «Det er helt klart at relasjoner er viktig, og noen har du bedre relasjoner til enn andre. (...) Der det blir utfordring på relasjonene, der blir man mer saklig».

Informantene beskriver ofte kjemi som en viktig bestanddel i gode relasjoner. Her ser vi at kjemi har en del å si for hvordan man samhandler med andre. Knut sier han forstår at relasjonene i enheten blir ulike, nettopp fordi alle personene er ulike: «Man har jo ikke riktig

den samme relasjonen til alle, vi er jo ganske mange, og noen har man etter hvert lært seg å kjenne bedre og har kanskje lettere for å ha en uformell relasjon til.» Astrid har samme erfaring: «Man får jo litt mer kontakt med enkelte enn hva man får med andre, og så er man jo forskjellige personer så for å si det sånn, enkelte personer foretrekker man å ringe kontra andre.» En del informanter sier at kjemien du har med hver enkelt påvirker hvem du samhandler med og hvordan du gjør det. For eksempel sier Kjell: «Om det er en person du har god kjemi med, kontra en du ikke har god kjemi med, og du lurert på noe, så ringer du gjerne den du har best kjemi med.» Lederen Anne deler også sine erfaringer fra tidligere om hvordan en leder hadde dårlig kjemi med sine medarbeidere, og at hun av den grunn er seg dette bevisst i sine relasjoner: «Mine erfaringer fra tidligere tilsier at dersom kjemien med leder ikke er god, så påvirker det alle. (...) Derfor er det også viktig at folk føler at kjemien stemmer sånn noenlunde i hvert fall.»

At kjemi og hvem man kjenner best, er uavhengig av geografisk lokasjon, påpekes av flere informanter. Anders sier for eksempel: «Man finner fort ut hvem man og hva man kan tulle med og ikke. Det handler om kjemi, rett og slett.» Dette støttes av Linn: «Kjemi er viktigere enn hvor folk fysisk sitter og jobber.»

Våre informanter trekker ofte fram at tillit, trygghet og forutsigbarhet, alle er viktige elementer for relasjonsetablering og samarbeid. At trygghet og tillit mellom medlemmene i enheten er noe som er essensielt, sier Bente: «Det er jo det å være litt trygge på hverandre, og vite hvor man har hverandre. Hvis jeg sier at jeg gjør det sånn så skal de andre kunne stole på at da har jeg faktisk gjort det.» Her ser vi at medarbeiderne sier det er viktig at leder har tillit til at arbeidsoppgavene blir gjort, selv om de ikke får fulgt med i detalj, og at medarbeiderne også har tillit til hverandre. Roger sier han ikke detaljstyrer sine medarbeidere:

Som leder må man ha tillit til at medarbeiderne gjør det de er satt til å jobbe i forhold til, den retningen som de skal jobbe i forhold til. Jeg er ikke så opptatt av hvordan de gjør jobben i detalj, men at de jobber mot målet som er satt.

Anne ønsker å unngå usikkerhet på om oppgavene blir gjort, og trår til ved behov for oppklaring blant medarbeiderne:

Jeg tror at alle har tillit til at alle gjør jobben sin, men noen kan sikkert føle på at noen gjør mindre enn andre, noe som kan skape gnisninger. Da må jeg gå inn å belyse hva hver enkelt gjør utenom vanlige rutiner.

Her ser vi at lederne selv sier de har tillit til medarbeidernes evne til selv å se hva de må gjøre, men at de griper inn ved behov.

At etablering av trygghet kan ta lengre tid når man ikke sitter fysisk nært hverandre, nevnes som en erfaring Lene har gjort: «... det å bli trygg og å jobbe tett sammen, og ikke være på samme lokasjon, der trenger vi litt mer for å klare å få det til.» Anne føler hun kjenner medarbeiderne sine ganske godt, og at de viser at de har tillit til henne:

Jeg synes jo selv at jeg kjenner dem ganske godt, i og med at de har vært overraskende ærlige noen ganger når det gjelder privatlivet sitt, og har snakket med meg om det. Det tar jeg som en tillitserklæring. Det hadde de ikke gjort om vi ikke hadde hatt et godt forhold.

4.5.5 Oppsummering

Informantene forteller om at relasjoner skapes i enhetene via gode rutiner, god arbeidsflyt, diskusjoner og deling av kompetanse på tvers av sted. Informantene henviser også til at arbeidsoppgavene, og dermed også relasjonene, blir stedsuavhengige. Både blant våre spurte medarbeidere og blant lederne har bevissthet rundt kultur- og relasjonsbygging ført med seg at konkrete virkemidler har blitt tatt i bruk i enhetene. Et konkret virkemiddel er sammensetning av tverrgeografiske team og muligheten for å hospitere hos hverandre på studiestedene. Virkemidlene for kulturbygging sammenfaller i stor grad med virkemidlene for relasjonsbygging, og informantene skiller ikke alltid mellom kultur og relasjon.

Alle informantene er innforstått med at å skape relasjoner krever innsats og aktivitet fra hver enkelt. De mener samhandling i bunnen for hvordan man løser oppgaver, bygger felles kultur og skaper relasjoner. Når vi spør om hvordan relasjonene skapes, forbedres og utvikles i enheten, er alle de spurte enige om at fysiske møter er essensielle for at dette skal skje. Noen av våre informanter sier de foretrekker fysiske møter, men at det ikke alltid lar seg gjøre. At de fysiske møtene kan miste effekt når de ikke er hyppige nok, understrekes av flere.

Relasjonene må vedlikeholdes fysisk, mener informantene. Flere påpeker også at etablering av trygghet kan ta lengre tid når man ikke sitter fysisk nært hverandre.

Informantene våre beskriver enhetsrelasjonene som en blanding av både uformelle og formelle relasjoner. Noen informanter beskriver formelle relasjoner der fokuset blir mer på oppgaver og sak, som noe som har blitt et resultat av at man ikke har blitt kjent, eller at man ikke har kjemi. Videre sier de at kjemi påvirker *hvem* du samhandler med og *hvordan* du

samhandler. I tillegg nevnes det at kjemi og hvem man kjenner best også er uavhengig av geografisk lokasjon.

Våre informanter trekker ofte fram at tillit, trygghet og forutsigbarhet er viktige elementer for relasjonsetablering og samarbeid. Her påpeker medarbeiderne viktigheten av at leder har tillit til at medarbeiderne gjennomfører arbeidsoppgavene, tross manglende mulighet for detaljstyring. I tillegg påpekes viktigheten av tillit mellom medarbeiderne. Vi ser at lederne selv sier de har tillit til medarbeidernes evne til selv å se hva de må gjøre, men at de griper inn ved behov.

5.0 Drøfting

5.1 Introduksjon

I dette kapitlet tar vi utgangspunkt i teorien fra tidligere kapitler og i funnene vi har gjort, og ser på sammenhenger mellom empirien og vår utvalgte teori. Dette selvfølgelig i lys av problemstillingen. Drøftingen gjøres innenfor de samme hovedkategoriene som i funnkapitlet, og underkapitlene vil derfor belyse forskningsspørsmålene.

5.2 Ledelse

5.2.1 Forholdet mellom medarbeider og leder – med geografisk avstand

Vi har fått innpass i enheter i Nord universitet der medarbeidere er spredt på tre eller flere studiesteder, og leder sitter på ett av disse. Oppgaveløsning og kommunikasjon pågår på tvers geografisk, og leder utfører i utgangspunktet stedsuavhengig ledelse i enheten. Siden leder oftest er samlokalisert med et knippe medarbeidere, er det sannsynlig at relasjonen leder har med samlokaliserte medarbeidere, vil være influert av tilstedeværelse i større grad enn med medarbeidere på andre lokasjoner.

Om ledelse generelt sier Spurkeland (2017) at ledelse ikke eksisterer alene, men befinner seg i forhold mellom mennesker. Med dette kan man forstå lederskap generelt som etablering og videreføring av relasjoner, noe som blir liggende til grunn for kulturetablering og enhetens generelle funksjon. Kirkhaug (2015) påpeker at realiteten er at ledere må fordele seg mellom det administrative og det relasjonelle, og at det relasjonelle kan bli vanskelig uten at det administrative er på plass. Ledelse kan nok for mange være et krevende balansespill, der mange faktorer kan påvirke og skape ubalanse. Våre informanter som sitter i lederroller, omtaler ledelse ved Nord universitet i og etter fusjonen som krevende. Hverdagen i organisasjonen består i dag av pågående endringsprosesser i form av omstilling og nedskjæring. Kirkhaug (2015) sier nettopp at radikale endringer forbindes ofte med opplevelsen av kaos, kompetansemangel og uforutsigbarhet. Konsekvensen blir ofte utrygghet, slik at ledere må ta kontroll over situasjonen ved å samle medarbeiderne rundt felles verdier, og støtte og motivere sine medarbeidere.

Svein Bergum (2009) er mye referert til i forskning på fjernledelse de siste årene. Han definerer fjernledelse som et scenario der ledere har sine medarbeidere på andre geografiske lokasjoner, helt eller delvis. Våre informanter definerer også avstanden som hovedelementet i

fjernledelse. Enhetene vi har gjort vår undersøkelse i er i praksis virtuelle team som samarbeider på tvers av geografi. Townsend, DeMarie og Hendrickson (1998) definerer virtuelle team som en gruppe medarbeidere som er organisatorisk eller geografisk spredt, og sjeldent møtes ansikt-til-ansikt, som likevel må jobbe sammen ved hjelp av digitale verktøy.

Bergum (2014) mener hovedutfordringene ved å lede på avstand er knyttet til vedlikehold av kommunikasjon, regelmessige tilbakemeldinger og det å se medarbeideren. Han bidrar med fem praktiske råd for det han mener er god avstandsledelse. Vår data kan tyde på at en del av disse rådene følges helt eller delvis, men at noen informanter opplever at det er mye som gjenstår før rådene kan regnes som fulgt. Fjernledelse stiller også krav til medarbeidernes selvdisciplin og initiativ. Funnene tyder på at medarbeiderne opplever en større autonomi, og dermed mindre overvåking, men likevel syns at fjernledelse må ha klare føringer. Bergums (2014) første råd for god avstandsledelse omfatter tydelig og rammestyrte planlegging for å redusere uklarheter og begrense behov for koordinering. Rammene rundt utøvelsen av fjernledelse har en betydning. Ved å oppheve fokus på detaljstyring av enkeltoppgaver kan ledere åpne for et større handlingsrom for medarbeiderne, men ikke uten at ting er rammebetinget og tydelig i forkant.

Gjennom våre funn fremkommer det at medarbeidernes selvstendighet, initiativ, og dermed leders tillit til at oppgavene blir gjort, er grunnleggende for enhetens funksjon og for hvordan arbeidsoppgavene blir fordelt. Bergum (2014) sier at fjernledelse kan medføre økt selvstendighet og utvikling av kompetanse. Selv om det vil være utfordringer tilknyttet fjernledelse, slik som at noen medarbeidere er mindre selvstendige, mener han likevel at medarbeidere kan ivaretas av ledere via økt grad av oppfølging og tilrettelegging. Dette tolker vi dithen at det kan være mulig å kompensere for det man taper med fjernledelse ved å vise mer engasjement i medarbeidernes situasjon. Det finnes et mulighetsrom.

Det ser ut til at det finnes aksept blant informantene for at man ikke møtes ofte fysisk i enhetene, selv om noen likevel påpeker at de skulle ønske leder kunne vært mer til stede. Dette sier de på tross av at de i utgangspunktet beskriver sin relasjon med leder som god, og at fjernledelsen i seg selv fungerer helt greit. Denne motsigelsen kan være en indikator på at medarbeiderne føler noe mangler i forholdet med leder, eller eventuelt i enheten generelt. Dette kan imidlertid være en indikator på at fjernledelse oppleves annerledes enn nærledelse. Bergums (2014) andre råd for god avstandsledelse går på å avklare medarbeidernes generelle forventinger og forventinger om leders tilgjengelighet. Selv om det foreligger en aksept av at

leder ikke kan være til stede kontinuerlig blant medarbeiderne, kan det likevel være elementer som oppleves uavklarte, og som dermed skaper et ønske om ytterligere ledernærvar. Lederne selv er tydelige på at hyppigheten i kommunikasjon og graden av kontakt mellom leder og medarbeider påvirkes av lokasjon, men er ikke avgjørende. Dersom det er forskjeller i medarbeidernes og ledernes opplevelse, er det kanskje også andre elementer i selve utøvelsen av ledelse som må undersøkes.

Til tross for at medarbeidere som arbeider på denne måten i stor grad er uavhengige og selvstendige, mener Bergum (2009) at det kan være spesielt vanskelig å samarbeide når medlemmene i et team ikke møtes ansikt-til-ansikt ofte nok. Det er naturlig å tro at det vil være individuelle forskjeller knyttet til medarbeidernes behov. Noen mestrer det godt, andre mindre godt. I våre funn ser vi at ledere har forståelse for at medarbeiderne i enheten er forskjellige, og dermed også har ulikt behov for kontakt. Lederne har samlokaliserte medarbeidere og medarbeidere spredt på andre lokasjoner, og ut fra funnene våre ser vi at det er forskjeller i hvordan ledere kommuniserer med ulikt lokaliserte medarbeidere. Lederen Jan synes det er viktig å svare raskt på henvendelser når de kommer fra medarbeiderne, ved å ta høyde for digitale begrensninger via etablering av det han kaller en «åpen dør»-kultur digitalt: *«(...) at du faktisk svarer på ting og at du svarer så fort du får det til, på den måten får vi 'åpen dør'-kultur, selv om vi ikke sitter i samme gang.»* Dette er kanskje et eksempel på en «nest best»-løsning, men det er nærliggende å tro at det vil fungere for medarbeidere som ønsker mer kontakt.

Kirkhaug (2015) skisserer ulike lederorienteringer knyttet til lederes interesser og fokus. Med oppgaveorientering mener Kirkhaug at leder har fokus på oppgavene, midlene som kan benyttes for å løse disse, og resultatene som kan oppnås. Lederen Roger erkjenner at det fort skjer at de som sitter nærmest og er lettere å se, kan få fordeler. Videre sier han at der relasjonene blir utfordrende, blir man som leder mer saklig og oppgaveorientert.

Oppgaveorientert ledelse kan kobles med begrepet transaksjonsledelse, der leder og medarbeider inngår et bytteforhold med belønning/sanksjoner for arbeidsinnsats (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I medarbeider- og relasjonsorientering er relasjonell tillit en betingelse, og innebærer at leder fokuserer på sine medarbeideres sosiale trivsel, bidrar til å motivere og støtte medarbeiderne og utvikle kompetansen. Det Roger forteller, kan tolkes som oppgaveorientert ledelse, kanskje som et mulig resultat av manglende eller nedprioritert medarbeider- og relasjonsorientering. Det kan være flere grunner til at dette skjer, blant annet

at leder har resignert i forhold til hvilke muligheter fjernledelse gir til medarbeider- og relasjonsorientert ledelse. Det kan også være et forsøk på å prioritere det man faktisk kan kontrollere, nemlig oppgavene som skal løses. At fjernledelse kan bli vanskelig for en leder som er avhengig av kontroll, anerkjennes direkte av en annen leder, Jan, som mener at man må akseptere en grad av uforutsigbarhet og mangel på oversikt som leder, spesielt når det kommer til det uformelle i relasjonene. Han mener den kontrollen man kan ha blir spesielt knyttet til oppgaver. Oppgavekontrollen Jan refererer til peker i retning av oppgaveorientert ledelse. Imidlertid er det et viktig poeng at leder også aksepterer det han ikke kan kontrollere via fjernledelse. Her kommer en stor grad av tillit til medarbeiderne inn, noe som drar utøvelsen av ledelse tilbake i retning medarbeider- og relasjonsorientering. Som en betingelse for å oppnå tillit, trekker Kirkhaug (2015) frem atferdsmessig konsistens og integritet. Dette betyr at leder må tilpasse sin atferd til den aktuelle situasjonen, og vise stabilitet og forutsigbarhet. Lederorienteringene bør da kanskje være fleksible etter behov.

Våre funn tyder på at leders manglende samlokalisasjon med medarbeiderne bidrar til tap av oversikt fra begge parters ståsted – enten fordi man ikke får informasjon man skulle hatt, eller fordi man ikke får innhentet informasjonen selv, hverken målrettet eller tilfeldig. En medarbeider forteller at mange saker blir diskutert ferdig i gangen der leder sitter før de når enhetens digitale samtalerom. Det er fort gjort for leder å glemme å inkludere medarbeidere som ikke er synlige daglig i leders fysiske arbeidsmiljø. Bergums (2014) tredje og fjerde råd for god avstandsledelse tar opp viktigheten av å kommunisere regelmessig med medarbeiderne og å bygge tillit ved å tilpasse fjernledelsen opp mot medarbeiderens behov, arbeidsoppgaver og lokasjon. En fjernleder må med andre ord forholde seg aktivt til sin rolle som fjernleder og være bevisst samhandling som bidrar til at alle medarbeiderne føler seg inkludert og informert, i tillegg til at det også tilrettelegges for den enkelte. Dette kan være vanskelig. Flere informanter refererer til at leder kan skape distanse til sine medarbeidere, enten fordi leder er sånn av natur, eller at leder rett og slett velger å delegere bort ansvaret for samhandling til andre i enheten, eksempelvis koordinatorene.

5.2.2 Ressurser

I følge våre funn frykter informantene at god kultur- og relasjonsetablering kan trues av ressursknapphet. Binney m.fl. (2012), argumenterer med at for å bli en bedre og mer effektiv leder, må man forstå seg selv, koble med andre og forholde seg til realitetene. De mener at det å være leder starter med å forstå konteksten det skal ledes i. Ledere forstår og aksepterer at

handlingsrommet som leder blir preget av forhold ellers i organisasjonen. At leders intensjon ikke alltid blir realitet, synes å være noe mange medarbeidere også er innforstått med. Våre funn viser at bemanning og økonomiske forhold legger klare føringer på enhetenes tidsbruk på konkrete kultur- og relasjonsbyggende tiltak. Kirkhaug (2015) presenterer flere argumenter som kritiserer lederskapets betydning i en organisasjon, og ett av disse er maktesløshetsargumentet. Dette argumentet handler om at lederskapets kontekst i form av betingelser kan hemme eller fremme utøvelsen av lederskap og gi leder lite spillerom. En fjernleder vil være avhengig av å sporadisk kunne reise for å møte sine medarbeidere, og medarbeiderne for å møte hverandre. Informantene ytrer bekymring for at en stram økonomisk situasjon skal stikke kjepper i hjulene for de fysiske møtene, og er tydelig på at dersom man ikke møtes nok vil dette få konsekvenser for samhandlingen. At den samme ressursknappheten påvirker motivasjonen til både ledere og medarbeidere, er Jan godt kjent med, og sier det er vanskelig å motivere når man ikke føler det er rom for annet enn arbeidsoppgaver. Å resignere fordi konteksten betinger handlingsrommet for ledelse, er ikke et alternativ. Maktesløshet fremmer ikke initiativ eller engasjement. Lederne antyder at de ønsker å fortsette å utøve ledelse, tross utfordringer. I den enheten som virker hardest rammet av ressursmangel virker både leder og medarbeidere til å ha resignert noe i forhold til hva som er mulig å få til.

Enheter i Nord universitet som innehar mange ulike oppgaver har ofte koordinatore med ansvar innen et spesifikt fagområde (teamkoordinatorer) eller studiested (stedskoordinatorer). At ledere fordeler ansvar er positivt i den forstand at det involverer medarbeiderne og gir dem eierskap for prosesser og oppgaver. På den andre siden kan en leder risikere å abdisere og undergrave sin egen rolle som leder ved å delegere bort for mye av ansvaret. Kirkhaugs (2015) substituttargument handler om at ledere kan risikere å la seg erstatte av andre forhold som ivaretar eller bidrar til viktige lederfunksjoner. Videre kan Kirkhaugs selvledelsesargument ses sammen med substituttargumentet, og kan også undergrave lederskapets betydning fordi medarbeiderne er i stand til å lede seg selv. Medarbeidernes selvstendighet kan altså bli en hvilepute for leder. Om leders eventuelle abdisering kombineres med medarbeidernes økte grad av selvstendighet som fjernledelse fører med seg, kan dette i sum gjøre at leder ikke lenger har tilstrekkelig innflytelse over medarbeiderne i enheten, skulle det virkelig trengs.

Medarbeidernes erfaring og kompetanse kan være en felles ressurs for hele enheten. Informantene sier de ønsker å kunne dra nytte av hverandres erfaring enda mer, dele på kompetansen som finnes til fordel for alle, og gi slipp på det som ikke fungerer. For en leder kan dette innebære at det må fokuseres på medarbeidernes sosiale trivsel, motivasjon og støtte videreutvikling av kompetanse, jamfør Kirkhaugs (2015) medarbeider- og relasjonsorientering. Bergum (2014) mener likeså at medarbeidernes kompetansenivå og selvstendighet kan bidra til kompetanseutvikling. Den store graden av selvstendighet som fjernledelse fører med seg kan imidlertid oppleves som tvunget utvikling fra medarbeidernes side, der man rett og slett må utvikle noen egenskaper for å overleve. Dette kan igjen undergrave leders rolle.

5.2.3 *Utfordringer å vokse på*

Kirkhaug (2015) argumenterer for at medarbeidernes motivasjon må ivaretas, og at en leder bør være i stand til å gi oppgaver som utfordrer hver enkelt, gjør det akseptabelt å gjennomføre rutinepregede oppgaver og gir trivsel. Å få generelle utfordringer i hverdagen, er det som oftest nevnes av våre informanter som et konkret og virkningsfullt motivasjonstiltak. En leder har iverksatt rulling i rutinepregete arbeidsoppgaver i enheten, dette for avveksling, men også for å fremme felles forståelse og robusthet på tvers. Felles for alle lederne er at de også gir medarbeiderne ansvar for konkret møteinnhold i enhetsmøter, der én leder går så langt som at rollen som møteleder også ruller. Medarbeidere er imidlertid forskjellige, og det er ikke like lett for alle å tørre å ta ordet. Å tørre har nok ikke så mye med motivasjon å gjøre, men mer knyttet til hvorvidt medarbeiderne føler trygghet.

Ifølge Spurkeland (2017) kan den likeverdige og balanserte dialogen bidra til relasjonsbygging. Dialogsituasjoner bør ta høyde for at alle har noe å tilføre, og at alle deltakere føler seg hørt og verdsatt. Dialog skal gi trygghet slik at deltagerne kan komme med meninger man ønsker å tilføre. En av lederne møter denne problematikken med å legge til rette for de som ikke tør å ta ordet direkte. Dette gjøres ved å sørge for at de får sine saker og problemstillinger gjennom via innmelding til leder i forkant av møtene, slik at leder tar dette videre. På den andre siden er det også en mulighet å se på hvordan dialogen i fortsettelsen kan gi denne tryggheten slik at flere tør bidra selv. Slik unngår leder å forsterke tilbakeholdenheten hos disse medarbeiderne på sikt.

I organisasjoner er det ikke uvanlig at leder deler sitt ansvar med koordinatorene, noe som også gjøres i våre informanters enheter. Deler av lederansvar kan da delegeres til utvalgte

medarbeidere, som av ulike grunner vurderes som kvalifiserte av leder. Hvis koordinatorene i tillegg er samlokalisert med leder, kan det blir oppfattet som forskjellsbehandling fra de andre i enheten, uavhengig om koordinator er kvalifisert til koordinatorrollen eller ikke. Dersom enhetsledelsen sitter samlet på samme sted, kan det forhindre spredning av relevant informasjon videre ut i enheten, fordi dialogen mellom leder og koordinatorene foregår på aktuell fysisk lokasjon. At forskjellsbehandling befinner seg blant Kirkhaugs (2015) seks lederskapsynder, er nok ikke helt uten grunn. Hvis tanken om forskjellsbehandling fester seg i enheten, vil leder igjen miste innflytelse, og kanskje i stedet risikere å gi grobunn for motvilje.

5.2.4 Leders evne til å se medarbeider og bry seg

Bergum (2014) mener hovedutfordringene ved å lede på avstand er knyttet til vedlikehold av kommunikasjon, regelmessige tilbakemeldinger og det å se medarbeideren. Informantene er tydelige på at det er vanskelig å se det du ikke er fysisk nær. Spesielt nevner ledere at det er vanskelig å oppfatte når en medarbeider sliter. En av medarbeiderne sier hun vurderer det slik at det å bli sett er fraværende i fjernledelse. Er fysisk avstand virkelig et hinder for å bry seg? Å bry seg er knyttet til interessen for andre mennesker. Ledere må finne metoder ved hjelp av de verktøyene som er tilgjengelige, slik at de ser medarbeiderne og får vist interesse. Funnene våre avdekker at dersom medarbeiderne ikke føler seg sett, påvirkes motivasjonen. Lene, en medarbeider sier det tydelig: «Hvis jeg ikke føler meg sett, og ikke verdsatt, så bidrar jeg ikke.» Det å vise at man bryr seg nevnes både av ledere og medarbeidere som konkrete motivasjonstiltak. Spurkeland (2012) sier at mennesker viser motivasjon i atferden, og derfor må ledere kjenne sine medarbeidere for å få innsikt i graden av motivasjon. Dette ser vi på som et argument for at lederne må komme medarbeiderne i møte, og vise interesse for å bli kjent. Lederne må vite hvem de har med å gjøre, og hva som er hver enkelt medarbeiders behov. Med oppgaveorientert ledelse som også utføres på avstand, ligger det til rette for at leder skal gå glipp av faresignalene. Motivasjon er smittsomt i den forstand at det er en tilstand som sprer seg mellom mennesker, sier Spurkeland (2012), men som vi har lært i disse koronatider, er godt smittevern å holde avstand. Det er da rimelig å anta at avstand fysisk og relasjonsmessig kan ødelegge motivasjonens spredning i enheten.

Det finnes imidlertid mange måter å motivere på. Som leder går man foran, man går ved siden og gir støtte, og man går bak og dytter, ifølge Kirkhaug (2015). Man kan være rollemodell, man kan ha fokus på relasjoner og samspill, eller man kan manipulere. Spurkeland (2012) har delt påvirkning via motivasjon inn i *pull*-strategi og *push*-strategi. Pull-strategi går ut på å få

andre til å ville la seg lede ut fra egen overbevisning og dømmekraft. At lederen går foran og er rollemodell er et eksempel på dette. Push-strategi går ut på å manipulere mennesker for å skape handling, og har elementer av tvang. Å få andre til å la seg frivillig lede, er en større utfordring enn manipulasjon til handling. Pull-motivasjon krever tillit, gode samspill-oppgaver, tilbakemelding, fordeling av attraktive og mindre attraktive oppgaver, tydelige forbilder, involvering og medvirkning. Ved å gå foran som et eksempel, opparbeide seg tillit og god kommunikasjon med medarbeiderne, kan ledere få medarbeiderne til å frivillig la seg lede. Altså en slags veiledning fremfor manipulasjon. Dersom relasjonen med leder allerede er under press, er det rimelig å anta at manipulasjon bør unngås dersom det finnes andre alternativer.

5.3 Kommunikasjon

5.3.1 Kommunikasjonsbevissthet

Kommunikasjon har flere kritiske funksjoner, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013). Flere av disse kritiske funksjonene er svært relevante for vår problemstilling. I en sammenslått organisasjon som består av geografisk spredte medarbeidere slik som i Nord universitet, blir kommunikasjon viktig for å løse oppgaver, men også for å formidle informasjon internt og eksternt, formulere mål og strategier, styre og koordinere atferd, bygge relasjoner, men også for at de ulike kulturene skal nærme seg hverandre og felles kultur utvikles.

I en kommunikasjonsprosess må mottaker og sender få felles forståelse av budskapet, og budskapet bli oppfattet av mottaker slik sender forutsatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Partene i en kommunikasjonsprosess drar veksel på være sender, mottaker og fortolker. Gjennom våre funn kommer det frem at det finnes en kommunikasjonsbevissthet i enhetene der både medarbeidere og ledere forstår hva som må til for å kunne kommunisere godt og effektivt. Effektiv kommunikasjon kjennetegnes av et forståelig språk mellom partene, at budskapet gis en form og et innhold som legges merke til i en kanal som også benyttes av mottaker, at informasjonen kan tydeliggjøres i form av bilder og metaforer, og at budskapet repeteres i flere ulike kommunikasjonskanaler (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

5.3.2 Kommunikasjonskvalitet

På grunn av digital utvikling har antallet kommunikasjonskanaler steget de siste årene. Med mulighetene digitale kommunikasjonskanaler tilbyr, kan avhengigheten av tid og rom oppheves. Jacobsen og Thorsvik (2013) skiller mellom synkrone og asynkrone

kommunikasjonskanaler. Epost er en asynkron kommunikasjonskanal fordi man kan kommunisere uavhengig av tid, man leser epost når man kan. Kommunikasjon via digitale samhandlingsverktøy i sanntid, slik som telefon eller videosamtaler, er synkrone kommunikasjonskanaler avhengig av tid, men ikke av rom, eller avstand i dette tilfellet. Bortsett fra fysisk kommunikasjon ansikt-til-ansikt er de aller fleste former for kommunikasjon heller ikke avhengige av rom.

I teorien vi viser til, ser vi at uformell kommunikasjon, også referert til som «sosiale hint», er viktig i *rik* eller *naturlig* kommunikasjon. Media Richness Theory av Daft og Lengel (1986) tar for seg kommunikasjonskanalers evne til å formidle rik informasjon. Dersom en kanal er interaktiv, gir mulighet for muntlig språk og åpner for at partene kan være personlige med hverandre, er den en formidler av rik informasjon. Av kommunikasjonskanalene tilgjengelige for våre informanter er ansikt-til-ansikt-kommunikasjon rikest og mest effektiv, etterfulgt av videokommunikasjon og skriftlig kommunikasjon til sist. Med Media Naturalness Theory går Kock (2005) et steg videre og plasserer ansikt-til-ansikt-kommunikasjon i midten og alle andre kanaler på ytterkantene. Kanalene i ytterkantene blir dermed oppfattet som mindre naturlig og mer krevende kognitivt. Virtuell virkelighet, som beskrives som en superrik kanal ifølge Media Richness Theory, befinner seg lavere på naturlighetsskalaen enn ansikt-til-ansikt-kommunikasjon i Media Naturalness Theory. Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon der man fysisk møtes, eller andre kanaler som ligner på denne formen for kommunikasjon, er da de mest naturlige formene for kommunikasjon. Her kan det argumenteres for at videokommunikasjon ligner kommunikasjon ansikt-til-ansikt fordi det er visuelt og i sanntid. I våre funn ser vi at informantene påpeker viktigheten av informasjonen som innhentes fra kroppsspråket, og at mottakers reaksjoner blir vanskelige å lese uten å ha tilgang til visuelle signaler. Informantene sier det derfor oppleves annerledes å kommunisere ansikt-til-ansikt enn det gjør via digitale verktøy. Bergums (2014) tredje råd for god avstandsledelse, andre dimensjon, går på at sensitive tema skal tas opp ansikt-til-ansikt og negative tilbakemeldinger skal ikke skje på epost eller telefon. Bergum anerkjenner her at til visse oppgaver, bør ansikt-til-ansikt-kommunikasjon være førstevalg. Ansikt-til-ansikt er ikke bare den *rikeste* og *mest naturlige* formen for kommunikasjon ifølge teorien, men den er også den formen for kommunikasjon som er eldst og mest integrert i oss. Mennesket har i årtusener kommunisert på denne måten og alle meningsbærende muntlige verbale eller ikke-verbale språk er bygget opp rundt ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Digitale verktøy åpner for muligheten til å kombinere denne formen for kommunikasjon med andre former etter behov og type oppgave

som skal løses. For eksempel kan video kombineres med deling av skjerm og samskriving, eller man kan gå for bare fildeling og samskriving, med eller uten lyd/bilde eller delt skjerm. På den måten kan bruken av samhandlingsverktøy blir svært potent som kommunikasjonskanal og som samarbeidsplattform.

5.3.3 Uformell kommunikasjon – hvordan kompensere for bortfall

Gjennom våre funn ser vi at informantene fremhever at den uformelle kontakten medarbeiderne mellom, og mellom leder og medarbeidere, lider mest i en enhet med fjernledelse og geografisk spredte medarbeidere. Videre sier informantene at uformell kommunikasjon ivaretas best når man befinner seg på samme lokasjon, eller at det er lagt til rette for nok fysiske møtepunkt. DeRosa m.fl. (2004) argumenterer for at team som er spredt geografisk, og bare sjeldent og sporadisk samlokaliseres, er vanskeligere å lede. Ledere som ikke har ansikt-til-ansikt-interaksjon med medarbeiderne, har større sannsynlighet for å møte problemer grunnet manglede ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Dette fordi fraværet av fysisk samhandling gjør at man går glipp av relevante «sosiale hint» som er til stede i uformell kommunikasjon. Informantene våre påpeker gang på gang viktigheten av at medlemmene i enheten møtes fysisk, og at dette legger grunnlaget for videre kommunikasjon. Spurkeland (2012) påpeker at mennesker som jobber sammen, har en unik sjanse til å kunne vedlikeholde relasjonene ved hjelp av digitale samhandlingsverktøy, men på lik linje med både Media Richness Theory og Media Naturalness Theory påpeker han at datautveksling og annen skriftlig kontakt ikke kan erstatte samtalsens båndbredde og kvalitet. Spurkeland påpeker at når en leder abdiserer fra sitt ansvar velges oftest den enkleste formen for relasjonsvedlikehold. En leder som velger SMS, chat eller epost som kommunikasjonskanal, velger enkleste metode. Det krever engasjement og ansvar av en leder for å sørge for at man ikke utelukkende velger letteste vei.

SMS, chatmeldinger og epost er asynkrone kanaler som kan leses uavhengig av tid. Mens video- eller telefonsamtaler med eller uten skjermdeling er synkrone, og avhengig av at partene er sammen og til stede i øyeblikket. Medarbeiderne forteller at de opplever bortfall av mye uformell kommunikasjon, og at det da kan bli vanskelig å etablere en felles kultur, eller relasjoner, fordi det blir et større tiltak å aktivt ta kontakt med hverandre. Vi ser også i våre funn at medarbeiderne opplever det som lettere å ta kontakt med en kollega på samme lokasjon uavhengig av enhetstilhørighet når de ønsker informasjon. På den måten kan ansikt-til-ansikt-kommunikasjon også synes som den letteste vei, fordi medarbeideren unngår

oppsøkende kontakt med kolleger i samme enhet, men på andre lokasjoner. Faren er også at alle former for digital samhandling havner i samme bås, og dermed velges bort fremfor stedsavhengig samhandling.

Hvor effektiv formell og planlagt kommunikasjon kan være, har ifølge Karp (2014) sine begrensninger, og han påpeker at uformelle kanaler og kontekst for kommunikasjon har betydning. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver innholdet i småprat som det som alle har felles, også relatert til arbeidsplassen. Ut fra informantenes svar, ser terskelen for småprat ut til å være noe høyere via digital kommunikasjon enn ved fysiske møter. Noe informasjon går i tillegg tapt som en direkte konsekvens av digital kommunikasjon. En medarbeider sier: *«At man kommer i møter og så er saken ferdig diskutert i gangen, er noe jeg har kjent på.»* Småpraten er en form for uformell kommunikasjon som skjer når man møtes over en kaffe, man snakker om nyheter eller tv-serier i lunsjen, eller man prater litt om vær og vind før møtet starter. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener småprat bidrar til gruppesamhold, der man utvikler en felles forståelse og en felles sosial identitet ved at man drøfter meninger og reflekterer over erfaringer.

Om man vil, er hverdagslig småprat mulig i digitale samhandlingsverktøy, det viser koronakrisen tydelig. Fra de tusen hjem møtes kolleger til uformelle kaffemøter, vennegjenger møtes til quiz, bestemor og bestefar får hilse på barnebarna. For å kompensere for bortfall av uformell kommunikasjon, mener informantene at hyppige og organiserte digitale og fysiske møtepunkt er viktige. Bergums (2014) tredje råd for god avstandsledelse, første dimensjon, går nettopp på dette med regelmessighet i kommunikasjon. Våre funn viser at medarbeiderne som tilhører enheter med daglige eller ukentlige møter er mest fornøyde med hyppigheten, og påpeker at uformell kommunikasjon slik som småprat også kan forekomme i det daglige digitale møterommet. Hvis ikke digital kommunikasjon er en like stor hindring som først antatt, og at det ved hjelp av hyppige og tilstrekkelig mange møtepunkt åpnes for mer uformell kommunikasjon, hva er det da som bidrar til dette konkret? Basert på samtalene med våre informanter, mener vi at opparbeidelsen av trygghet og tillit er svært relevant. På den andre siden kan disse digitale løsningene fremstå som «nest best», jf. Bergums (2014) beskrivelse av fjernledelse. Mange snakker om hvor deilig det skal bli, når vi igjen kan samhandle direkte.

Tilstedeværelsen av en relasjon i bunn som gir trygghet og tillit til dem man skal samhandle med, nevnes ofte av våre informanter. Det betyr at kjennskap til hverandre legger til rette for

dialog i fortsettelsen. Likeså forutsetter gjerne «koronainduisert» samhandling i Skype, Zoom og Teams et relasjonelt grunnlag for sikring av god kommunikasjon digitalt. De fleste medarbeiderne refererer også til å ha møtt sin leder og blitt noe kjent i forkant som et bidrag til mer effektiv og jevnlig kontakt via digitale verktøy. Altså gjør tilstedeværelsen av en viss mengde fysisk ansikt-til-ansikt-kommunikasjon i forkant bruken av digitale verktøy mer *naturlig*. Det kan da tenkes at jo mer fysisk samhandling i forkant, dess mer nærmere verdien av videokommunikasjon seg ansikt-til-ansikt-kommunikasjon.

Gjennom våre funn ser vi at medarbeidere og ledere refererer til medarbeidersamtalen og ikke minst dialogsituasjoner som kan være sensitive som noe som bør tas ansikt-til-ansikt med forsiktighet og hensyn. Bergums (2014) tredje råd for god avstandsledelse tar som tidligere nevnt opp viktigheten av at man som leder tar opp sensitive situasjoner ansikt-til-ansikt. Dette rådet henger sammen med hans fjerde råd for god avstandsledelse som sier at leder må bygge tillit ved å tilpasse ledelsen til situasjonen i sammenheng med medarbeidernes behov, arbeidsoppgaver og lokasjon.

Alle enhetene som deltar i vår undersøkelse har faste digitale og sporadiske fysiske møtepunkt. De digitale møtepunktene varierer fra daglige til omtrentlig månedlige. Fysiske samlinger varierer fra 1-3 ganger i året, noen ganger oftere gruppevis. Våre funn viser at informantene synes digitale møter ofte begrenser mulighetene for å faktisk visuelt *se* enhetsmedlemmene, noe som igjen påvirker den uformelle kommunikasjonen. Tekniske spesifikasjoner i verktøy som Skype og Teams gjør at man kun ser fire til fem møtedeltakere om gangen. I store møter kan deltagere forsvinne helt «i mengden», fordi bildet aldri vises dersom lyd ikke er aktiv og i bruk. Medarbeiderne nevner at de bevisst kan tilpasse bruk av kamera og lyd etter hvorvidt de har, eller ønsker, en aktiv rolle i møtet. Dette kan tale mot hvorvidt deltakerne blir i stand til å få med seg all relevant informasjon i møtet. Informantene sier det er lettere å miste konsentrasjonen i digitale møter når man ikke blir lagt merke til eller involvert direkte. Det kan også skape en vane der medarbeidere ikke følger med i digitale møter generelt. Ikke alle møtene favner for så vidt om alle møtedeltakernes fag- og interesseområder heller, noe som også kan være en ulempe. Våre informanter melder om at digitale møter også kan bidra til en mer formell struktur, og dermed øke effektiviteten på møtet. Noen synes det er vanskeligere å ta ordet i et digitalt møte, mens andre synes det inviterer til åpenhet og frihet. Gjennom våre funn kommer det frem at hver informant bruker sitt webkamera ulikt. Kamerabruk varierer noe ut fra hver medarbeiders forutsetninger og

behov, samt møtetype, og også noe utfra generelt hvor komfortabel man er med bruk av webkamera. Det ser ut til at flere av våre informanter er godt kjente med fordelene som kan knyttes til kamerabruk både i møter og en-til-en. Noen informanter sier også at kamera bidrar til en mer helhetlig forståelse av kommunikasjonen via det visuelle, og gir mulighet for å oppfatte mimikk.

Kamerabruk er generelt ikke utbredt i enhetene ifølge informantene, og har ofte ikke vært et tema som det er tatt stilling til i enheten. Flere av rådene Bergum (2014) presenterer for god avstandsledelse spiller inn på bruk eller ikke bruk av kamera i enheten: Planlegging som begrenser uklarheter, regelmessig kommunikasjon og viktigheten av å håndtere noen saker ansikt-til-ansikt. Våre funn indikerer at dersom det hadde vært påbudt – eller et tema som ble tatt opp generelt – så hadde medarbeiderne villet tilpasset seg dette. At informantene sier de ofte foretrekker ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ville sikkert bidratt til at et påbud kunne fungert. Vi har tidligere antydnet at sanntids videokommunikasjon kan avhjelpe behovet for ansikt-til-ansikt-kommunikasjon noe, fordi man får tilgang til visuell informasjon i sanntid. Bergums femte råd for god avstandsledelse handler om å skape tilhørighet via et godt miljø, der sosiale relasjoner skapes i fellesskap. Om man kommuniserer regelmessig, og ser hverandre, får man en unik mulighet til å etablere noen felles referanser på tvers av lokasjoner i hele enheten. Dersom all kommunikasjon, så langt det er mulig, skjer i slike møter, ved hjelp av lyd og bilde, stiller alle deltakere noe mer likestilte. På den andre siden, kan man se på Bergums fjerde råd for god avstandsledelse, å bygge tillit ved å tilpasse fjernledelse til situasjonen opp mot medarbeidernes behov, arbeidsoppgaver og lokasjon, som et argument for fortsatt å la kamerabruk være valgfritt. Bruk av tvang slik at medarbeidere innfrir påbud, gir ikke det beste grunnlaget for motivasjon, det blir en såkalt push-strategi. Tvunget bruk av kamera er også problematisk med tanke på personvern.

Lederen Jan snakker om lite kamerabruk i sin enhet som en kultur som har sneket seg på, og at han ser mulighet til å øke kamerabruken ved at han som leder selv setter standarden ved å benytte sitt. Da benyttes pull-strategi, der medarbeidere lar seg overbevise og lede frivillig. Frivillighet og frihet til å velge selv bør være prioritert fremgangsmåte mener vi, selv om pull-strategi ifølge Spurkeland (2012) er en større lederutfordring. Dette støtter opp under medarbeidernes selvstendighet, som ofte blir en direkte konsekvens av fjernledelse, ifølge Bergum (2014). En annen årsak til lite bruk av kamera, kan imidlertid også være at medarbeiderne har oppnådd et minimum av trygghet som også vedlikeholdes godt. Derfor er

kamera ikke lenger like vesentlig. Flere av informantene fra enheten med de hyppigste møtepunktene påpeker at kamera ikke er viktig.

5.4 Kultur

5.4.1 Kulturbevissthet

Hylland Eriksen (2001) definerer kultur som det som gjør kommunikasjon mulig. Kultur og kommunikasjon er tett knyttet sammen, og konstruerer et bakteppe for hva som kommuniseres og hvordan. Gjennom våre funn ser vi at de aller fleste informantene virker til å være reflekterte rundt egne holdninger og verdier, og vi ser en bevissthet om hvordan man selv opptrer og hvordan man forholder seg til andre. Ifølge Schein og Schein (2017) er kultur et produkt av felles dannelse av oppfatninger og væremåter. Videre sier han at organisasjonskultur er summen av den felles læringen en organisasjon eller en gruppe kan tilegne seg over tid. Gjennom våre undersøkelser kommer det frem at informantene innehar noe kjennskap til forskjellene i kultur knyttet til ulike studiesteder i Nord universitet. De trekker imidlertid også frem lik administrativ oppgaveløsning via felles rutiner og felles metoder som et viktig element for å oppnå felles kultur. Ifølge Schein og Schein (2017) er en av de tre kulturelle nivåer, artefakter, beskrivende for synlige uttrykk og prosesser, slik som konkrete fysiske gjenstander, tekst eller språk, samt observerbar atferd. Felles for disse er at de kan være symboler som formidler kultur. Informantene ser disse forskjellene og likhetene, og har et forhold til disse og hvordan de bidrar til å skape felles kultur. Vi sporer bevissthet om og vilje til å jobbe med å skape felles artefakter, tross ulikheter. Vi ser imidlertid at flere informanter uttrykker frustrasjon knyttet til at selv om det jobbes godt i enhetene, oppfatter de ikke at det er prioritert med etablering av felles kultur helhetlig i organisasjonen. Videre sier Schein og Schein at verdier og normer er idealer, mål, ideologi og hensikter som henviser til det felles verdigrunnlaget som finnes i organisasjonen. Tydelige mål, større bevissthet om inkludering og kjennskap til hverandres kulturer, er noe medarbeiderne blant våre informanter etterlyser spesielt for etablering av felles kultur. Dersom verdier og normer *kun* er implementerte og gjeldende i enhetene, vil medlemmene oppleve en kognitiv dissonans i relasjon til resten av organisasjonen. Dette har et potensiale til igjen å skape spenningstilstander i enhetene. Schein og Scheins tredje kulturelle nivå, de grunnleggende antakelsene, er derimot underliggende, ubevisste og tas ofte for gitt. De kan påvirke og avgjøre gruppens felles oppfatning av virkeligheten, og dermed legge føringer for verdier og normer. Nord universitet er en ny organisasjon skapt av en fusjon mellom tre ulike

organisasjoner. Det er mange ting som ikke er ferdig implementert i organisasjonen, kanskje også i universitetets identitet som helhet. Dersom den mest etablerte identiteten er den som er knyttet til de tidligere organisasjonene, vil det bli utfordrende å finne felles ståsted. En medarbeider sier det føles som om leders kultur er den som blir dyrket i enheten, og at andre må rette seg etter det:

Jeg tror leder er innkjørt i en kultur slik at det kanskje ubevisst blir denne som blir prioritert. (...) når vi samles og skal forsøke å gjøre ting sammen, og jo større denne gruppa blir og dess flere individer det blir, (...) dess mer fremtredende blir denne kulturen.

Dette utsagnet tyder på at også ledere velger det de kjenner best. Selvfølgelig er det naturlig at også ledere føler tilhørighet i en kultur, men det som er interessant er at i ubevisste valg ligger stort sett egne preferanser. Dersom de grunnleggende antakelsene «arves» fra en dominerende kultur, kan dette skape friksjon til de andre kulturene. Dette bør enhetene være oppmerksomme på. Alt dette tyder på at det finnes en kulturforståelse blant informantene som en del av kulturbevisstheten, og tyder på en litt dypere forståelse av forskjellene, hvordan de skjer og hva de innebærer, enn å bare anerkjenne at de finnes. Dette har et potensial til å kunne benyttes til å unngå unødvendig spenning og friksjon i enhetene.

Bergums (2014) femte råd for god avstandsledelse tar for seg å skape tilhørighet via et godt miljø der sosiale relasjoner skapes i fellesskap. Gjennom våre funn ser vi at informantene er enige om at kulturen blir farget av personlighetene som er en del av den. Likeså blir en leder preget av hvem som skal ledes. Å skille mellom personlighet og kultur er ikke så enkelt, det er hovedsakelig samme ting, nemlig identitet. Personlighet kan beskrives som forskjellene i menneskers oppførsel, tenkemåte og følelsesliv i ulike kontekster. En informant fortalte oss at hun føler hun har mer til felles med andre medarbeidere som også blir fjernledet på andre lokasjoner, enn med de medarbeiderne som sitter nær lederen. Medarbeiderne som er samlokalisert med leder, tilhører gjerne samme kultur, og man kan jo tenke seg at problemet kan være at informanten i grunn har en dårlig relasjon til leder, og har tatt avstand fra den kulturen leder representerer. Våre funn viser uansett at de aller fleste informantene enes om at *hvem* du er, er viktigere enn *hvor* du er.

5.4.2 Kulturbidrag og virkemidler

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til fem effekter organisasjonskultur kan ha på atferd. Disse er tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og til slutt styring. Ifølge våre funn går informantenes kulturbidrag ut på det å være aktiv, dele både av seg selv og sin kompetanse, ha godt humør og å kunne gi slipp på det som ikke fungerer. Kulturen er en del av den enkeltes identitet. Å være en del av et fellesskap og samtidig å få beholde og utvikle sin identitet, kan bidra til motivasjon og trivsel. Med andre ord; å la folk få være seg selv, men føle seg som en del av noe større. Arbeidsmiljøet som fellesskap strekker seg ofte ut over egen enhet, og mange informanter nevner stedsavhengige fellesskap som betydelige kilder for både kultur og motivasjon. Sterk kultur, desto større tillit, og dermed desto mindre behov vil det være for overvåking og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I fjernledelse, der overvåking og kontroll ikke er gjennomførbart i stor grad, gis det rom for både sterk kultur og mulighet for tillit. Derfor bør det være rom for det stedsavhengige fellesskapet også.

I våre funn ser vi at de fleste informantene, inkludert lederne selv, sier at hovedansvaret til å bidra til å skape kultur i enheten ligger hos leder, som dermed også har ansvaret for hvilke virkemidler som kan tas i bruk i kulturbygging. Ifølge Spurkeland (2012) kan lederatferd bidra til å danne kultur, fordi når en atferd etablerer mønstre, etableres det holdninger til dette hos de involverte. Slik kan synlig ledelse bli en atferd som er kopierbar. For å bli en rollemodell sier Kirkhaug (2015) at man praktiserer holdninger og atferd som andre ønsker å etterligne frivillig. Dette kan også kalles pull-motivasjon. Faren med fjernledelse, er at leder blir for lite synlig. Usynlig lederatferd kan heller ikke kopieres. I våre funn ser vi at én leder spesielt har valgt å delegerer bort ansvaret for mye av kultur- og relasjonsbygging til sine koordinatorene, og ønsker å se mer eget initiativ hos medarbeiderne. Selvstendighet er vel og bra i fjernledelse, men i dette tilfellet gjør leder seg svært lite tilgjengelig for kopierbar atferd, og leder kan gå glipp av en gylden mulighet til å avhjelpe kultur- og relasjonsbygging i enheten.

En annen leder bidrar ved å sette sammen samarbeidsgrupper i enheten på tvers av kulturer og geografi. Hylland Eriksen (1998) definerer kultur som blant annet det meningsfellesskapet som gjentatte ganger bygges og endres når mennesker samhandler. Denne lederen legger til rette for at medarbeiderne må løse oppgaver sammen, uavhengig av kultur, uten at det blir direkte tvang. Lederen setter opp konstruerte fellesskap med fokus på arbeidsoppgavene, ikke det

sosiale. Slik blir det å jobbe sammen over tid et bidrag til å etablere et felles kulturgrunnlag og relasjoner i enheten.

Den tredje lederen bidrar til kulturbygging ved å ha fokus på hvordan man snakker med hverandre for å forhindre misforståelser og ikke-konstruktiv kritikk. Effektivt språk kjennetegnes av et forståelig språk mellom partene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Språk er ifølge Schein og Schein (2017) et observerbart artefakt som formidler kultur. Spurkeland (2017) kaller dialogen selve fugemassen i et miljø. Denne lederen er seg bevisst at språket som brukes mellom partene må trygges, og kanskje også justeres, slik at ytringer blir forstått slik de var ment. Faren er at denne prosessen kan bli for styrt, språket for lite nyansert og at friheten til å utrykke seg kan bli kompromittert. Flere av våre informanter påpeker at tilstedeværelsen av ulike dialekter i enheten kan gjøre det vanskelig å forstå hverandre, her er forskjellene mellom nordlendingen og trønderen spesielt nevnt. Likeså nevnes ulik forståelse av begreper i daglig tale, noe som også innebærer bruken av humor. Dette er avklaringer leder bør ha fokus på. I tillegg bør enhetsmedlemmene få tilstrekkelig tid til å bli kjent med hverandre, nettopp for å ha nok kunnskap om hverandre til å unngå misforståelser.

Våre funn viser at andre virkemidler som benyttes av ledere for å bygge kultur og relasjoner i enhetene består av hospitering hos hverandre og fysiske enhetssamlinger, både på studiestedene og uavhengig av disse. Hospiteringsløsningen i en av enhetene innebærer at medarbeidere kan reise til andre studiesteder og jobbe side ved side med kolleger i noen dager. Tverrgeografisk samarbeid og midlertidig samlokalisering, bidrar ifølge informantene til samarbeid og trygghetsetablering. Medarbeiderne er svært positiv til denne ordningen, og håper den ikke nedprioriteres i en travel hverdag.

5.4.3 Endring

Mange av våre informanter bringer uoppfordret fusjonen opp som et tema i intervjuene, og det er tydelig noe som fortsatt engasjerer og som legger føringer for kultur- og relasjonsbygging ved Nord universitet. Lederen Jan mener å ha oppskriften på hvordan få til endring og kulturbygging via inkludering av medarbeiderne, etablere fellesskap, og samtidig gi dem følelsen av å bli sett:

(...) hvis du skal ha en endring i en organisasjon, så må du ha med folk på det. Det er jo noe å være bevisst på, i forhold til det å prøve å passe på at folk føler seg sett og

føler seg som en del av fellesskapet. Som en del av fellesskapet er det kanskje en større sjans for at man kan bidra inn i det og kulturen.

Ifølge Kirkhaug (2015) oppfordrer en endringsorientert leder til nytenkning, kreativitet, læring og entreprenørskap. Denne lederorienteringen kan knyttes opp mot transformasjonsledelse der leder går foran og spiller på de følelsene medarbeiderne har, med det formål at de setter organisasjonen først (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I endringer har ledere igjen muligheten til å gå foran, være rollemodell for sine medarbeidere, og gjøre sine verdier til medarbeidernes. Ledere kan også inkludere medarbeiderne så mye som mulig i endringsprosesser, slik at de kan bidra og føle eierskap til oppgavene som skal løses. Ledere som ønsker endring, må reorientere organisasjonen og skape trygghet ved å engasjere, involvere, kommunisere og gi tilbakemeldinger (Karp, 2014). Dette er for så vidt også en oppskrift som bidrar til at medarbeidere føler seg sett. Spurkeland (2012) kaller det leders synlige tilstedeværelse, men etter vårt syn er dette en lederatferd som er uavhengig av fysisk tilstedeværelse. Å være synlig tilstede kan man også være via digitale verktøy.

I bagasjen har informantene med seg sin identitet, bestående av sin personlighet og geografiske tilhørighet. Når en annen kultur enn den medarbeiderne selv kommer fra blir prioritert, oppleves det som vanskelig for noen av våre informanter. Karp (2014) hevder at kulturen er limet i organisasjonen, og at endringsmotstand gjerne er knyttet til kultur. Endringer, eller i vår case, fusjons- og omstillingsprosesser, skaper utrygghet hos medarbeidere. Frykten for å miste det man kjenner, er en del av og trives med, generer følelser som frustrasjon og sinne. Usikkerhet og mangel på nok informasjon bidrar også, og kan igangsette ryktespredning fordi den offisielle kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig.

Det er klart at det kan være en vanskelig situasjon for ledere også. Men dersom en leder er opptatt av å lede *i* organisasjonen, og ikke lede organisasjonen, noe Kirkhaug (2015) kaller strategiorientering, bør fokuset ligge på å være relasjonelt til stede for medarbeiderne, såkalt medarbeider- og relasjonsorientering. Spurkeland (2012) sier at omstillingsledere som er synlige og til stede for de som opplever situasjonen som vanskelig, vil bli lagt merke til. Noen medarbeiderne savner tiltak og initiativ knyttet til kultur- og relasjonsbygging fra sin leder i en vanskelig tid for enheten. Bente forteller at hun føler medarbeiderne får mye frihet til å løse oppgaver slik de selv mener er nødvendig, men at leder generelt pålegger de mye ansvar. Autonomi og selvstendig arbeid er viktig for at fjernledelse skal fungere, men leder kan også risikere å legge for mye ansvar på medarbeidere og dermed undergrave sin egen rolle.

Konsekvensen av ikke å være synlig, kan oppfattes som abdisering og feighet, og vil unødvendig komplisere og undergrave leders relasjon med medarbeiderne. I lys av dette er det sannsynlig at ledere må være fleksible og stå litt imot, eller i hvert fall ta seg tid til annet enn forefallende arbeid og overordnede strategiprosesser i det endringspresset omveltende prosesser bringer med seg.

Karp (2014) sier at en organisasjons overlevelse og fremgang er avhengig av medarbeidernes trygghet, mestring og evne til å utvikle seg for at samhandling og kommunikasjon skal fungere. Han nevner også at endring på individnivå ofte går i tre faser: gi slipp-fasen, nøytral sone, og ny start. Vi ser i våre funn at informantene er innstilt på at ting tar tid, og at heller ikke alt må bli enhetlig og likt. Både ledere og medarbeidere ønsker det skal være rom for de kulturene man har med seg.

5.5 Relasjon

5.5.1 Relasjoner krever innsats

I våre funn ser vi at relasjoner og kultur ofte nevnes i de samme sammenhengene, og at informantene ikke alltid skiller disse. Derfor er det naturlig å se kultur- og relasjonsbygging under ett, når informantene omtaler virkemidler og tiltak knyttet til enhetene. Vi forsøker i dette underkapitlet å sette fokus spesielt på utviklingen av relasjonene i en enhet, og da mellom leder og medarbeider spesielt.

Spurkeland (2012) beskriver relasjonskompetanse som kjernen i relasjonsledelse, og menneskeinteresse som det grunnleggende elementet i relasjonskompetanse. Å kunne noe om relasjoner, samt være bevisst hvordan de skapes og utvikles, er svært relevant for forståelsen av menneskene rundt oss, uansett sammenheng. Spurkeland (2012) argumenterer for at relasjonskompetanse er svært viktig for å kunne navigere gjennom omstillingsprosesser og andre mellommenneskelige utfordringer i dagens organisasjonsliv. Informantene våre erkjenner at samhandling ligger i bunn for hvordan man løser oppgaver, bygger felles kultur og skaper relasjoner. Videre fremheves det at relasjoner kan skapes via gode rutiner, god arbeidsflyt, diskusjoner og deling av kompetanse på tvers av geografi. Arbeidsoppgavene blir stedsuavhengige, og dermed også relasjonene. Lederen Anne nedtoner viktigheten av lokasjon og understreker at åpne kommunikasjonskanaler blir ekstra viktig, og at man tør å ta kontakt med hverandre. Når noen er aktivt oppsøkende og verdsetter menneskelig kontakt, kaller Spurkeland (2017) det for relasjonelt initiativ. Mangel på slikt initiativ kan føre til at

mennesker i organisasjoner ikke kjenner seg velkomne eller sett. For en leder blir det da spesielt viktig å kunne ta relasjonelt initiativ. Vi kommer tilbake til dette begrepet senere i underkapitlet.

Spurkeland (2017) nevner noen ferdigheter han mener er knyttet til å opprette relasjoner. Disse befinner seg i et spenn fra det å vise interesse for andre mennesker til å anerkjenne at mennesker alltid er mer enn det man ser, legge til rette for sosial kontakt, og til det å vise andre empati og omsorg. Når vi har spurt informantene om hvordan relasjonene skapes, forbedres og utvikles i enheten, er alle enige om at fysiske møter er essensielle i denne prosessen. Her kan vi nok skille mellom opprettelse av relasjoner, og vedlikehold av relasjoner.

5.5.2 Etablering og vedlikehold av tillit

I gjennomgangen av våre funn ser vi at informantene trekker frem tillit, trygghet og forutsigbarhet, som viktige elementer i relasjonsetablering og samarbeid. Spurkeland (2012) omtaler tillit som bærebjelken i alle relasjoner, og er et resultat av erfaringer, trenger bekreftelse og næring, og må derfor vedlikeholdes. Våre informanter er tydelige på at relasjonene i enhetene må vedlikeholdes ved hjelp av hyppig samhandling og fysiske møter. Spurkeland beskriver relasjonsbygging som en prosess som skjer i fire faser, der de to første fasene er etableringsfasen og testfasen. I etableringsfasen, som er den første kontakten mellom to ukjente individer, legger man ekstra godt merke til alle signaler, deriblant kroppsspråk. Målet er å oppnå et minimum av forutsigbarhet og trygghet til å bygge videre på.

Informantene har understreket viktigheten av å bli kjent med hverandre. Mange forteller at dette har vært fokus i enhetene, spesielt i tiden rundt fusjonen. At disse innledende møtene har vært fysiske, har nok også vært en fordel, fordi det har gitt rom for uformell samhandling. Gjennom testfasen blir man kjent via utprøving etterfulgt av modifisering. Videre inntreffer fase tre, tillitsfasen, når partene i relasjonen opplever hverandre som forutsigbare og troverdige, og man kan være ærlige med hverandre om sympatier og irritasjoner. Etter ytterligere dialog og bedre kjennskap til hverandre har misforståelser og feiltolkninger mellom ledere og medarbeidere blitt redusert, forteller informantene. Avklaring av forventninger, tydelig planlegging for å redusere uklarheter, samt å generelt bygge tillit, nevnes av Bergum (2014) som viktig i god avstandsledelse. Han trekker også frem viktigheten av vedlikehold av

kommunikasjonen. Spurkelands (2012) siste og endelige fase i relasjonsbygging, er vedlikeholdsfasen. Alle relasjoner trenger ifølge Spurkeland å vedlikeholdes og fornyes fordi forhold mellom mennesker falmer over tid og avstand. Informantene våre bekrefter at etablering av trygghet kan ta lengre tid når man ikke sitter fysisk nært hverandre, og at relasjonene må vedlikeholdes med hjelp av fysiske møter. At de fysiske møtene kan miste effekt når de ikke er hyppige nok, er noe flere påpeker. Forutsetningen for vedlikehold er at det finnes noe å vedlikeholde. Relasjonene må altså ha vært innom de tre foregående fasene først.

Kirkhaug (2015) omtaler tillit som et sentralt element i lederskap. Spurkeland (2012) sier at uten tillit er ledere uten innflytelse, påvirkning og legitimitet i lederrollen. Å ha tillit handler om å stole på andre, og at det de sier er det de faktisk gjør. Våre funn viser at medarbeiderne uttaler at det er viktig at leder stoler på at arbeidsoppgavene blir gjort, selv om de ikke får fulgt med i detalj, og at medarbeiderne også har tillit til hverandre. Lederne selv sier de har tillit til medarbeidernes evne til selv å se hva de må gjøre, men at de griper inn ved behov.

Kirkhaug (2015) sier at den relasjonelle tilliten ofte utvikles over tid, basert på åpenhet, gjensidig lojalitet, avhengighet og innsideinformasjon mellom to parter. Videre sier Kirkhaug at en leder merker tilstedeværelsen av relasjonell tillit dersom medarbeiderne er fortrolige og åpenhjertige om private forhold og dersom de kan spørke med lederen. For lederen Anne gir tilliten mellom henne og medarbeiderne direkte avkastning. Hun er svært fornøyd med at medarbeiderne føler seg trygge nok til å ta opp personlige problemstillinger med henne, og tar det som en tillitserklæring. Spurkeland (2017) fremhever at mennesker er avhengige av varige bånd og mellommenneskelig trygghet for å kunne fungere sammen over fysiske avstander. Her ligger det helt klart ett sett med utfordringer knyttet til fusjonen og de pågående omstillingsprosessene i universitetet. Funnene viser at noen informanter sier de kjenner en frustrasjon knyttet til at etablering av en helhetlig kultur i organisasjonen ikke er tilstrekkelig prioritert, likeså at det er hindringer i informasjonsflyten. Bente problematiserer tilgang på informasjon: *«(...) så er vi på en måte skjøvet litt ut i periferien, at vi liksom ikke får med oss det som skjer rundt i organisasjonen.»* Utsagnet kan tyde på at den institusjonelle tilliten mellom medarbeiderne og organisasjonen er noe slitt. Institusjonell tillit handler om hvorvidt organisasjonen gir medarbeidere forutsigbarhet og trygghet i sin arbeidssituasjon. Om ikke denne tilliten er intakt, kan det være vanskeligere for en leder å oppnå relasjonell tillit der mellommenneskelig trygghet etableres (Kirkhaug, 2015). Spurkeland (2012) hevder også at det er mulig å ha jobbrelasjoner bygget på biter av tillit. Fagtillit kan være til stede, mens den

personlige tilliten er lavere eller mangler fullstendig. Der den institusjonelle tilliten er utfordret, kan kanskje en leder håpe på at fagtiltiten består slik at oppgavene blir løst. Slik vi tolker det, er dette tilfellet for noen av våre informanter, som sier at de har akseptert relasjonen de har med sin leder, selv om den ikke er ideell. Hanne, en medarbeider, sier at hennes erfaring er at å bli sett av leder ikke er synonymt med fjernledelse. Hun sier hun henter den lille motivasjonen hun har fra følelsen av at andre er avhengig av den jobben hun gjør, og at enheten fungerer. Denne situasjonen kan nærmest beskrives som en slags kalkulert og faglig tillit. Hanne har tillit til enhetens virksomhet og til oppgavene, men ikke til leder som person. Kalkulert tillit kan beskrives som tillit forankret i ytre virkemidler, og som gjensidige forventinger om handlinger som dras nytte av. Hanne sliter med motivasjonen, og da er det også naturlig å tro at å fortsette å eksistere på et minimum av tillit, med relasjonell tillit i manko, ikke er gunstig.

Holdninger og verdier nevnes som virkemidler både i kultur- og relasjonsbygging. Verdiene som nevnes hyppig av informantene er: gjensidighet, ydmykhet, respekt, ærlighet, godt humør og humor, samt ansvarsfullhet. Gjensidighet trekkes av mange informanter frem, for eksempel: stiller man krav til andre, må man innfri de selv. For at noen skal kjenne gjensidig tillit, må parter i en relasjon repetere handlinger over tid, sier Spurkeland (2012). Han påpeker at samhold og forståelse for hverandre svinner hen over tid og avstand. På lik linje med virkemidler for kulturbygging, går relasjonelle virkemidler på å møtes, jobbe sammen, reise sammen, og være sammen. Disse må også repeteres jevnlig for vedlikehold.

5.5.3 Dårlige relasjoner

Informantene våre beskriver sine enhetsrelasjoner som både uformelle og formelle. Formelle relasjoner kan beskrives som fokus på oppgaver og sak, ofte som et resultat av at man ikke kjenner hverandre eller at man ikke har kjemi. Kjemi påvirker *hvem* du samhandler med og *hvordan* du samhandler, uavhengig av lokasjon.

Lederen Anne deler sine tidligere erfaringer om hvordan kjemi kan påvirke en hel enhet. Hun mener at dersom leder har dårlige relasjoner og mangler kjemi med medarbeidere, kan det påvirke alle. Derfor legger hun litt ekstra i det å opparbeide gode relasjoner. Hvis årsaken til dårlig kjemi er for lite kjennskap til hverandre, så kan man gjøre noe med det. Dersom relasjonen forbedres blir den mer personlig, og man vil kunne snakke om flere ting som er utenom sak. Når relasjonen blir bedre, vil dette også påvirke evnen til å håndtere eventuelle

konflikter. Ifølge Spurkeland (2017) er håndtering av konflikter noe av det mest relevante en relasjonsleder må gjøre. Videre nevner han også at relasjonsledelse har som et av målene sine å etablere gode samarbeidsforhold. Ut fra dette kan man si at gode relasjoner gir dermed en base der det er mulig å løse mellommenneskelige problematikker før de utvikles videre.

Å ikke ta initiativ til å pleie og skape gode relasjoner, eller å ta tak i vanskelige situasjoner eller direkte konflikt, kalles relasjonell latskap, ifølge Spurkeland (2017). Med dette mener han manglende evne til å ta tak i en situasjon, men heller velge å la ting passere. Mangelen på relasjonelt initiativ er ifølge Spurkeland et stort hinder dersom du som leder har medarbeidere med en annen lokasjon. Vi har tidligere skrevet at leders tilrettelegging for etablering av relasjoner, kan trues ved ressursknapphet. Å velge bort relasjonsbygging fordi det er tidkrevende i en travel hverdag, er ut fra funnene våre ikke uvanlig. Delegering av ansvar for relasjonsbyggingen til koordinatorene, er synonymt med å ta et godt steg mot relasjonell latskap. Det nytter ikke å være god på å etablere relasjoner hvis man ikke vedlikeholder dem selv. Som en betingelse for å oppnå tillit, trekker Kirkhaug (2015) frem atferdsmessig konsistens og integritet. Dette betyr at leder må tilpasse sin atferd til den aktuelle situasjonen, og vise stabilitet og forutsigbarhet. Med andre ord må leder stå i det. En relasjon er ikke ferdig bygget etter første møte. Godt arbeid i etableringsfasen kan raskt rives ned i testfasen dersom man ikke klarer å bli tilstrekkelig kjent for å etablere relasjonell tillit. Det blir en prioriteringssak til slutt, basert på hvor viktig leder synes gode relasjoner med medarbeiderne er.

5.5.4 Humor

Våre funn viser at humor vurderes som relevant i etableringen av kontakt med andre (jf. Spurkeland, 2017). For en leder mener Spurkeland at det å bruke humor konstruktivt kombinert med en positiv menneskeinteresse, kan bidra til å forsterke prestasjonene. Informantene nevner at utfordringer knyttet til humor på tvers av kulturer, også kan bidra til at medarbeidere føler seg ekskludert fra fellesskapet. Å pleie interne spøker som er knyttet til en lokasjon, kan oppleves som problematisk for de som ikke har kulturelle eller relasjonelle referanser nok til å forstå spøken. Her ser vi at humor er et sterkt virkemiddel og bør brukes varsomt.

Spurkeland (2012) skiller mellom det han kaller varm og kald humor. *Varm humor* har som hensikt å spre underholdning, glede og vennlighet, og er egnet til å få kontakt med andre. *Kald humor* assosieres med fleip, ironi og sarkasme, og har ofte til hensikt å såre, skape

avstand og kulde, og bryter ned eller skader en relasjon. Med den fysiske avstanden som finnes mellom medlemmene i enheten, bør leder være bevisst sin egen type humor. Fleip, ironi og sarkasme kan være vanskelig å avkode for medarbeidere som ikke kjenner vedkommende godt. Våre funn viser flere eksempler på dette, der medarbeidere kan føle at de ikke forstår deler av enhetens interne humor. Det humoristiske uttrykket som finnes rundt kaffekoppen eller lunsjbordet, trenger ikke å fungere like godt i digitale samhandlingsverktøy der kvaliteten på kommunikasjonen kan være mindre *rik* og mindre *naturlig*.

Spurkeland (2012) påpeker at dersom mennesker byr på seg selv, forventer de og fortjener de respons. Spurkeland hevder at respons på andres humoristiske utspill faktisk er viktigere lederatferd enn å evne selv å skape humoristiske historier og øyeblikk. For en leder vil dette være en enkel metode for å se og bekrefte medarbeiderne. Utfordringen for mange, kan sikkert være at man løfter frem andre før man løfter frem seg selv. Men det er likevel håp for alle ledere der ute som har en standup-komiker i magen; Spurkeland påpeker at hvis en leder er god til å stimulere andres humor, kan omgivelsene faktisk se på dette som en evne til å skape og formidle humor, selv om det egentlig er responsatferd. Man blir oppfattet som morsom via istandgjøring av andre. Spurkeland mener at balansert humoristisk kommunikasjon, er et sikkert tegn på god kontakt. Når medarbeidere føler seg avslappet og trygge, og får anerkjennelse fra lederen, gjør de en bedre jobb. Humor blir på den måten et tegn på aksept og fellesskap.

6.0 Konklusjon

Vi har gjennom vår drøfting belyst hovedkategoriene fra våre funn; ledelse, kommunikasjon, kultur og relasjon. Vi besvarer problemstillingen vår via fire forskningsspørsmål, der hvert spørsmål er knyttet til en av hovedkategoriene. Vi ser at kategoriene påvirker og er avhengige av hverandre, og at våre informanter ikke alltid skiller mellom kultur- og relasjonsbygging, men nevner disse ofte i de samme sammenhengene. Derfor har vi også sett det som naturlig å se kultur- og relasjonsbygging under ett når informantene omtaler virkemidler og tiltak knyttet til enhetene.

Bergum (2014) mener fjernledelse har et dårlig rykte som den «nest beste løsningen». Våre funn bekrefter at digitale samhandlingsverktøy nettopp kan fremstå som «nest best» på grunn av tapet knyttet til uformell kommunikasjon, samt leders og medarbeiders eventuelle forfall i relasjonell latskap. Det finnes imidlertid et mulighetsrom. Man kan nærme seg den *rikeste* og *mest naturlige* formen for kommunikasjon, ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, ved hjelp av relasjonsbygging og relasjonsvedlikehold via hyppige møtepunkt, både digitale og fysiske. Å ha et grunnlag der man kjenner folk fra før, bidrar ifølge våre informanter til at digitale verktøy blir naturlige å bruke i hverdagen – altså opparbeidelse av en digital relasjonskompetanse. I den sammenhengen kan spesielt videokommunikasjon være et nyttig verktøy for enhetene da den ligner ansikt-til-ansikt-kommunikasjon fordi det er visuelt og i sanntid.

Vi har besvart vår problemstilling via våre forskningsspørsmål slik:

Hvordan bidrar ledere og medarbeidere til kultur- og relasjonsbygging i en geografisk spredt organisasjon?

Ledelse bidrar til samhandlingen i enhetene uavhengig av geografisk lokasjon ved å:

- *legge til rette for at det skal bli et forhold mellom leder og medarbeider, og mellom medarbeidere i enheten.*
- *forstå at ressursknapphet påvirker alt som har annen fokus enn oppgaver*
- *forstå at utfordringer i arbeidet gir motivasjon*
- *bry seg om hverandre og for leder å se medarbeider*

Kvalitet i enhetskommunikasjonen sikres ved å:

- *være bevisst kommunikasjonen og dens egenskaper*
- *kompensere for bortfall av uformell kommunikasjon*
- *være bevisst kamerabrukens ulemper og fordeler*

Det etableres en forståelse og en bevissthet i enheten rundt kultur- og relasjonsbygging i enhetene ved å:

- *ha bevissthet rundt kulturforskjeller*
- *etablere konkrete kulturbidrag og virkemidler for dette*
- *ha god håndtering av endringsprosesser der medarbeideres behov ivaretas*

Identifisere hva som ligger til grunn for god relasjonsetablering i enhetene ved å:

- *ha bevissthet rundt etablering og vedlikehold av tillit*
- *forhindre dårlige relasjoner*
- *benytte humor som virkemiddel*

Vi argumenterer for at alle disse tiltakene er mulige å gjennomføre i digital samhandling. I digital samhandling er relasjonene og arbeidsoppgavene uavhengige av geografi. «*Vi er jo digitale, og da betyr lokasjon ingenting egentlig. Det er bare at vi har åpne kanaler slik at vi ikke blir redde for å snakke sammen og ta kontakt.*» (Anne, leder)

Vi konkluderer med at ledere og medarbeidere har mulighet til å bidra til kultur- og relasjonsbygging i sine enheter på flere måter, men at det er leders ansvar å legge til rette for at det skal skapes et grunnlag for samhandling mellom medlemmene i enheten. Leders rolle er spesielt viktig siden våre funn indikerer at fjernledelse fort kan bli mer oppgaveorientert enn medarbeider- og relasjonsorientert.

6.1. utfordringer i ferdigstillingen av oppgaven

Vi har opplevd utfordringer i ferdigstillingen av oppgaven knyttet til koronapandemien våren 2020. Vi har selv måttet samarbeide digitalt for å ferdigstille oppgaven, sittende på hvert vårt hjemmekontor. Det ble også vanskeligere å få benyttet seg av bibliotekets tjenester, særlig

med å fremskaffe litteratur som vi i den avsluttende fasen har ønsket å se nærmere på. Vi har derfor i all hovedsak måttet forholde oss til tidligere valgt relevant teori samt en del digital litteratur.

6.2. Praktiske implikasjoner

Vi er klar over begrensingene vårt utvalg gir. Vi ser kun på tre administrative enheter i en stor organisasjon, og gjør intervju med få medarbeidere i disse enhetene. Likevel mener vi denne masteroppgaven kan bidra til å belyse elementer rundt digital samhandling i enheter med fjernledelse og geografisk spredte medarbeidere, både ved Nord universitet og i andre organisasjoner med lignende organisasjonsstruktur. Vi tror også at det for lesere av denne oppgaven er mulig å hente ut konkrete strategier og virkemidler som kan benyttes for å bedre kultur- og relasjonsbygging i organisasjoner.

6.3. Teoretiske implikasjoner

Vi har belyst relevant teori som ligger til grunn for denne oppgaven med vår konklusjon. Når man skal se på digital samhandling i organisasjoner, har det vært naturlig for oss å oppsøke teori på fjernledelse, fjernarbeid og virtuelle team i tillegg til teori om samhandling og relasjoner. Via vårt casestudie og vår kvalitative analyse av data, har vi opparbeidet oss empiri som ikke avviker fra foreliggende teori. Vi viser i vår konklusjon at det er mulig å kompensere for manglene som oppstår ved digital samhandling, ved å benytte seg av ulike strategier og virkemidler. Jf. Spurkeland (2012) har viktigheten av relasjonskompetanse både hos ledere og medarbeidere stått frem som svært relevant for samhandling også i enhetene hvor vi har gjort vår undersøkelse. Vi fremhever at det fins muligheter for opparbeidelse av digital relasjonskompetanse.

6.4. Videre forskning

Med bakgrunn i oppgavens innhold, går våre tanker rundt en eventuell videre forskning på mulighetene som finnes i dypere utforskning via forskningsspørsmålene i oppgaven. En ny runde med kvalitative dybdeintervju i flere enheter, gjerne etter at det har gått noe tid, kunne vært et alternativ. Å spisse forskningen mot en av disse hovedkategoriene hadde vært interessant for å kunne se flere sammenhenger. Det kunne vært interessant også å tilføre ytterligere datakilder. Disse kunne utgjort grundigere observasjoner av samhandling, gjerne over tid og i flere enheter. I tillegg kunne det som et supplement til flere intervjuer og

grundigere observasjoner, vært interessant med en kvantitativ tilnærming der en spørreundersøkelse kunne omfattet hele organisasjonen. Det ville gitt en større indikator på hvorvidt funnene er representative.

Litteraturliste

- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. (Doktoravhandling, Turku School of Economics). Hentet fra https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse: Karakteristika og utfordringer. I A. O. Haugen & Å. S. Hole (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39-60). Vallset: Oplandske.
- Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012). *Living leadership: A practical guide for ordinary heroes*. (3. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements: Media richness and structural design. *Management Science* 32(5), 554-571. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.5.554>
- DeRosa, D.M., Hantula, D.A., Kock, N. & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management; Hoboken*, 43(2-3), 219-232. Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.nord.no/abicomplete/docview/222070394/abstract/A132A29D84C44A93PQ/1?accountid=26469>
- Eriksen, T.H. (1998) *Små steder – Store spørsmål: Innføring i sosialantropologi*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksen, T.H. (2001) *Flerkulturell forståelse*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D, I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (3. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Karp, T. (2014). *Endringer i organisasjoner: Ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kock, N. (2005). Media richness or media naturalness? The evolution of our biological communication apparatus and its influence on our behavior toward e-communication tools. *Ieee Transactions on professional communication*, 48(2), 117- 130.

DOI: [10.1109/TPC.2005.849649](https://doi.org/10.1109/TPC.2005.849649)

Kunnskapsdepartementet. (2015). *Konsentrasjon for kvalitet Strukturreform i universitets- og høyskolesektoren*. Meld. St. 18 (2014-2015). Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/86d1e31e78b44de6a3a15e913b092bf4/no/pdfs/stm201420150018000dddpdfs.pdf>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal.

Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nerdrum, P. (1998). *Mellom sannheten og velferd: Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat. Oslo: Høgskolen i Oslo.

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse – kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Schein, E.H. & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. (5. utg.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Townsend, A.M., DeMarie, S.M. og Hendrickson A.R, (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 17-19.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/AME.1998.1109047>

Yin R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage.

Yin R.K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber.

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide leder

Kultur

- Hva legger du i begrepet kultur / felles kultur?
- Opplever du at det finnes ulike kulturer i din enhet? Utdyp
- Mener du at det er viktig/behov for å skape en felles kultur innenfor din enhet?
- Hvordan stimulerer du dine medarbeidere til å bidra til å skape en felles kultur i enheten?
- Hvordan oppfatter du at dine medarbeidere bidrar til å skape en felles kultur i enheten?
- Som leder, er det kulturer du foretrekker og bygger opp under mer enn andre innenfor din enhet? I så fall hvorfor?
- Med tanke på at du har geografisk spredte medarbeidere, opplever du at kultur legger ulike føringer for hvordan du som leder forholder deg til dine medarbeidere?
- Hvem mener du har det største ansvaret for å skape en felles kultur innenfor din enhet? Begrunn.

Kommunikasjon

- Med samme arbeidssted får man gjerne en form for uformell kommunikasjon (møtes fysisk, kroppsspråk, smalltalk osv). Enheten er geografisk spredt. Hvordan kan dere kompensere for bortfall av mye uformell kommunikasjon? (Definer gjerne uformell kommunikasjon slik du ser det).
- Opplever du som leder at det er forskjell på hvordan du kommuniserer med dine medarbeidere på de ulike geografiske lokasjoner?
- Er det forskjell på hvordan du kommuniserer med dine medarbeidere ansikt- til -ansikt eller via Skype? Hva er forskjellene?
- Er det tilfeller der ansikt-til ansikt kommunikasjon er å foretrekke fremfor Skype/teams kommunikasjon? Og omvendt? Hva, hvorfor?

Relasjon – her tenker vi på ditt forhold til dine kollegaer innenfor hele enheten

- Når en felles kultur skal skapes, opplever du at relasjon mellom partene i enheten er viktig? Hvorfor?
- Hvordan mener du relasjoner skapes, forbedres og utvikles i din enhet?

- Hvordan mener du at du tilrettelegger for god relasjonsetablering?
- Hvor godt kjenner du dine medarbeidere? Er det forskjell utfra geografisk lokasjon?
- Hvordan vil du beskrive relasjonene med enkeltpersoner i din enhet? Som formell eller uformell? Hvis forskjell, hva er årsaken til det? (ulike behov?)

Motivasjon – her tenker vi først og fremst på motivasjon for samhandling i enheten

- Hvordan motiverer du dine ansatte?
- Gitt det du sier om motivasjon, hvordan anvender du dette til å stimulere til å skape et felles kulturgrunnlag i enheten?

Samhandlingsverktøy

- Hvilke samhandlingsverktøy mener du er tilgjengelig for å kunne bidra til å skape en felles kultur i din enhet?
- Hvordan benyttes Skype/Teams i deres enhet? Hva syns du om dette
- Hvordan bruker du som leder Skype/Teams for å kommunisere med dine medarbeidere?

Ledelse

- Hva legger du i begrepet fjernledelse?
- Har du som leder fått opplæring i fjernledelse? (kurs?)
- Oppleveres nærledelse forskjellig fra fjernledelse?
- Hvordan opplever du rollen som fjernleder?
- Hvor ofte har du kontakt med dine medarbeidere? Forskjell mellom nær og fjern? Her mener vi meningsbærende kommunikasjon.
- Med tanke på at du har geografisk spredte medarbeidere, opplever du at du utøver ledelse ulikt?
- Hvordan kan du som leder balansere og fordele din oppmerksomhet mellom geografisk nære og fjerne medarbeidere?
- Hva er fordelene og ulempene med å bruke Skype til å utøve ledelse?
- Hvor ofte møter du dine medarbeidere på deres lokasjoner?

Åpne spørsmål til enheten

- Dere har møter hver XX. Hvorfor er denne hyppigheten valgt?
- Dere har også flere typer møter innen enheten. Kan du kort fortelle om disse? Hyppighet, struktur, formål etc. Og hva tenker du om disse?
- Hvordan oppfatter du din rolle i møtene?
- Hvordan involverer du dine medarbeidere i møtene?
- Tror du det ville ha vært annerledes om møtene har vært i samme rom?
- Benyttes kamera under møtene? Hva tenker du om dette?

Intervjuguide medarbeider

Kultur

- Hva legger du i begrepet kultur / felles kultur?
- Opplever du at det finnes ulike kulturer i din enhet? Utdyp
- På hvilken måte bidrar du til å skape en felles kultur i din enhet?
- Mener du at det er viktig/behov for å skape en felles kultur innenfor din enhet?
- Som medarbeider, tenker du at noen kulturer innenfor din enheten vektlegges / dyrkes i større grad enn andre? Hvis ja, utdyp.
- Opplever du at din leder prioriterer kulturer uavhengig av medarbeidernes geografiske plassering?
- Hvem mener du har det største ansvaret for å skape en felles kultur innenfor din enhet? Begrunn.
- På hvilken måte stimulerer din leder til at du skal bidra til å skape en felles kultur i din enhet?
- Oppfatter du at din leder mener det er viktig/behov for å skape en felles kultur i enheten?

Kommunikasjon

- Med samme arbeidssted får man gjerne en form for uformell kommunikasjon (møtes fysisk, kroppsspråk, smalltalk osv). Enheten er geografisk spredt. Hvordan kan dere kompensere for bortfall av mye uformell kommunikasjon? (Definer gjerne uformell kommunikasjon slik du ser det).

- Er det tilfeller der ansikt-til ansikt kommunikasjon er å foretrekke fremfor Skype/teams kommunikasjon? Og omvendt? Hva, hvorfor?

Relasjon – her tenker vi på ditt forhold til dine kollegaer innenfor hele enheten

- Opplever du at relasjoner i enheten er viktig? Hvorfor?
- Hvordan mener du relasjoner skapes, forbedres og utvikles i din enhet?
- Hvordan mener du din leder tilrettelegger for god relasjonsetablering?
- Hvordan vil du beskrive relasjonene med enkeltpersoner i din enhet? Som formell eller uformell? Hvis forskjell, hva er årsaken til det?
- Hvor godt kjenner du din leder?

Motivasjon – her tenker vi først og fremst på motivasjon for samhandling i enheten

- Hvordan finner du motivasjonen på jobb?
- Hvordan påvirker din motivasjon din evne til å kommunisere og til å bidra med å skape en felles kultur i enheten?

Samhandlingsverktøy

- Hvilke samhandlingsverktøy mener du er tilgjengelig for å kunne bidra til å skape en felles kultur i din enhet? (Kan Skype /Teams være et slikt virkemiddel?)
- Hvordan benyttes Skype/Teams i deres enhet? Hva syns du om dette

Ledelse

- Hva legger du i begrepet fjernledelse?
- Hvor ofte har du kontakt med din leder? Her mener vi meningsbærende kommunikasjon.
- Opplevs nærledelse forskjellig fra fjernledelse?
- Hva er fordelene og ulempene med å bruke Skype/Teams til å utøve ledelse?
- Hvordan opplever du det å bli fjernledet?

Lokasjon

- Hvor ofte møter du din leder på sitt arbeidssted?
- Hvor ofte møter du din leder på ditt arbeidssted?

Åpne spørsmål til enheten

- Dere har møter hver XX. Hva synes du om hyppigheten? Begrunn
- Dere har også flere typer møter innen enheten. Kan du kort fortelle om disse? Hyppighet, struktur, formål etc. Og hva tenker du om disse?
- Hvordan oppfatter du leders rolle under møtene? Strukturert, ikke strukturert? Er det forskjell mellom type møte?
- Synes du leder involverer medarbeiderne i møtene?
- Tror du det ville ha vært annerledes om møtene har vært i samme rom?
- Benyttes kamera under møtene? Hva tenker du om dette?

Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i undersøkelse

Forespørsel til enhet ved leder

Hei,

Vi er to ansatte ved Nord universitet som studerer MBA i ledelse. I forbindelse med vår masteroppgave som skal leveres våren 2020, ønsker vi å se nærmere på hvordan fjernledelse, geografisk spredning av ansatte og felles kulturgrunnlag påvirker hverandre.

For å gjøre dette trenger vi hjelp fra organisasjonen. Vi håper at nettopp din enhet, XXX, kan være behjelpelig.

Vi ber derfor om din tillatelse som enhetsleder til følgende:

- Passivt observere enhetsmøter via Skype. Dette for å observere deres møtekultur. Vi ser for oss observasjon av inntil to avdelingsmøter. Helst snarest mulig og innen utgangen av november.
- Dybdeintervju av deg som leder.
- Dybdeintervju av 2-3 av dine medarbeidere som sitter lokalisert på ulike studiesteder. Det vil bli sendt ut egen invitasjon til deltakelse til aktuelle intervjuobjekt.

Vi ønsker å observere og intervjuere ansatte i ulike enheter som er lokalisert på ulike studiesteder.

Vår problemstilling er:

Hvordan motiverer fjernledere sine geografisk spredte medarbeidere til å bidra med å skape et felles kulturgrunnlag i sin enhet.

Deltakelse vil selvfølgelig være frivillig og anonymt. Alt materiale vil bli behandlet konfidensielt og informantene vil bli anonymisert. Opptak av intervjuet i Skype vil bli slettet umiddelbart etter transkribering.

Alt i alt vil 3-4 enheter bli spurt om å delta i våre undersøkelser.

Oppgaven kan bli presentert for din enhet i ettertid om det er ønskelig.

Vi ber om snarlig tilbakemelding, helst innen 15. oktober.

Dersom du har spørsmål, ta gjerne kontakt med oss eller vår veileder.

Kontaktinformasjon:

Hilde V. Falch

E-post: hilde.v.falch@nord.no

Lisa-Mari Vilhelmsen

E-post: lisa-mari.vilhelmsen@nord.no

Veileder:

Jan-Oddvar Sørnes, professor ved Handelshøgskolen, Nord universitet

E-post: jan-oddvar.sornes@nord.no

Forespørsel til medarbeidere i etterkant av gjennomført observasjon

Hei!

Vi viser til informasjon fra din nærmeste leder, XXX, om mulighet for bidrag til masteroppgave.

Vi ønsker å spørre deg om vi kan intervju deg i denne forbindelse.

Et intervju innebærer at du setter av en times tid til et Skype-intervju. Kom gjerne med et tidspunkt som passer for deg. Intervjuet vil bli tatt opp for at vi skal kunne transkribere innholdet. Etter dette vil opptaket bli slettet.

Flere enheter i Nord universitet er med i dette prosjektet, og det er snakk om ca. 12 intervjuer som skal gjennomføres. Ditt bidrag vil da lett kunne anonymiseres. Det vil heller ikke gjøres kjent til leder hvem av medarbeiderne i en enhet som bidrar.

Har du ytterligere spørsmål, ta gjerne kontakt.

Ønsker du å reservere deg fra deltagelse, har vi også forståelse for dette.

Mvh

Lisa-Mari Vilhelmsen og Hilde V. Falch

Vedlegg 3 Meldeskjema til NSD Norsk senter for forskningsdata

11.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Meldeskjema 537637

Sist oppdatert

05.05.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

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

Type opplysninger

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

Navn, arbeidssted, rolle (leder eller medarbeider)

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

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Masteroppgave

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Det eneste som er relevant er rolle - om informanten er leder eller medarbeider. Alle andre personopplysninger benyttes ikke og er derfor slettet.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Hilde V. Falch, hilde.v.falch@nord.no, tlf: 47015117

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Jan-Oddvar Sørnes, jan-oddvar.sornes@nord.no, tlf: 4775517233

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ansatte i Nord universitet

Rekruttering eller trekking av utvalget

Inviterte enheter fra egen organisasjon. Frivillig deltakelse.

Alder

25 - 65

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 nettidetifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- 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?

Muntlig eller epost

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

Innsyn gis ved forespørsel. Dette gjelder transkribert intervju.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Skype

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

Videopptak fra Skype lå tilgjengelig i kort tid på servere inntil de ble transkribert og fullstendig anonymiserte. Etter dette ble disse slettet.

Samtykker ble oppbevart i Nord universitets epostsystemer, der totrinnsverifisering og adgangsbegrensning var implementert.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene anonymiseres
- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning
- Adgangslogg

Varighet

Prosjektperiode

12.09.2019 - 01.06.2020

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Lyd- eller bildeopptak slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

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

Nei

Tilleggsopplysninger

Undersøkelsene er gjort i egen organisasjon. Vi er begge studenter og ansatte i Nord universitet. Alle personopplysninger og videopptak er allerede slettet.