

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Anniken Hastadklev

Avstandsledelse under krevende rammebetingelser.

Hva er utfordringene med avstandsledelse under pandemien, og hvordan løses disse?

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 115

«Hadde alle sittet i nærheten kunne jeg gått til kontoret deres, nå må jeg sende mail eller ringe. Da ville dagen min og informasjonsflyten vært lettere. Dialog ville vært enklere om vi hadde sittet fysisk. Nå må det planlegges mer.»

Forord

Jeg startet dette studiet MBA i Ledelse fordi jeg ønsket å tilegne meg mer kunnskap om ledelse. Jeg har lært mye underveis, både faglig og om meg selv. Det faglige benytter jeg meg av i jobben min. På det personlige planet har jeg bevist for meg selv at jeg evner å lære nye ting og at god struktur og planlegging lønner seg.

Den mest krevende og intense perioden av studiet har vært arbeidet med denne masteroppgaven, hvor de fleste helger fra november og frem til påske har vært benyttet til oppgaven. Men arbeidet har vært givende og lærerikt, mye takket være min veileder, Svein Bergum ved Høgskolen i Innlandet, som har inspirert meg underveis og vært en god støtte og motivator.

At valget av oppgavetema falt på avstandsledelse var ikke helt tilfeldig. Mange private og offentlige virksomheter i Norge praktiserer ledelse over geografisk avstand. Dette har også økt gjennom kommune- og fylkessammenslåinger. I tillegg kom pandemien våren 2020 som resulterte i at mange arbeidet hjemmefra med leder på geografisk avstand. Nå mot slutten av pandemien snakkes det om «den nye normalen», i tillegg til at enkelte virksomheter ansetter medarbeidere som kun skal arbeide på hjemmekontor. Felles for lederne er at de må lede sine ansatte over geografisk avstand. Dette fant jeg veldig interessant. I tillegg var jeg selv i en arbeidssituasjon der jeg ble avstandsledet. Dette førte til at jeg ønsket å finne ut hva som var avstandsledernes utfordringer og hva de faktisk gjorde for å lykkes. Tanken var at denne studien kan være et bidrag inn i diskusjonen om både den «den nye normalen», strategiske valg hos virksomheter som ønsker avstandsledelse og at det er læringspunkter for de som er og blir avstandsledere.

Empirien i oppgaven er hentet hos et stort norsk selskap innen marinteknologi, som også driver internasjonalt. Selskapet har hatt avstandsledelse i mange år. Tusen takk til informantene for deres positive holdning og at de valgte å bruke av sin tid til å gi gode, relevante og reflekterte bidrag til empirien.

En stor takk til min veileder Svein Bergum som har bidratt til denne oppgaven gjennom konstruktive tilbakemeldinger og gode diskusjoner. Vi har hatt mange digitale møter. Tusen takk også til mine to ungdommer som har bidratt på det huslige planet og holdt ut med en mor som har hatt mye fokus på studier de siste årene.

Hegra, 25. mai 2022

Anniken Hastadklev

Sammendrag

I denne studien vil jeg se på hvordan ledere leder over avstand, spesielt under pandemien med vanskeligere rammebetingelser. Jeg vil ha fokus på kommunikasjon, herunder undersøke hvordan ledere bygger og opprettholder relasjoner over avstand, hvordan de leder for å oppnå resultater, hvordan de håndterer de mer krevende sakene over avstand og hvilke faktorer som virker inn ved valg av kommunikasjonsmedium. Problemstillingen som skal besvares i studien er «Hva er utfordringene med avstandsledelse under pandemien, og hvordan løses disse?»

Det finnes både norsk og utenlandsk forskning på avstandsledelse, både av eldre og nyere dato. Pandemien har økt tilfanget. Studien bygger både på eldre forskning som er funnet relevant, og den nyere forskningen. Jeg har valgt å bruke kvalitative intervjuer med en fenomenologisk tilnærming. Empirien er basert på 9 intervjuer med erfarne avstandsledere. De beskriver hvordan de bygger relasjoner, hvordan og hvor ofte de kommuniserer for blant annet å påvirke motivasjonen til medarbeidere, oppnå resultater og fange opp at medarbeidere på et annet fysisk sted trenger ekstra bistand fra leder. Informantene beskriver hvordan ledelsen og kommunikasjonen ble mer krevende under pandemiens rammebetingelser. Empirien er drøftet mot valgte teorier.

Den teknologiske utviklingen går raskt, og avstandsledere har i dag flere kommunikasjonsverktøy å velge blant enn avstandsleder for 10 år siden. I tillegg har bruken av mobile enheter økt, og mennesker generelt kommuniserer i større grad via tekstmeldinger, apper og chattefunksjoner enn tidligere. Likevel bekrefter studien at avstandsledelse fortsatt kan være utfordrende, at utfordringene er sammensatt, og at flere forhold har betydning for hvor godt ledere lykkes, slik som styrken på relasjoner, tillit, om medarbeidere har støttende kolleger rundt seg, kultur og hvilken kommunikasjonskanal som benyttes til ulike budskap.

Studien har flere nye funn i forhold til studier før pandemien, blant annet at digitale møter er krevende, at det er mulig å lede uselvstendige medarbeidere på hjemmekontor og at vanskelige situasjoner fanges opp via kolleger. Kommunikasjonsmediers opplevde rikhet varierer på bakgrunn av subjektive-, sosiale- og situasjonsbestemte faktorer. Dette leder til forslag om å utvikle den objektive medierikhetsmodellen til en utvidet medierikhetsmodell. Studiens funn er relevante for alle avstandsledere og delvis også for tradisjonell ledelse.

Abstract

In this study, I will look at how leaders lead over distance, especially during the pandemic with more difficult framework conditions. I want to focus on communication, including examining how leaders build and maintain relationships over distance, how they lead to achieve results, how they handle the more demanding issues over distance and what factors affect the choice of communication medium. The problem to be answered in the study is "What are the challenges of distance management during the pandemic, and how are these solved?"

There is both Norwegian and foreign research on distance management, both of older and more recent date. The pandemic has increased. The study is based on both older research that has been found relevant, and recent research. I have chosen to use qualitative interviews with a phenomenological approach. The empirical data is based on 9 interviews with experienced distance leaders. They describe how they build relationships, how and how often they communicate to, among other things, influence the motivation of employees, achieve results and capture that employees in another physical location need extra assistance from the manager. The informants describe how management and communication became more demanding under the pandemic's framework conditions. The empirical evidence is discussed against selected theories.

Technological development is rapid, and distance managers today have more communication tools to choose from than distance managers 10 years ago. In addition, the use of mobile devices has increased, and people generally communicate to a greater extent via text messages, apps and chat functions than before. Nevertheless, the study confirms that distance management can still be challenging, that the challenges are complex, and that several factors are important for how well managers succeed, such as the strength of relationships, trust, whether employees have supportive colleagues around them, culture and which communication channel is used for different messages.

The study has several new findings in relation to studies before the pandemic, including that digital meetings are demanding, that it is possible to lead independent employees in the home office and that difficult situations are captured via colleagues. The perceived richness of communication media varies on the basis of subjective, social and situational factors. This leads to proposals to develop the objective media richness model into an expanded media richness model. The study's findings are relevant for all distance managers and partly also for traditional management.

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Abstract	iv
Innholdsfortegnelse	v
1.0 Innledning	1
1.1 Faglig og praktisk bakgrunn og formål med masteroppgaven	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oversikt over masteroppgavens videre oppbygging	3
2.0 Teori	4
2.1 Definisjoner	4
2.2 Overordnet om leders ferdigheter	5
2.3 Relasjoner	8
2.4 Tillit	9
2.5 Kommunikasjon	10
2.5.1 Medierikhetsteorien	12
2.5.2 Kommunikasjonsfrekvens	15
2.5.3 Tilbakemeldinger	16
2.6 Digitale møter	17
2.7 Å avdekke forhold som bør tas tak i	19
2.8 Virtuell onboarding	20
2.9 Oppgaver som ikke bør løses virtuelt	21
2.10 Situasjonsbestemt ledelse	21
2.11 Oppsummering av litteratur	23
3.0 Metode	25
3.1 Litteratursøk	25
3.2 Metodevalg	26
3.2.1 Kvalitativ metode	26
3.2.2 Forskningsdesign - fenomenologi og eksplorativt design	27
3.2.3 Tilnærming	27
3.3 Datainnsamling	28
3.3.1 Utvalgsriterier	28
3.3.2 Kvalitative intervjuer	29
3.4 Dataanalyse	31
3.5 Troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet	33
3.5.1 Pålitelighet	33
3.5.2 Troverdighet	33
3.5.3 Overførbarhet	34
3.5.4 Bekreftbarhet	34
3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker	35
3.7 Ethiske og juridiske ansvar	36
4.0 Empiriske funn	38
4.1 Innledning	38
4.2 Beskrivelse av case	38

4.3 Definisjoner	39
4.4 Leders ferdigheter - suksessfaktorer	39
4.5 Hvordan lederne bygger relasjoner, både en-til-en og for teamet som helhet	40
4.6 Tillit	42
4.7 Kommunikasjon	44
4.7.1 Kommunikationsmedium.....	45
4.7.2 Struktur for å sikre møtepunkter - kommunikasjonsfrekvens	46
4.7.3 Kommunikasjon og tilbakemeldinger	47
4.8 Hvordan fange opp vanskelige forhold på avstand	47
4.9 De vanskelige samtalene	48
4.10 Onboarding av nye medarbeidere	52
4.11 Digitale møter.....	53
4.12 Innovasjon ved digitale møteplasser	55
4.13 Situasjonsbestemt ledelse - sikre at resultater oppnås.....	55
4.14 Karrieremuligheter og påvirkningsmuligheter i distribuerte organisasjoner	56
4.15 Hybride team/ delvis distribuert organisering	57
4.16 Selvedelse.....	58
4.17 Oppsummering av empiriske funn	60
5.0 Analyse av funn opp mot litteratur	62
5.1 Hva beskrives som vanskelige forhold, hvilke utfordringer er knyttet til disse og hvordan løses de?	63
5.1.1 Digitale møter.....	63
5.1.2 Fange opp vanskelige forhold over avstand.....	66
5.1.3 Onboarding.....	67
5.2 Hvilke utfordringer er knyttet til kommunikasjon?	68
5.2.1 Generelle kommunikasjon utfordringer.....	68
5.2.2 Relasjoner	70
5.2.3 Tilbakemelding.....	72
5.2.4 Individuell oppfølging av medarbeiderne	73
5.3 Hvilke kriterier for medievalg brukte lederne?	75
5.3.1 Situasjonsbetingelser og subjektive kriterier.....	75
5.3.2 Teamsmøtets opplevde rikhet.....	78
5.3.3 Teoretiske konsekvenser av mine funn	80
6.0 Konklusjon.....	82
6.1 Hovedfunn og konklusjoner	82
6.2 Betydning for praksis	84
6.3 Forslag til videre forskning	84
6.4 Styrker og svakheter.....	86
Litteraturliste.....	87

Figuroversikt

Figur 1 Kommunikasjonsprosessen (Røkenes & Hansen, 2017, s. 216).	11
Figur 2 Formidlingsutfordringer (Molstad & Aspeli, 2020, s. 154).	12
Figur 3 Kommunikasjonsprosessen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 47)	13

Figur 4 Medierikhetmodellen (Linstrøm, 1996, s. 29)	14
Figur 5 Situasjonsbestemt ledelse Figure 7 A theory of situational leadership (Hersey & Blanchard 1969) (Hentet fra Bergum, 2009, s. 48).	22
Figur 6 Forslag til ny og utvidet medierikhetsmodell, basert på Daft og Lengel (1986) og Lindstrøm (1996) sin modell.....	81

Tabelloversikt

Tabell 1 Oversikt over informanter og deres erfaring	39
--	----

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide til ledere.....	91
Vedlegg 2 Informasjonsskriv til informanter	93
Vedlegg 3 Samtykkeerklæring	95
Vedlegg 4 Meldeskjema til Norsk senter for forskningsdata (NSD)	96
Vedlegg 5 Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)	100
Vedlegg 6 Endring av meldeskjema - bekreftelse fra NSD	103

1.0 Innledning

De fleste studier som er gjort av avstandsledelse er utenlandske og omfatter i liten grad avstandsledelse hvor dette er permanent struktur i virksomheten. Disse studiene er for det meste knyttet til virtuelle team, som er midlertidige (Bergum, 2014). Bergum (2009, 2014) og Hoel (2010) har imidlertid gjort norske studier hvor avstandsledelse er en del av virksomhetens permanente struktur. Til forskjell fra min studie er forskningen Hoel (2010) og Bergum (2009, 2014) har gjort knyttet til offentlig virksomhet. Bergum (2014) beskriver at betingelsene i offentlig virksomhet er gode for avstandsledelse da medarbeiderne er godt utdannet og selvstendige og bruk av teknologi er godt utviklet. I tillegg er konteksten stabil, og det er felles verdier og regler. I forbindelse med pandemien hvor mange mennesker ble henvist til hjemmekontor er det gjort flere studier, både i Norge og i andre land, og det er derfor kommet ny litteratur, som også vil bli brukt i denne studien.

I min studie er empirien hentet fra en privat virksomhet med distribuert struktur, og med medarbeidere spredt rundt omkring i verden. Kulturen vil derfor være forskjellig mellom landene og de forskjellige kontorlokasjoner leder har sine medarbeidere. Og selv om virksomhetens verdier er de samme, er det sannsynlig at den enkelte medarbeiders verdier er forskjellige med bakgrunn i sin kultur.

Spørsmålet som besvares med denne studien er hva som oppleves som utfordringer og hvordan de håndteres i praksis slik at leder opplever at han lykkes i ledelse av medarbeidere over geografisk avstand.

1.1 Faglig og praktisk bakgrunn og formål med masteroppgaven

Avstandsledelse som tema har vært aktualisert opp gjennom slutten av 1900-tallet og på 2000-tallet. Flere offentlige virksomheter i Norge har organisert seg som distribuerte eller delvis distribuerte organisasjoner, som innebærer at lederne ikke nødvendigvis har samme kontorlokasjon som sine medarbeidere. Her kan nevntes både Statens vegvesen, Skatteetaten og Arbeidstilsynet. I disse dager kan man også lese i nyhetene at både departement og Lånekassen lyser ut stillinger der ansatte kan arbeide fra permanent hjemmekontor, hvor som helst i landet, mens ansatte i Telenor selv kan bestemme om de vil arbeide fra hjemmekontor eller møte på kontoret. Avstandsledelse blir derfor enda viktigere fremover for å sikre god ledelse av ansatte spredt rundt omkring på diverse distribuerte lokasjoner og hjemmekontor.

Hos selskapet som har bidratt til empirien i denne studien har avstandsledelse eksistert over lang tid. Dette henger sammen med at virksomheten er internasjonal, har fabrikker og salg både i Norge og i andre land og har et internasjonalt marked.

Avstandsledelse berører mange, både ledere og medarbeidere. Norske og nordiske studier hevder i mindre grad enn utenlandske studier at avstandsledelse er forskjellig fra «tradisjonell ledelse». Det som beskrives som mest utfordrende ved avstandsledelse i nordiske studier er kommunikasjon, i motsetning til de utenlandske studiene som fokuserer på manglende kontroll. (Bergum, 2014, s. 41).

Før vi skulle velge tema til oppgaven var så å si hele Norge på hjemmekontor som følge av pandemien. Her ble nesten samtlige ledere avstandsledere over natten, uten forutgående kunnskaper om hvordan man best skulle lede på avstand.

Også for selskapet som har bidratt med empiri, og som var vant med å lede over avstand, skapte pandemien ekstra utfordringer. Ledelse ble mer krevende enn under normale omstendigheter i form av at ledere ikke kunne reise til kontorlokasjoner, de kunne ikke ha fysiske møter og ansatte opplevde isolasjon som følge av hjemmekontor. I denne perioden måtte ledere være kreative ved håndtering av utfordringer og situasjoner digitalt som normalt ble løst ved fysisk tilstedeværelse.

Nå mot slutten av pandemien har ledere og organisasjoner begynt å snakke om en «ny normal» som innebærer mindre fysisk tilstedeværelse på kontoret, en hybrid løsning, hvor ansatte veksler mellom fysisk tilstedeværelse på kontoret og hjemmekontor. Ledelse over avstand blir derfor ekstra interessant. Jeg håper funnene i denne studien kan bidra inn i diskusjonen om hva som bør være «den nye normalen», slik at også relevante ledelsesutfordringer blir vurdert før man beslutter å iverksette en «ny normal». I tillegg håper jeg at virksomheter som omorganiseres fra «tradisjonell» organisering til distribuert organisering, kan finne nytte i det som presenteres av utfordringer i denne studien, og forslagene til hvordan utfordringer løses.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av innledningen har jeg har valgt følgende problemstilling:

«Hva er utfordringene med avstandsledelse under pandemien, og hvordan løses disse?»

For å få utdypende svar på problemstillingen vil tre forskningsspørsmål bli besvart:

1. Hva beskrives som vanskelige forhold, hvilke utfordringer er knyttet til disse og hvordan løses de?

2. Hvilke utfordringer er knyttet til kommunikasjon?
3. Hvilke kriterier for medievalg brukte lederne?

Det redegjøres nærmere for forskningsspørsmålene i kapittel 5.0.

1.3 Oversikt over masteroppgavens videre oppbygging

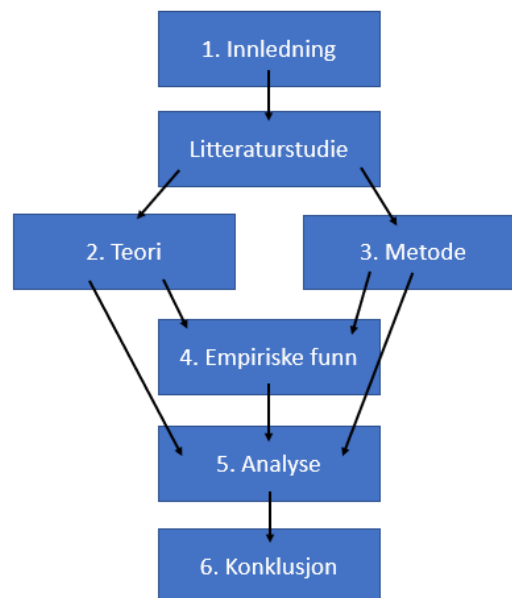
I besvarelsen av denne oppgaven vil jeg først i kapittel 2 se på relevante teorier og litteratur. Dette innbefatter noen generelle ledelsesteorier og spesifikke teorier for avstandsledelse. Teoriene vil også spenne fra teorier i en normal situasjon og i situasjonen med pandemi og de utfordringer som fulgte av den knyttet til det å lede over avstand.

Etter en gjennomgang av teorien vil jeg i kapittel 3 belyse metoden som er benyttet ved innsamling og analyse av data før empiriske funn beskrives i kapittel 4.

I kapittel 5 vil de empiriske funnene bli drøftet opp mot relevant teori gjennom de tre forskningsspørsmålene som er nevnt ovenfor i pkt. 1.2. Konklusjonen på problemstillingen og hovedfunnene besvares i kapittel 6.

Litteraturliste, figuroversikt, tabelloversikt og vedlegg finnes i kapitlene 7, 8, 9 og 10.

Skjematisk kan oppgavens oppbygging fremstilles slik:



2.0 Teori

I dette kapitlet om teori vil jeg gå gjennom teorier som beskriver utfordrende forhold ved ledelse over avstand og hvordan disse utfordrende og vanskelige forholdene anbefales løst. Jeg vil legge vekt på generelle teorier om ledelse og spesielle teorier om avstandsledelse/ e-ledelse/ virtuell ledelse, og både utfordringer og forslag til løsninger vil komme fortløpende. Jeg vil først se på definisjoner av ledelse og avstandsledelse før jeg kort går gjennom noen sentrale ferdighetsteorien beskriver at ledere som skal lede på avstand må ha. Deretter vil jeg redegjøre for relasjoner og tillit som viktige forutsetninger for ledelse og kommunikasjon, og kommunikasjon, som anses som sentralt i all form for ledelse. Disse tre nevnte tema vil gå litt over i hverandre og kan stedvis være forutsetninger for hverandre. Innenfor kommunikasjon vil både medierikhetsteorien, teorier om kommunikasjonsfrekvens og tilbakemeldinger omtales. Deretter vil jeg gjennomgå utfordringer med digitale møter og hvordan oppdage vanskelige forhold på avstand, før virtuell onboarding, hvilke oppgaver teorien anbefaler ikke løses virtuelt og situasjonsbestemt ledelse omhandles.

Noe av den nyeste litteraturen er preget av tiden vi er inne i med pandemi. Til forskjell fra distribuerte organisasjoner som hadde avstandsledelse før pandemien, er den nyere litteraturen knyttet til virksomheter som ikke nødvendigvis hadde erfaring med avstandsledelse før pandemien. Avstandsledelse under pandemien var mer omfattende, pålagt og ble praktisert overfor medarbeidere og i jobber som i henhold til tidligere teori ikke skulle ha vært fjernarbeidet eller de var uselvstendige. Innsamlingen av empiri fant sted under pandemien, og kan være preget av denne situasjonen, derfor anses også denne teorien relevant.

2.1 Definisjoner

Det er flere definisjoner på ledelse. Ledelse kan defineres som å sette i bevegelse og skape prosesser for å påvirke andres tenking, holdning og adferd for nå felles mål, samt å legge til rette for dette (Jacobsen & Thorsvik 2007; Karp, 2019). Binney et al (2012) legger vekt på at ledere må ta hensyn til medarbeiderne i stedet for sitt eget behov når ledelse utøves. Temaer som ansvar, kommunikasjon, leders ferdigheter og bruk av makt vil her være av betydning. Ledelse inkluderer også veiledning og støtte (Bergum, 2009).

Mange har definert avstandsledelse og det er brukt flere begreper om det samme, både e-ledelse (Van Wart et al., 2017), IKT-støttet ledelse, virtuelle ledelse, fjernledelse (Vartiainen, 2021). Felles for alle disse er at ledelsen defineres ved tre faktorer:

- Det er geografisk avstand mellom leder og medarbeider, (Bergum, 2014).

- Samarbeidet mellom leder og medarbeider skjer ved effektiv bruk og blanding av elektroniske og tradisjonelle kommunikasjonsmetoder (Bergum, 2009; Van Wart et al., 2017), og er en sosial påvirkningsprosess gjennom bruk av avansert informasjonsteknologi for å påvirke endringer i holdning, følelser, tenking, atferd og ytelse (Avolio et al., 2014, s. 107 referert i Van Wart et al., 2017, s. 82).
- Arbeidet er ofte avtaleregulert. (Bergum, 2009, s. 25). Avtaleregulering ser ut til å være mindre utstrakt ved bruk av hjemmekontor under pandemien, da det ble gitt påbud om hjemmekontor. Medarbeiderens arbeidssted kan være hjemmebasert, kontorbasert eller mobilt, og det utelukker ikke sporadiske fysiske møter (Bergum, 2009; Molstad & Aspeli, 2020).

Et virtuelt team (VT) er en gruppe mennesker som jobber avhengig av hverandre med et felles formål på tvers av rommet, tid og organisasjonsgrenser ved bruk av teknologi (Vartiainen, 2021, s. 3). Bergums (2009) definisjon på virtuelle team er en gruppe geografisk spredte arbeidere samlet for å jobbe med et felles prosjekt gjennom kommunikasjons- og informasjonsteknologi. Hacker et al (2019) har tilsvarende definisjon og mener at teknologi er kjernen i virtuelle team. Robert et al (2009, s. 244) tilføyer i tillegg til bruk av elektronisk kommunikasjon faktorene teamets begrensede historie og tidsbestemte levetid som karakteristika. Enkelte hevder at denne definisjonen passer også på de som jobber på hjemmekontor.

En distribuert organisasjon er mer permanent enn et virtuelt team. Distribuert organisasjon betraktes som en bestemt form for fjernarbeid, og har mange likheter med virtuelle team (Bergum, 2009, s. 19) I distribuerte organisasjoner arbeider ansatte ved ulike lokasjoner. I delvis distribuerte organisasjoner er noen ansatte samlokaliserte mens andre er virtuelle (Cheshin et al., 2013, s. 7).

En kombinasjon av virtuell og personlig samhandling defineres som en hybrid arbeidshverdag av De Paoli (2020) og Hooijberg og Watkins (2021). Hybride møter brukes om møter der noen er tilsted i et møterom mens andre deltar digitalt (De Paoli, 2020; Navrbjerg & Minbaeva, 2020).

2.2 Overordnet om leders ferdigheter

Først vil jeg se litt overordnet på hva teorien mener en avstandsleder bør ha av ferdigheter for å lykkes med ledelsen før jeg ser på enkelte temaer.

Kommunikasjon, personalledelse og overgang fra vanlige metoder for samhandling til nye beskrives som de største utfordringene ved avstandsledelse. Både Blumberga og Pylinskaya

(2019) og Caultat (2006) mener ledere som skal lede på avstand trenger andre og bredere ferdigheter innen både kommunikasjon og relasjonsbygging enn ledere som leder på samme arbeidssted. Dette fordi det ikke nødvendigvis er slik at erfaring og suksess fra tradisjonell ansikt-til-ansikt-kommunikasjon kan overføres til digital kommunikasjon (Liu, et al., 2018).

Ledere som skal lede digitalt må i tillegg ha teknologirelaterte ferdigheter som en av sine kjernekompetanser, og de må ha dyp forståelse for IKT for å ikke underutnytte teknologien (Liu, et al., 2018; Van Wart et al., 2017). Ledere må ha både energi og evne til stå i kontinuerlig læringsprosess og være åpen for ny kunnskap, tørre å lære nye ferdigheter og ikke bli hengende igjen i gammel praksis. Ledere som har disse egenskaper har større sannsynlighet for å utvikle en aktiv bevissthet rundt bruk av IKT i sin ledelse. I tillegg investerer de tid for å bedre utnyttelsen av IKT (Liu, et al., 2018)

Blumberga og Pylinskaya (2019) viser til at personalledere må kunne etablere en personlig relasjon digitalt med ansatte, og avstandsledelse anses som effektivt dersom kommunikasjon og samspill mellom leder og ansatte er godt utviklet og koordinert. Digitale ledere må også kunne lytte, fokusere og skape kontakt og relasjon gjennom skjerm, og de må bruke teknologien slik at den ikke blir en begrensende faktor (De Paoli, 2020).

Digitale ledere må være allsidige i rollen sin og bevege seg langs forskjellige akser: Mangfold - etablerte normer, empatisk - autoritær, coaching - beordring, oppgavefokusert - relasjonsfokusert. Leder må inneha ferdigheter som relasjonsbygger, vise omsorg, tilrettelegge for både sosiale prosesser og arbeidsprosesser, kommunisere godt og beherske teknologi. Både lederen (og medarbeiderne) må også være bevisst på sin innvirkning på andre. Lederen må også være i stand til å lede i øyeblikket og administrere den digitale prosessen (Caultat, 2006).

Å administrere den digitale prosessen kan være utfordrende med ansatte i forskjellige tidssoner hvor prosessene blir asynkrone. Leder må både bygge og pleie relasjoner der sosiale aspekter er avgjørende, opprettholde tilstedeværelse til tross for å være fjern, legge til rette for samskaping, bringe det uformelle inn i det formelle, planlegge og skape vekst, være opptatt av hva de ansatte oppnår, lede prosjekter, håndtere konflikter, arbeide med mangfold, etablere konteksten, håndtere arbeidsmengde og være tilgjengelig i forhold til tidssoner og håndtere eget og andres stress (Caultat, 2006).

Hacker et al. (2019) nevner utfordringer med a) kommunikasjon, (for eksempel planlegging av møter, arbeid på tvers av tidssoner, manglende kommunikasjonsdynamikk som ansiktsuttrykk og gester, b) teknologi (f.eks. å sikre at medarbeidere har ferdigheter og samkjøre teknologi på

tvers) og c) teammangfold (f.eks. bygge tillit, normer og felles betydninger og etablere en gruppeidentitet) som ledere av virtuelle team må hankses med (Hacker et al., 2019, s. 2).

Hooijberg og Watkins (2021) mener Covid-19 pandemien har bidratt til en hybrid arbeidshverdag for de ledere som var «konvensjonelle» før pandemien og at dette krever andre og nye ferdigheter hos lederne. Lederskapet vil bli en kombinasjon av personlig samarbeid og virtuelt samarbeid. Lederne må spille forskjellige roller for å lykkes med den hybride (multimodal) arbeidshverdagen og hvor rollene tilpasses den hybride arbeidshverdagen. Gjennom rollen som dirigent må leder sette mål, ta beslutninger og koordinere arbeidet og fremdriften, samt opprettholde tilliten og engasjementet til de han leder. I rollen som trener har lederen oppgave med å hjelpe medarbeiderne til å yte og mestre. Dette krever høy grad av emosjonell intelligens og evnen til å pushe medarbeiderne utover sine grenser gjennom å vise empati og oppmuntre de. I rollen som mester må lederen bygge nettverk og sikre tillit utenfor teamet og til den leder han rapporterer til for å sikre ressurser og informere om teamets prestasjoner. Tilliten her bygges ved å sette organisasjonens mål foran teamets mål og vise interesse for de andres ambisjoner (Hooijberg & Watkins, 2021).

I tillegg anses også autentisk ledelse å være viktig. Autentisk ledelse vil si å være tro mot sine egne verdier, ærlig og oppriktig. Både autentisk ledelse og tilstedeværelse er viktig for å fremme kreative prosesser og bidra til gode resultater (De Paoli, 2020). Under pandemien med hjemmekontor trekkes tilstedeværelse i form av mental tilstedeværelse fra leders side frem som et «konkurransefortrinn» og ga leder en følelse av opptur. Lederne som lyktes var tilstede selv om kommunikasjonen skjedde digitalt (De Paoli, 2021).

Hooijberg og Watkins (2021) har undersøkt den nye hybride (multimodal) arbeidshverdagen og beskriver at en av rollene leder må bekle er å være katalysator. Som katalysator må leder evne å stimulere samarbeidet, kreativiteten og innovasjon, samt å skape felles kultur og dedikasjon for oppgavene som skal løses. Dette krever at leder bygger tillit og skaper et miljø som oppleves som trygt, slik at medarbeiderne kan skinne og få til et velfungerende samarbeid i teamet. Denne delen, hevde de, fungerer best når mennesker møtes. Hooijberg og Watkins (2021) teorier vurderer jeg også å være anvendelige for avstandsledelse generelt da leders ferdigheter som beskrives er viktige for alle som leder på avstand.

Det er også en utfordring ved avstandsledelse at medarbeidere ikke føler seg sett ved IKT-støttet kommunikasjon, samt at kun bruk av IKT kan hindre at medarbeider blir anerkjent, og det kan

påvirke belønning, utvikling og avansement for medarbeider. «Ute av syne, ute av sinn» er en risikofaktor (Van Wart et al., 2019, s. 89; Fanghol, 2021).

2.3 Relasjoner

Det er mange grunner for ledere å arbeide med relasjonene til sine medarbeidere. Karp (2019) trekker frem samhandling som viktig for å skape god ledelse. Samhandling skjer ved kommunikasjon og følgelig skapes relasjoner. Ledere som lykkes i å utøve god ledelse er de som er gode til å bygge gode relasjoner hevder Bergum, (2014), Binney et al., (2012) og Uhl-Bien, (2006). Utøvelse av ledelse anses lettere dersom det er utviklet en god relasjon til medarbeidere (Bergum, 2014; Uhl-Bien, 2006). Ved tilstedeværelse av gode relasjoner vil medarbeidere lettere følge leder (Bergum, 2014; Karp, 2019).

Det er tre betingelser som må være til stede for å ha en god relasjon: empati, ekthet og ubetinget positiv aktelse (Lien, 2006). Det er viktig å fokusere på at relasjonene er av betydning for både medarbeider og leder og begge veier (Binney et al., 2012; Karp, 2019). I tillegg er tillit en viktig komponent i relasjonen, og betinger ekthet. Med det menes at leder må fremstå sannferdig og ekte (Lien, 2006, s 56). Å etablere tillit og intimitet er en viktig ledelsesoppgave for å lede virtuelle team på en god måte (Caulat, 2006).

Molstad og Aspeli (2020) mener at leder må være bevisst og kjenne til hvilken kvalitet det er på relasjonen til hver enkelt medarbeider (Molstad & Aspeli, 2020, s. 57). Leder må også være bevisst hvilken betydning relasjoner har i samhandlingen med sine medarbeidere, hvordan relasjonen påvirker medarbeiders motivasjon og mestring og hvordan man skal utvikle relasjoner. Det er flere måter å bygge relasjoner på, både gjennom dialog, å vise tillit og gjennom å vise empati, ekthet og ubetinget positiv aktelse (Lien, 2006; Molstad & Aspeli, 2020). Gjennom dialogen kan leder bygge relasjon med blant annet å stille åpne spørsmål, lytte aktivt, anerkjennende adferd, involvering og lytte til medarbeiders ideer og tanker. Man kan også bygge relasjoner gjennom tilbakemeldinger (Molstad & Aspeli, 2020; Øiestad, 2017) Både ris og ros som gis på riktig måte er gode bidrag som underbygger og styrker relasjonene til både medarbeidere og kolleger (Øiestad, 2017). Tilbakemeldinger for øvrig er behandlet under kommunikasjon.

Relasjonsbygging over avstand er vanskelig (Bergum, 2014). Bergum (2009) viser til Hall (1996) som anbefaler at det arrangeres ansikt til ansikt møter for å utvikle personlige relasjoner. De Paoli (2020) mener det er mulig å utvikle relasjoner digitalt, men det forutsetter at leder kan å kommunisere i digitale møter og er tilstede, det vil si at tanker, følelser og fokuset må være

her-og-nå. Caulat (2006) mener også at fysiske møter ikke er nødvendig for å utvikle gode relasjoner, men det må da legges til rette for uformell prat ved digitale møter for å prøve å skape følelsesmessige forbindelser mellom menneskene. Hun mener også at den tradisjonelle telekonferanseetiketten, der bare en og en snakker og man har en klar agenda, blir kontraproduktivt når man prøver å utvikle tillit og intimitet. For å utvikle tillit og intimitet i digitale møter er det behov for spontanitet ved å la folk få lov til å avbryte hverandre.

Det er lett at fokuset ved avstandsledelse og kontakten mellom menneskene blir for oppgavefokuset og mangler det personlige og menneskelige elementet, slik at man mister fokus på å bygge sterke relasjoner. Dette kan forebygges ved at leder har regelmessige møter med sine ansatte i tillegg til at han prioriterer å besøke ansatte på deres kontorlokaler. (Duckworth (2002) og Kimball og Eunice (1999), referert i Bergum, 2009).

Bergum (2014) viser til at det kan være vanskelig å opprettholde personlige relasjoner over tid ved avstandsledelse, spesielt dersom kontrollspennet blir for stort. I Bergum (2014) sin undersøkelse av Statens vegvesen ble kontrollspennet redusert slik at leder fikk mulighet til å opprettholde og øke den sosiale relasjonen til sine medarbeidere.

I forhold til pandemi og ansatte på hjemmekontor ser det ut til at hyppig kommunikasjon med kolleger via diverse medium kan dempe de negative relasjonelle forhold og bidra til å gjenopplive de sosiale relasjonene (Blomqvist et al., 2020, s. 7).

2.4 Tillit

Blomqvist et al., (2020) sine funn viser at mellommenneskelig tillit ble redusert ved fjernarbeid i form av hjemmekontor under pandemien. Tillit fungerer som er «buffer» mellom mennesker, som for eksempel ved sosialisering og støtte. Dette forklares ved at ved fjernarbeid på hjemmekontor forsvinner noen av signalene og ansatte kan følgelig føle seg mindre fornøyde og effektive. Bergum (2014) og Hooijberg og Watkins (2021) trekker frem at å bygge og opprettholde tillit er viktig i alle rollene leder skal bekle, spesielt gjelder dette ved avstandsledelse. I dette ligger også at leder må ha tillit til at medarbeidere er produktive selv på hjemmekontor. Hacker et al., (2019) mener at tillit må ses på som en dynamisk prosess, som utvikler seg og endrer form etter hvert som teamet utvikler seg, i motsetning til øvrig litteratur som ofte argumenterer for tillit i virtuelle team som et endimensjonalt og statisk konsept.

Liu, et al., (2018) og Van Wart et al., (2019) hevder at ledere må ha slike egenskaper og ferdigheter at de kan tilegne seg en e-sosial ferdighet for å bygge teamet og skape tillit, også i det virtuelle rommet.

De Paoli (2020) viser til at lederen må ha tillit til medarbeiderne. For å få til dette må relasjonen mellom leder og medarbeider være til stede. Ledere som opptrådte på en slik måte, og i tillegg hadde en mer tilbakelent, men samtidig tilstedeværende tilnærming, lyktes godt med sin ledelse under pandemien med hjemmekontor. Selv om de hadde resultatene i fokus hadde de tillit til at medarbeiderne var autonome (De Paoli, 2021).

Det er behov for tverrkulturell bevissthet når man leder team sammensatt av ansatte fra forskjellige kulturer rundt om i verden. I dette ligger også erkjennelsen av at hver enkelt ansatt er unik, og at denne individualiteten er viktig å være bevisst for å forstå gruppen som helhet. For å utvikle tillit i teamet er det derfor nødvendig å respektere alles behov. Virtuelle ledere må sette av tid til å finne ut av den enkeltes forutsetninger og forventninger mht. menneskene og oppgavene som skal løses, slik at man oppnår et felles grunnlag for utvikling av arbeidsmåter (Caulat, 2006).

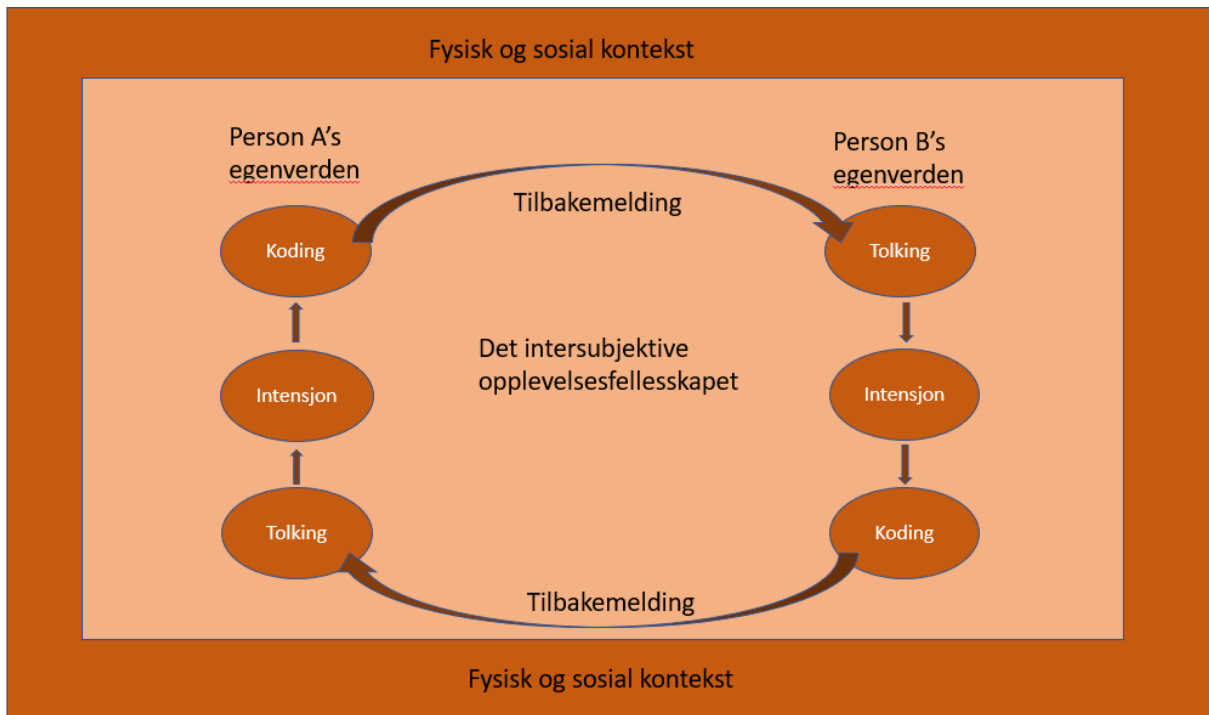
2.5 Kommunikasjon

Mintzberg (2013) hevder at ledelse er kommunikasjon og kommunikasjon er avgjørende for å utøve ledelse. Jacobsen & Thorsvik (2019) sier at utvikling av organisasjoner skjer gjennom kommunikasjon. Ettersom ledelse er noe som utspiller seg mellom mennesker (Binney et al., (2012, s. 41), må det foreligge et visst nivå av relasjoner. Binney et al., (2012, s. 41) og Karp, (2019) hevder at gode relasjoner er en forutsetning for god ledelse, for samhandling (Karp, 2019) og for god kommunikasjon, (Cunliffe, 2014). Dette viser at det skjer en samspillsprosess hvor det er gjensidig påvirkning mellom de ulike delene i en prosess, slik at leder får utført sin oppgave med å påvirke og samhandle (Karp, 2019).

Kommunikasjon er den største utfordringen knyttet til avstandsledelse (Bergum, 2014). De Paoli (2020) sier at utfordringer med kommunikasjon og ledelse forsterkes ved digital ledelse. Det er også en utfordring ved avstandsledelse at medarbeidere ikke føler seg sett ved IKT-støttet kommunikasjon, (Van Wart et al., 2019, s. 89).

«Når vi kommuniserer, skaper, utveksler og avdekker vi mening. Vi meddeler oss.» (Røkenes & Hansen, 2017, s 215.) For å forstå kommunikasjonsprosessen må vi se på det som er sirkulær prosess, hvor både innholdet (budskapet) og samspillet i situasjonen spiller inn. Det skjer en koding av budskapet på bakgrunn av konteksten, både fysisk, sosial og mening, hvor den som

mottar en melding tolker og legger sin forforståelse til grunn for hvordan han oppfatter budskapet (Røkenes & Hansen, 2017, s. 215-217). Dette illustreres slik:



Figur 1: Figur 14 Kommunikasjonsprosessen (Røkenes & Hansen, 2017, s. 216).

Konteksten er utfordrende ved avstandsledelse, da leder ikke nødvendigvis vet hvordan medarbeider har det på den aktuelle dagen og tidspunktet (Navrbjerg & Minbaeva, 2020). Tolkingen av meldingen kan derfor slå uheldig ut.

Røkenes & Hansen (2017) hevder at god kommunikasjon foreligger når det er samsvar mellom budskap som blir sendt og det budskapet som mottas. Ledere bør arbeide med språket for å forbedre kommunikasjonen. Dialog, i motsetning til monolog, er viktig for en god kommunikasjonsprosess og for å skape relasjoner (Cunliffe, 2014). Den relasjon en person har til en annen kan også ha betydning for hvordan budskapet tolkes (Johannessen & Olsen, 2017; Lien, 2006).

Kroppsspråk er en viktig faktor ved tolkning av et budskap (Johannessen & Olsen, 2017; Lien, 2006; Røkenes & Hansen, 2017) Å fange opp kroppsspråket kan være utfordrende ved digital kommunikasjon, enten om samtalen skjer ved videokonferanse eller i en vanlig telefonsamtale (Bailenson, 2021; De Paoli, 2020; Navrbjerg & Minbaeva, 2020).

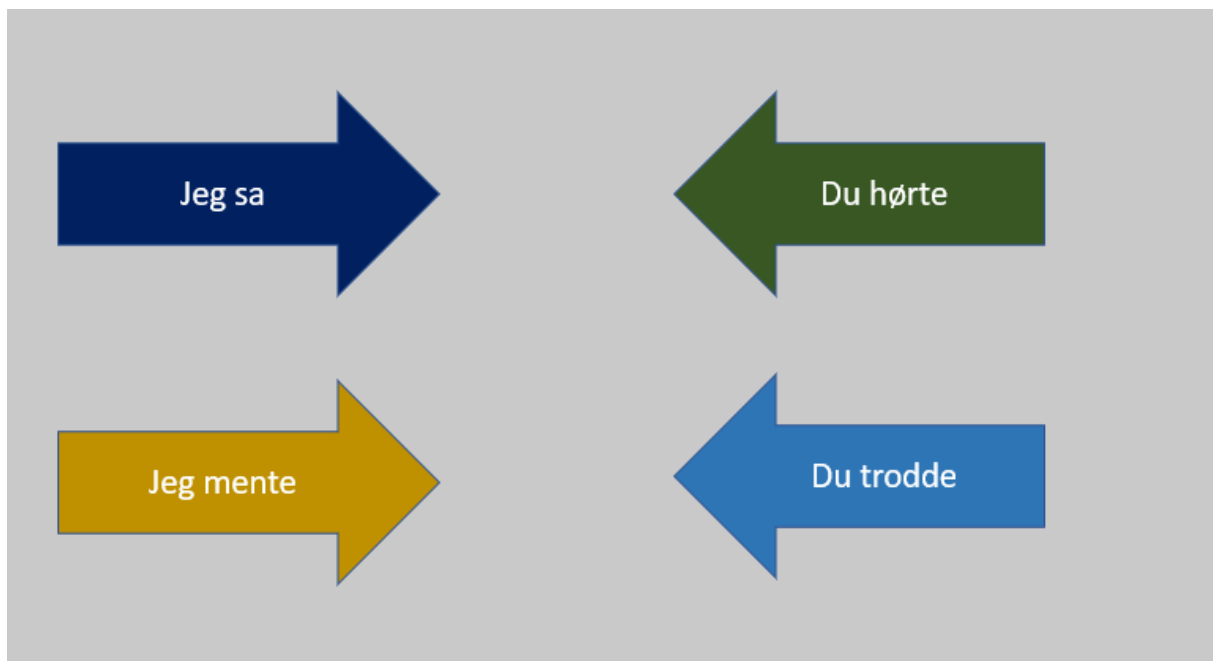
Tilstedeværelse er viktig ved ledelse generelt og spesielt ved digital ledelse. Tilstedeværende ledelse innebærer å bruke kroppen, sanser, følelser og egne erfaringer ved kommunikasjon og

ledelse (De Paoli, 2020). Å lede i øyeblikket er å være tilstede i det digitale møtet med skjerpede sanser og lytteferdigheter. Leder må lære seg å lytte også til det som ikke blir sagt, lytte til både ordene som blir formidlet i tillegg til stemmen, og i tillegg lære seg å forstå resten. Leder må også være bevisst stillheten i digitale møter og motstå behovet for å bryte inn i stillheten. Stillheten er en måte å utvikle intimitet i teamet på (Caulat, 2006).

Ved ledelse over avstand anses fysiske møter ansikt- til-ansikt som viktig for god kommunikasjon ved vanskelige meldinger (Bergum, 2014). Bergum (2009) og Kitagawa et al (2021) viser til at verken sosiale nettsteder, chatfunksjoner eller konferansemedium uten videre kan erstatte fysiske møter ved spontane eller presserende behov for kommunikasjon.

Utfordringen med bruk av IKT i kommunikasjon er at ledere ikke bruker tilstrekkelig tid og omsorg når de kommuniserer, noe som kan resultere i utilstrekkelig eller feil kommunikasjon og det kan øke sjansene for at meldingene blir feiltolket (Kulshreshtha & Sharma, 2021; Van Wart et al., 2019). Kommunikasjonsklarhet er derfor en kritisk kompetanse for ledere.

Kommunikasjonsutfordringer beskrives godt med Molstad og Aspelis (2020) sin figur 4.3:



Figur 2: Figur 4.3 Formidlingsutfordringer (Molstad & Aspelis, 2020, s. 154).

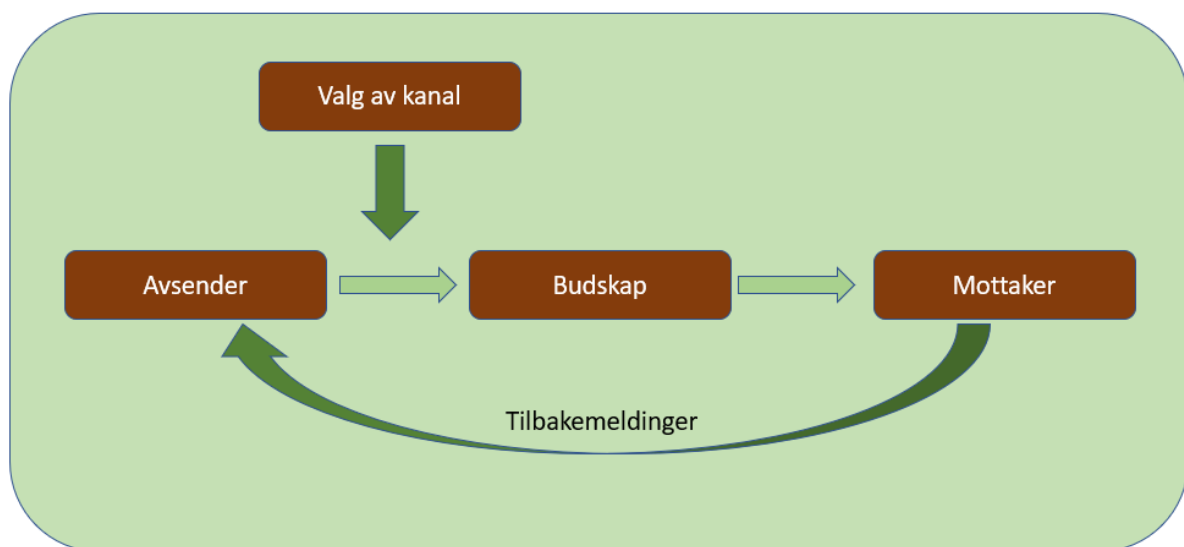
2.5.1 Medierikhetsteorien

Både ved stedlig ledelse og spesielt ved avstandsledelse må leder ta et bevisst valg av kommunikasjonsmedium for å sikre en effektiv og klar kommunikasjon for å unngå mistolkning og misforståelser av det som kommuniseres (Bergum, 2014). Valg av

kommunikasjonsmedium må tilpasses situasjonen og agendaen (Navrbjerg & Minbaeva, 2020). Leder må tenke på om det er behov for personlig kontakt, om temaet er konfidensielt, om det er behov for å etterprøve informasjonen og om det er tidskritisk, altså om det er behov for raske tilbakemeldinger (Molstad & Aspeli, 2020, s. 50).

Lederkommunikasjon er mer enn kunnskap, det er også følelser hos mottakeren av budskapet og en bevissthet rundt bruken av det enkelte kommunikasjonsverktøyet, både i forhold til dets rikhet og for å tilpasse det til mottakeren, i tillegg til å unngå feilkommunikasjon. For at ledere skal kunne ha et bredt kommunikasjonsrepertoar, ta effektive valg og drive effektivt lederskap må de derfor ha tilegnet seg ferdigheter slik at de kan ta gode valg om hvilken teknologi de skal ta i bruk i den enkelte situasjon (Liu, et al., 2018). Valg av kommunikasjonsmedium skal tilpasses budskapet, og leder må derfor ha et bevisst forhold til hvilket kommunikasjonsmedium han bruker, både ut fra hensiktsmessighet, for å ivareta relasjonene og for å ikke overforbruke IKT ved kommunikasjon. (Bergum 2009; Kulshreshtha & Sharma, 2021; Van Wart et al., 2019).

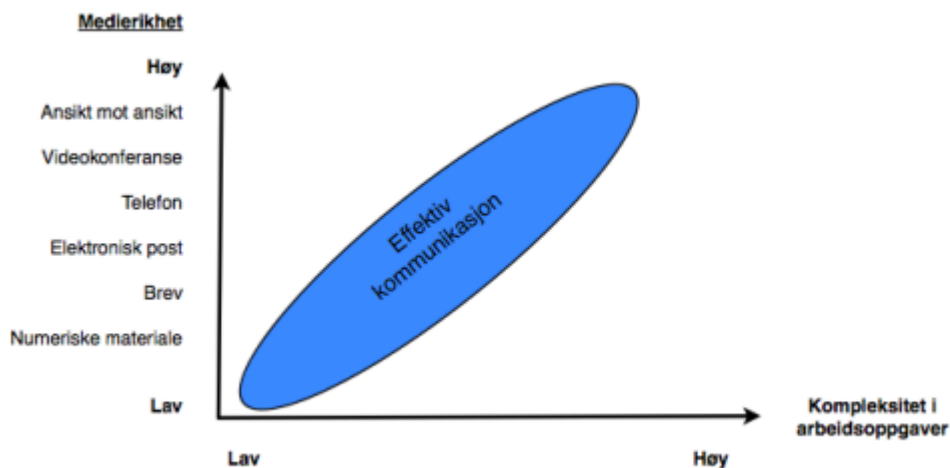
Valg av medium/kanal i kommunikasjonsprosessen kan illustreres ved Molstad & Aspeli (2020) sin figur 2.3:



Figur 3: Kommunikasjonsprosessen (Molstad & Aspeli, 2020, s. 47)

For å hjelpe leder til en bevissthet rundt valg av kommunikasjonsmedium, viser Bergum (2009) til Markus (1994) sin teori om informasjonsrikdom og valg av kommunikasjonsmedium ved medievalg. Teorien har to forutsetninger: kommunikasjonsmediet varierer i forhold til dets evne til å unngå tvetydighet og usikkerhet i budskapet, og Daft & Lengel, (1986) sin

medierikhetsmodell (vist til i Bergum, 2009). Modellen forutsetter at kommunikasjonskanal velges på bakgrunn av den informasjonen som skal formidles, slik at dersom det skal kommuniseres noe som kan være tvetydig benyttes en kanal med høyere rikhet. Rett kommunikasjonskanal for den informasjonen som skal formidles gir mottakeren en opplevelse av «sosial tilstedeværelse» eller «informasjonsrikdom». Teorien om medierikhet viser til at forskjellige medier har ulike iboende evner til å håndtere rik informasjon, blant annet muligheten for umiddelbar tilbakemelding, hvordan man kan fange opp signaler, språkvariasjoner og personlig fokus (Bergum, 2009, s. 56-57; Ishii et al. 2019). Basert på disse kriteriene rangerer Daft og Lengel (1986) sin teori ansikt til ansikt som det rikeste mediet, se denne modellen illustrert av Lindstrøm (1996), som viser at det må benyttes kommunikasjon med høyere medierikhet når kompleksiteten i det som kommuniseres øker:



Figur 4: Medierikhetsmodellen (Lindstrøm 1996, s. 29).

Teorien baserer seg på at leder velger mediet som matcher rikdommen til kompleksitet og tvetydigheten i oppgaven, basert på objektive kriterier (Bergum, 2009; Ishii et al. 2019).

Siden Daft & Lengel, (1986) utviklet medierikhetsteorien og Bergum (2009) sin forskning har det skjedd en teknologisk utvikling som har gitt flere kanaler, for eksempel chattefunksjoner og apper, i tillegg til at nesten alle benytter mobile enheter. I tillegg har både Teams, Zoom og flere fildelingsplattformer kommet til og benyttes til kommunikasjon på arbeidsplasser. For den generasjon som er oppvokst med kommunikasjonsteknologi benyttes gjerne tekstmeldinger som kommunikasjonsmedium til ethvert formål. Det er også en trend at elektroniske medier benyttes hyppigere enn ansikt-til-ansiktkommunikasjon på arbeidsplasser, selv om mange

ansatte ønsker og forventer at leder i større grad bruker rikere kanaler enn magre kanaler (Ishii et al. 2019).

Både Bergum (2009) og Ishii et al (2019) viser til at medierikhetsteorien slik den opprinnelig ble utviklet av Daft og Lengel (1986) er for rigid og rasjonell, og at medievalg basert kun på objektive kriterier ikke er tilstrekkelig. Bergum (2009) viser til at også sosiale faktorer slik som mediets symbolske signal, leder og medarbeiders adferd og holdning påvirker valget av medium i tillegg til situasjonsfaktorer som tidspress og avstand. Ishii et al (2019) mener medierikhetsmodellen er videreutviklet til også å ta inn både subjektive og sosiale faktorer, slik som personlige preferanser, erfaring og kunnskap om mediet, sosial påvirkning, tilgjengelighet og symbolsk betydning, for eksempel at telefonen benyttes for noe som må avklares umiddelbart. I tillegg spiller organisasjonskultur, mediesymbolikk, teknologisk utvikling og økningen av teknologikyndige mennesker i virksomheten inn. Dette bekrefter Markus (1994) sine funn, som viste at e-post ble benyttet også til tvetydige kommunikasjonsoppgaver. Markus (1994) mener at bruken av e-post til slike oppgaver kan forklares med sosiale prosesser i organisasjonen og ikke med teorien om informasjonsrikdom.

I motsetning til Ishii et al (2019) som synes å trekke i retning av økt bruk av elektronisk kommunikasjon mener Kulshreshtha & Sharma, (2021) at bruk av digitale medier til å kommunisere med ansatte begrenser den mellommenneskelige kontakten. Dette skaper et gap i forståelsen av den ansattes personlige forhold og påvirker synergien mellom dem. Upersonlig kommunikasjon gjennom IKT kan skape forvirring og utvikle konflikter mellom ledere og ansatte. Bruk av IKT i kommunikasjonen kan skape likegyldighet og mindre emosjonell oppførsel og empati fra både ledere og ansatte. Man kan bli likegyldig, og det kan over tid gi lavere produktivitet. I motsetning til møter ansikt til ansikt hvor man kan uttrykke følelser, gir ikke IKT samme mulighet. Van Wart et al., (2019) viser til at tradisjonelt lederskap innebærer ansikt-til-ansikt-kommunikasjon som er rik på nonverbal kommunikasjon samt signaler. Ved e-ledelse benytter leder den kommunikasjonsformen som egner seg best, enten om det er tradisjonell kommunikasjonsmetode eller ved hjelp av IKT.

2.5.2 Kommunikasjonsfrekvens

Det er fare for redusert kommunikasjonsfrekvens, uformell kommunikasjon og informasjonsspredning ved avstandsledelse da det blir færre uformelle møteplasser enn ved tradisjonell ledelse (Bergum, 2009, Hoel, 2010). Mange arenaer for spontan prat forsvinner ved fjernarbeid, slik som praten ved kaffemaskinen, i spisepausen, et kort møte i gangen osv.

Navrbjerg og Minbaeva, (2020, s. 36-37) viser til at praten ved kaffemaskinen er en viktig kommunikasjonskanal hvor informasjon deles. Når denne forsvinner, forsvinner også informasjon mellom avdelinger som kan forebygge «silo»-tenking. Dette trekkes også frem av Molstad og Aspeli (2020), som viser til at når praten ved kaffemaskinen ikke er der må behovet for uformell informasjon og relasjonsbygging dekkes i andre kommunikasjonskanaler.

For å møte denne utfordringen bør det sikres hyppig, gjennomsiktig og konsekvent kommunikasjon. Med hyppig menes daglig eller ukentlig kommunikasjon i sanntid. Her er videokonferanser og webinarer ansett som mer effektivt enn e-post. Med gjennomsiktig kommunikasjon menes at lederne må forklare og begrunne de avgjørelser som tas. Med konsekvent kommunikasjon menes at kommunikasjonen må gå begge veier og at verktøyet som brukes må være konsekvent, for eksempel ukentlige undersøkelser eller andre muligheter for å gi anonyme tilbakemeldinger (Sull et al., 2020). Dette i motsetning til Bergum (2009) og Molstad og Aspeli (2020) som mener kvaliteten på kommunikasjonen er vel så viktig som kvantiteten, og at leder må fokusere på en-til-en-samtaler, da det ikke er tilstrekkelig med kontakt kun på gruppenivå for de som blir ledet på avstand. Informasjonen som gis må uansett være konsistent og ikke motstridende (Sull et al., 2020).

2.5.3 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger fra leder kan påvirke medarbeider både positivt og negativt, og leder må være oppmerksom på tilbakemeldingens betydning. Tilbakemeldinger kan bidra til balanse i forholdet, til anerkjennelse og bekreftelse og til å styrke følelsen av samhold og tilhørighet. Tilbakemeldinger kan også fremme motivasjonen (Øiestad, 2017). Måten tilbakemeldinger gis på og mottas er viktig ved utøvelse av lederskap. Tilbakemeldinger som gis på en konstruktiv måte kan fremme selvfølelsen til den som mottar tilbakemeldingen (Johannessen & Olsen, 2017). Både toneleie, språket som brukes og tydeligheten i budskapet er viktige faktorer for hvordan en tilbakemelding oppfattes (Karp, 2019). For å illustrere dette kan det vises til en svensk undersøkelse presentert av Karp (2019). I undersøkelsen tror lederne at de gir tilbakemelding til medarbeiderne sine i 40 % av tiden de snakker sammen. Resultatet viser at de gir tilbakemelding i kun 2 % av tiden. Lederne snakker mest om arbeidssituasjonen og mer generelle forhold i stedet for det medarbeiderne ønsker seg, tilbakemelding og oppmerksomhet for de konkrete arbeidsoppgavene (Karp, 2019, s. 109 – 110).

Bergum (2009) viser til at både Forsebäck (1997) og Klayton (1995) mener at medarbeidere som blir ledet på avstand trenger oftere tilbakemeldinger på arbeidet sitt enn medarbeidere i

«tradisjonelle» arbeidsorganisasjoner. Hyppige tilbakemeldinger kan gis daglig via telefon eller e-post, og vil kunne erstatte den korte samtalen i for eksempel korridoren eller i lunsjpausen. Medarbeidere som blir ledet på avstand har også økt behov for systematisk og langsiktig evaluering av resultater enn de som blir ledet i tradisjonelle organisasjoner. Disse tilbakemeldingene foreslår Bergum bør gis i personlige samtaler eller møter mellom ansatt og leder (Bergum, 2009, s. 36).

2.6 Digitale møter

Digitale møter er en forutsetning for å kunne lede på avstand, og det rapporteres om økt bruk av digitale møter under tiden med pandemi (Navrbjerg & Minbaeva, 2020). Utfordringer med digitale møter er at man ikke kan tolke kroppsspråk (omtalt under kommunikasjon, pkt. 2.5), deltakerne kan miste fokuset i møtet enten fordi de kjeder seg, blir distraherert eller jobber parallelt med andre ting. Dette er utfordringer leder må møte ved å være bevisst og oppmerksom på og respondere på ved for eksempel å stille spørsmål, dele egne opplevelser og historier (De Paoli, 2020). Den ikke-verbale dimensjonen går tapt (Russo et al., 2022). Vigdis Austrheim (2020) beskriver at til forskjell fra fysisk tilstedeværelse er avstandsledelse at lederen ikke ser medarbeider i etterkant av møter eller videokonferanse. Leder treffer heller ikke medarbeider når han kommer på jobben på morgenen. Slik kan ikke lederen fange opp om det har skjedd noe privat eller om medarbeider er lite motivert. Austrheim mener ansvaret ligger hos medarbeider som må by på seg selv og gi tilstrekkelig informasjon for å gjøre leder god (Austrheim, 2020). Navrbjerg og Minbaeva, (2020) viser til at leder i virtuelle møter ikke klarer å fornemme og fange opp det som ligger «mellom linjene», slik som for eksempel medarbeidernes følelser og humør. De mener derfor det er viktig å kjenne hverandre godt for at virtuelle møter skal bli vellykkede.

Digitale møter kan være både tidseffektive ved at de er korte og konsise, veldig målorienterte og saklige (De Paoli, 2020; Navrbjerg & Minbaeva, 2020; Russo et al., 2022). Navrbjerg og Minbaeva, (2020) begrunner dette med at man slipper avbrytelsene som ofte kommer i analoge møter, kommunikasjonsformen er mer formell, det er en tydeligere agenda og de fleste møter forberedt. Møtene blir da også kortere ved at det ikke går med tid til annen prat enn det som står på agendaen. På den annen side går både spøk og humor tapt, som er typisk ved interaksjon ansikt til ansikt. Det samme kan skje med impulsiv prat og sosiale impulser. Det sosiale og relasjonelle forsvinner i digitale møter. Dette kan utfordre motivasjon og fellesskapsfølelsen (De Paoli, 2020; Navrbjerg & Minbaeva, 2020; Russo et al., 2022).

Navrbjerg og Minbaeva, (2020) viser videre til at digitale møter er mere demokratiske ved at alle deltakere får mulighet til å ta ordet, og kan snakke uten å bli avbrutt, da de som ikke snakker muter sine mikrofoner. For de introverte som sjeldent stikker seg frem i analoge møter kan digitale møter være en fordel da leder lettere kan få de introverte på banen og de kan dermed få vise sin kompetanse.

Videosamtaler og digitale møter kan være utmattende (Hooijberg & Watkins, 2021). Begrepet «Zoom-tretthet»/ «Zoom-utmattelse» dukket opp i sosiale media våren 2020. Begrepet henviser til at ansatte føler seg mer utmattet etter digitale møter enn ved fysiske møter. Årsaken til dette er sammensatt, og både Bailenson (2021) og Fosslie og Duffy, (2020) har teori omkring temaet. Forskningen er basert på plattformen Zoom, men plattformen Teams er bygd opp på tilsvarende måte, så jeg antar at forskningen også kan legges til grunn for plattformen Teams.

Bailenson (2021) og Fosslie og Duffy, (2020) viser til at utmattelsen oppstår delvis fordi digitale videomøter tvinger mennesket til å fokusere mer intenst på samtalen for å absorbere informasjon. Møtedeltakerne må over lengre tid fokusere på de andres ansikter. I motsetning til fysiske møter har man i digitalt møte ingen sidemann å hviske til og hjelpe seg til å komme på sporet igjen dersom man mister noe informasjon underveis. Det er også lett å miste fokus og bli distraheret i videosamtaler, for eksempel ved multitasking. Da lytter man mindre og kan falle ut av samtalen. I tillegg bidrar også hvordan vi behandler informasjonen fra videosamtalen på til utmattelse. Dette fordi i en videosamtale er den eneste måten å vise at vi tar hensyn på, å se i kameraet. Dette er unaturlig for mennesket og ikke noe vi gjør i fysiske møter. I fysiske møter lar man ofte blikket vandre gjennom rommet og man hviler øynene for inntrykk. Dersom man i et digitalt møte lar blikket vandre og man lar øynene hvile på andre ting, for eksempel ved å se ut av vinduet, kan det oppfattes som at man ikke tar hensyn til de andre deltakerne i møtet (Fosslie og Duffy, 2020). Så for å unngå å ikke vise hensyn ender man heller med å stirre i kameraet og delvis fokusere på seg selv og evaluere seg selv. Dette blir som å gå rundt med et speil å se seg selv hele tiden. Det kan også være at man ikke føler man kan slappe av når man har på kameraet da du vet du bli observert. Hjernen får da ingen visuell pause, og man opplever å bli mer slitne av videomøter. Dette kan også bidra til distraksjon, og innholdet i det som skal formidles i møtet kan forsvinne (Fosslie og Duffy, 2020; Bailenson, 2021, De Paoli, 2020).

Videre er det mer krevende å prosessere nonverbale signaler, for eksempel kroppsspråk og ansiktsuttrykk i digitale møter på Teams og Zoom. De fleste sentrerer kameraet mot hodet og setter det ikke på slik avstand at kroppen blir med i bildet. Dette gir færre nonverbale signaler

Bailenson (2021). For å kompensere for dette, nikker man på en overdreven måte i noen ekstra sekunder for å signalisere enighet, eller ser direkte inn i kameraet for å prøve å få direkte øyekontakt når man snakker. Dette bidrar til at fokuset flyttes fra det som er budskapet i møtet til bildet, og kan bidra til økt utmattelse (Bailenson, 2021, s. 11-14; De Paoli, 2020).

Bailenson (2021) trekker også frem at virtuelt møte med bilde gir begrensninger på fysisk mobilitet, i forhold til et fysisk møte hvor man kan reise seg og strekke på seg, man kan notere litt i en notisblokk, reise seg for å bruke en tavle, hente seg vann. I et digitalt møte må man holde seg innenfor kameraet for å bli sett av de andre. Sammenlignet med en telefonsamtale hvor man kan bevege seg og gjøre andre aktiviteter mens man snakker begrenser et digitalt møte hvor datamaskinen benyttes bevegelsesfriheten.

Det finnes en rekke studier som viser at bevegelse gir bedre ytelse i møter. For eksempel kommer man på mer kreative ideer når man går enn folk som sitter, selv om det er innendørs (Opezzo & Schwartz, 2014, referert i Bailenson, 2021).

For å unngå å bli «Zoom-utmattet» anbefaler Fosslie og Duffy (2020) å unngå multitasking under møter, legge inn hvilepauser i møtene, for eksempel ved å legge ned bildet som viser møtet slik at øynene kan hvile litt, redusere stimuli på skjermen, for eksempel å ha en felles regel om hvilke bakgrunner man benytter ved digitale videomøter. Man kan også bytte ut noen videosamtaler til telefonsamtaler, da det oppleves som mindre utmattende da det kun er lyd og ikke bilde. Caulat (2012) mener at telefon er bedre enn møter med bilder da man bruker energien på å lytte slik at man fokuserer mer på sak. Det anbefales også å unngå videokonferanser med eksterne parter som man ikke kjenner (Fosslie & Duffy, 2020).

Det frarådes bruk av hybride møter (møter hvor enkelte deltar digitalt mens andre sitter sammen i møterom) da dette kan skape subgrupper og statusforskjeller. (De Paoli, 2020). I tillegg kan man lett få «møter i møtet» ved at de som sitter sammen i møterom snakker sammen. Dette vil skape ulike deltakelsesmuligheter (Navrbjerg & Minbaeva, 2020).

2.7 Å avdekke forhold som bør tas tak i

En av utfordringene for avstandsleder er å oppdage utfordringer hos ansatte (Bergum, 2014). De Paoli (2021) støtter dette når hun sier at ledere rapporterer at det var lettere å fange opp stemningen og ta en status på det som skjer ved fysisk tilstedeværelse enn når medarbeidere ble spredt rundt på hjemmekontor.

Bergum (2009) viser til at kommunikasjonen generelt reduseres når lederen ikke ser medarbeider regelmessig og dette fører igjen til mindre informasjon som leder kan gi medarbeider tilbakemelding på og derigjennom mindre muligheter til å se hverandre. En forutsetning for tilbakemelding er å ha kontakt med hverandre. Når man ikke har kontakt blir det vanskeligere for leder å få informasjon om blant annet den ansattes trivsel og adferd, og om det er andre utfordrende forhold. Bergum (2009) viser til at nesten alle hans respondenter i undersøkelsen syntest det var utfordrende å fange opp situasjoner på avstand, at de hadde for lite informasjon og at det var vanskelig å fange opp alle variabler. Målstyring nevnes som en løsning til grunnleggende kontrollproblemer, men det løser ikke utfordringen med å fange opp trivsel og utfordringer på det personlige planet. Heller ikke oppgaverelatert kommunikasjon er tilstrekkelig for å ha tilstrekkelig kontakt med medarbeider og fange opp underliggende forhold. Løsningen ble at respondentene brukte mye tid på å reise, ha personlige møter og svare raskt på hendelser fra sine medarbeidere (Bergum, 2009).

Leder bør regelmessig sjekke med sine medarbeidere hvordan status er for den enkelte, både personlig og profesjonelt (Sull et al., 2020).

Fjernarbeid kan være sosialt isolerende. Utfordringen knyttet til sosial isolasjon kan gi redusert mulighet til å lære av andre (Blomqvist et al., 2020; Vartiainen, 2021). Blomqvist et al (2020) mener sosial støtte og vennskap på arbeidsplassen blir påvirket når ansatte ikke jobber fysisk sammen. Sull et al (2020) mener leder må gi både fysisk og psykisk støtte til medarbeider. Det kommer frem i deres undersøkelse at sosial isolasjon, som er et kjent fenomen ved fjernarbeid, har fått økt fokus under pandemien. Ansatte som har stor arbeidsbelastning og som til vanlig kan henvende seg til kolleger for støtte, opplever en større følelse av isolasjon ved fravær av kolleger ved fjernarbeid, slik som hjemmekontor (Blomqvist et al. 2020).

2.8 Virtuell onboarding

Russo et al. (2022) trekker frem utfordringer ved virtuell onboarding av nye medarbeidere, knyttet til hjemmekontorsituasjonen som var under pandemien. Blant annet kan virtuell onboarding og mangelen på fysisk møte vanskeliggjøre utvikling av tillit. Et paradoks da tillit er viktig når man arbeider virtuelt. De beskriver at en virtuell onboardingprosess kan bære preg av mangel på både spontane og uformelle møter med kolleger. I tillegg blir gjerne kommunikasjonen oppgaveorientert. Opplæringen blir vanskeligere da den nye ansatte ikke kan lære gjennom observasjon og overføring av taus kunnskap, og videosamtaler kan ikke erstatte fysiske møter fullt ut. For å redusere noen av ulempene ved virtuell onboarding foreslår Russo

et al (2022) at den nyansatte må få tilgang til alle teknologiske verktøy, systemer og applikasjoner, sammen med retningslinjene som gjelder for bruken av disse. For å ivareta det sosiale aspektet kan det arrangeres virtuelle kaffepauser eller økter der man er påkoblet sammen, men arbeider individuelt, for å gjenskape settingen på kontoret, hvor man småprater litt mens man arbeider. I tillegg bør nyansatte arbeide i kollektive prosjekter for å opprette kontakt med kolleger. Dette kan skape samhandling og forsterke sosiale opplevelser.

2.9 Oppgaver som ikke bør løses virtuelt

Bergum (2014), Hooijberg og Watkins (2021) og Navrbjerg og Minbaeva (2020) trekker frem at oppgaver som har en emosjonell tilknytning ikke bør løses virtuelt, slik som å håndtere konflikter, kulturbygging, løse komplekse problemstillinger, endringsprosesser, kreative prosesser og innovasjon, samt ledelse av uselvstendige ansatte og nyansatte. I tillegg mener Navrbjerg og Minbaeva (2020) at møter hvor man skal treffe viktige beslutninger bør gjøres analogt, (Navrbjerg & Minbaeva, 2020, s. 19). Også Bergum (2014) og Hooijberg og Watkins (2021) mener disse oppgavene løses mest effektivt ved personlige møter da de krever egenskaper som samarbeid, herunder felles forståelse, relasjoner og tillit. Innovasjon krever i tillegg til tillit, også idedugnad og integrasjon av kunnskap og akkulturering (utvikle gjensidig forståelse, normer og felles identitet). Dette krever personlige møter og dedikasjon. Blomqvist et al (2020) konkluderer med at det er vanskelig å opprettholde innovativ arbeidsadferd, bidra til nye ideer og realisere nye ideer under fjernledelse, og da spesielt ved hjemmekontor.

Relasjonelle oppgaver som negative tilbakemeldinger, krevende personalsaker og medarbeidersamtaler er oppgaver som ikke bør gjøres over avstand/digitalt og som ledere ønsker å gjøre ved fysisk møte (Bergum, 2009). Bergum (2009) forklarer dette med at lederne over avstand ikke nødvendigvis klarer å fange opp reaksjonen fra medarbeider.

Molstad og Aspeli (2020) tar ikke stilling til om medarbeidersamtaler kan gjennomføres digitalt, men viser vei i forhold til at samtalen må være en dialog, og at tema som belyser autonomi, mestring, sosial tilhørighet og forventningsavklaring er viktige å fokusere på når den ansatte blir ledet på avstand for å sikre motivasjon, mestring, læring, trivsel og utvikling (Molstad & Aspeli, 2020, s. 120-121).

2.10 Situasjonsbestemt ledelse

Leders oppgave er å hjelpe sine ansatte med å opprettholde produktivitet og leveranser (Sull et al., 2020). Dette innebærer at leder må pushe sine medarbeidere, legge til rette og bidra slik at medarbeiderne får økt kunnskap og sette de i stand til å ta bedre beslutninger (Binney et al.,

2012; Cunliffe, 2014; Karp, 2019; Mintzberg, 2013). Leder må også arbeide for å fremme motivasjon hos medarbeiderne. Bergum (2014) refererer til flere studier (Connaughton & Daly, 2005; Das Gupta, 2011; Duckworth, 2002; Hemberley, O'Neill & Kline, 2007) som konkluderer med at det kreves fysisk tilstedeværelse for å motivere ansatte (Bergum, 2014, s. 43).

Bergum (2014) diskuterer «i hvilken grad avstandsledere må legge vekt på oppgaver kontra relasjoner» ved avstandsledelse (Bergum, 2014, s. 45). Han henviser til flere tidligere studier hvor det kommer fram at avstandsleder bør fokusere på oppgavene gjennom målstyring, klare planer og god informasjon. I tillegg trekkes det frem at virtuelle team ofte er mer oppgaveorientert enn relasjonsorientert. Han konkluderer med at avstandsleder må legge vekt på både relasjoner og oppgavene, og lede ut fra situasjonen, men at avstandsledelse generelt kjennetegnes ved større vektlegging av oppgaver enn relasjoner (Bergum, 2014, s. 45).

Ledelse er kontekstavhengig og skjer i prosessen og samhandlingen mellom mennesker (Cunliffe, 2014; Mintzberg, 2013). Situasjonsbestemt ledelse er å lede ut fra situasjonsbetingede premisser. Teorien om situasjonsbestemt ledelse kan også anvendes ved avstandsledelse (Bergum, 2014, s. 53). Teorien går ut på at medarbeiderne er forskjellige og opptrer ulikt i forskjellige situasjoner. I tillegg har medarbeiderne forskjellig utviklingsnivå. Leder må derfor tilpasse sin lederstil til hver enkelt medarbeider og ut fra den oppgaven medarbeider skal løse. For eksempel vil leder måtte lede på en annen måte dersom medarbeider ikke behersker arbeidsoppgaven kontra at han behersker den (Hersey & Blanchard 1969, referert i Bergum, 2009). En slik lederstil kan påvirke motivasjonen til den ansatte. Hersey & Blanchard (1969), referert i Bergum, (2009) forklarer teorien i denne matrisen:

Supportive behaviour +	Supporting	Coaching
	Delegating	Directing
	- Directive behaviour +	

Figur 5: Situasjonsbestemt ledelse Figure 7 A theory of situational leadership (Hersey & Blanchard 1969) (Hentet fra Bergum, 2009, s. 48).

- Den støttende - leder tilrettelegger og tar del i avgjørelser, men beslutningen ligger hos medarbeider
- Den delegerende - leder kan ta del i avgjørelser, men det er opp til medarbeider om og når leder skal involveres
- Ledende leder - fører tilsyn med medarbeideren, definerer roller og oppgaver og tar beslutninger. Kommunikasjonen er stort sett enveis
- Coachende leder - definerer roller og oppgaver, men søker forslag og ideer fra medarbeider. Toveis kommunikasjon, men beslutninger tas av leder.

(Bergum, 2009, s. 48-49).

Situasjonsfaktorene som påvirker ledelsen er individuelle og kan for eksempel være kompetansenivået til den ansatte i den saken som skal løses og hvor selvstendig den ansatte er (Bergum 2014, s. 53).

Teorien om avstandsledelse hevder at medarbeiderne som blir ledet på avstand er autonome, selvstendige og har høy kompetanse (Bergum, 2009; 2014). De Paoli (2020) hevder at autonome medarbeidere verken ønsker eller trenger kontrollerende ledere, men heller ledere som er veiledende og konsulterende. Det er ikke anbefalt at uselvstendige ansatte skal arbeide på avstand. Samtidig viser tidligere forskning og teori til at leder tilpasset ledelse av uselvstendige ansatte på avstand gjennom økt kontroll og støtte, og delvis justering av arbeidsoppgavene ved at kompleksiteten ble redusert (Bergum 2014, s. 53).

Ledere bør være i stand til å beherske alle lederstilene i figur 5 basert på medarbeiders kompetanse. Ved avstandsledelse kommer leder mer på avstand og kan ikke kontrollere i like stor grad som ved fysisk tilstedeværelse (Vartiainen, 2021). Fjernarbeid gir ofte økt autonomi og selvbestemmelse, og kan påvirke motivasjonen til medarbeider, jobbrelatert trivsel, arbeidsglede og høyere organisatorisk engasjement. Likevel kan denne autonomien slå uheldig ut for enkelte da den også kan oppfattes som en forpliktelse som resulterer i arbeidsnarkomani, høyere stressnivå og lavere arbeidstilfredshet (Deci & Ryan, 2012; Vartiainen, 2021, s. 12).

2.11 Oppsummering av litteratur

Gjennomgangen av litteraturen om ledelse generelt og avstandsledelse spesielt viser at kommunikasjon er vesentlig for å lykkes med avstandsledelse. Uteblivelse av daglig uformell kommunikasjonen er mest krevende. Når den uteblir kan det påvirke både bygging og opprettholdelse av relasjoner, tillit og muligheter for å fange opp både arbeidsmessige/

oppgaverelaterte forhold og utfordringer, personlige komplikasjoner og forhold på arbeidsplassen for den enkelte. Manglende daglig uformell kommunikasjon kan også medføre at medarbeider føler seg sett i mindre grad enn ved tilstedeværelse og det oppleves også mer krevende å ta en kjapp avklaring på avstand enn om man kan ta det når man møtes i gangen, ved kaffemaskina eller i kontordøra. Tilbakemeldinger blir også mer krevende å gi, da leder spesielt ved negative tilbakemeldinger ønsker å fange opp reaksjonen på meldingen i tilfelle det krever ytterligere oppfølging.

Kommunikasjonsmessig er det mer krevende å kommunisere digitalt, både fordi virtuelle møter krever mer planlegging, det er krevende å delta i form av at man lett kan få en følelse av utmattelse, møtene kan være rigide og gi lite rom for «utenomstakk» og det er vanskelig å oppfatte hvordan budskapet ble oppfattet når man ikke kan se kroppsspråk. Samtidig oppfattes møtene som effektive.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de valg som er gjort i forskningsprosessen. Jeg vil beskrive prosessen for litteratursøk og de metodevalg som er gjort. Kvalitativ metode, forskningsdesign og min vitenskapelige tilnærming vil bli omtalt. Jeg vil videre beskrive metoden for datainnsamling, hvorfor valget falt på selskapet vi fikk informanter fra, og utvalgskriteriene for de enkelte informantene. Dataanalysemetoden jeg har benyttet vil deretter bli beskrevet før kapitlet avsluttes med en vurdering av pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet, vurdering av min rolle som forsker og etisk og juridisk ansvar.

Intervjuene og beskrivelse av empirien er gjort i fellesskap med Hildegunn Vederhus, da vi startet på denne oppgaven sammen. Etter datainnsamling og utkast til empirikapittel valgte vi å gå hver vår vei og skrive hver vår oppgave. Empirikapitlene i våre oppgaver kan derfor være tilnærmet like, og informantene er de samme.

3.1 Litteratursøk

Vi startet våren 2021 med et litteratursøk for å finne ut hva teorien har beskrevet som de mest krevende faktorene ved avstandsledelse og hvilke forhold og egenskaper som var trukket frem som viktige ved avstandsledelse. Det ble gjort generelle søk blant annet i Google, Google Scholar og Oria hvor søkeord som blant annet fjernledelse, avstandsledelse, teleworking og virtuelle team ble brukt. Gjennom treff på disse ordene fant vi relevante kilder. Videre brukte vi disse kildenes litteraturhenvisninger for å finne ytterligere kilder. Det dukket opp mange spennende tema, men vi fant også at avstandsledelse som fenomen var mest knyttet til ledelse av virtuelle team. Vi ønsket å studere avstandsledelse som permanent distribuert struktur, og fant i Bergum (2014) at det er få studier av dette.

For øvrig har litteratursøket foregått gjennom hele prosessen med å skrive oppgaven, da det underveis har dukket opp problemstillinger som jeg har forsøkt å finne teori om. På grunn av pandemien og bruken av hjemmekontor har avstandsledelse blitt gjennomført i mange virksomheter, både i Norge og i andre land. Som en følge av dette har det kommet mye ny forskning og litteratur i løpet av 2020 og 2021 knyttet til temaet, men da mest i relasjon til hjemmekontor. Likevel er noe av denne forskningen relevant for vår studie, da hjemmekontor også ble benyttet hos våre informanter under pandemien, og ga andre rammebetingelser for avstandsledelsen.

3.2 Metodevalg

Vi startet med et ønske om å studere avstandsledelse og få innsikt i hva avstandsledere som lykkes i ledergjerningen faktisk gjør. Vi diskuterte både bruk av kvantitativ og kvalitativ metode, men ettersom det er problemstillingen som bestemmer fremgangsmåten, (Johannessen et al., 2020, s. 51) landet vi på at kvalitativ metode ville være best egnet når formålet med forskningen var å få en dypere forståelse for lederes tanker og handlinger (Johannessen et al. 2020, s. 23).

Johannessen et al., (2020, s. 54) beskriver tre måter å samle inn data i empiribaserte kvalitative undersøkelser; observasjon, intervju og dokumentanalyse. Vi fant ut at det som var best egnet for det fenomenet vi ønsket å forstå var intervju, da intervjuer ville gi oss mulighet til å gå i dybden på de spørsmål vi hadde. Vi kunne nok benyttet observasjon sammen med intervju, det ville antakelig gitt de beste forutsetninger for å forstå, men observasjon ble vurdert å være både vanskelig å gjennomføre i pandemien med reiseforbud og ville også vært for tidkrevende. Dokumentanalyse ville ikke være egnet i vår undersøkelse.

3.2.1 Kvalitativ metode

Uten forutgående dyp innsikt om hva avstandsledere faktisk gjør og hvilke faktorer som spiller inn for at de lykkes som ledere fant vi det vanskelig å benytte kvantitativ metode. For å sikre dypest mulig innsikt valgte vi å samle inn data ved kvalitativ metode. Kvalitativ metode baserer seg på en helhetlig fortolkning, hvor vi ser fenomenet gjennom øynene til informanten i den konteksten de befinner seg i. Metoden gir utfyllende og detaljert informasjon om fenomenet vi forsøker å forstå, og vi får innsikt innenfra fra informantens perspektiv, for å forsøke å forstå hvorfor de tenker og handler som de gjør. (Johannessen et al., (2020, s. 23 og 52).

Informantenes egne refleksjoner og fortolkninger vil gi innsikt og forståelse for fenomenet. Å forstå hva avstandsledere opplever som utfordringer med avstandsledelse og hvordan de til tross for disse utfordringene evner å lede på en god måte er hensikten med vår forskning. Kvalitativ metode ble derfor vurdert som best egnet.

En svakhet ved kvalitativ metode er at forskerens personlige erfaring kan virke inn på informantene blant annet gjennom de spørsmål som stilles og undersøkelsens konklusjoner gjennom den tolkningen av data som gjøres (Johannessen et al., 2020, s. 52). Dette har vi vært bevisste på ved gjennomføring av undersøkelsen.

3.2.2 Forskningsdesign - fenomenologi og eksplorativt design

En fenomenologisk tilnærming innebærer at vi forsøker å forstå fenomenet avstandsledelse gjennom informantenes forståelse og erfaring med fenomenet og beskrive hvordan dette fenomenet fremstår i deres bevissthet. Dette betinger at vi har informanter som har erfaring med fenomenet. Målet er å trekke frem hver enkelt informants subjektive opplevelse, for på den måten å fange opp vaner og rutiner i deres tenkning som utgjør fenomenet (Johannessen et. al, 2020, s. 169-170).

Første steg for å utforske og beskrive informantenes erfaringer med og forståelse av avstandsledelse er å formulere en problemstilling som definerer fenomenet for å kunne finne ut av hvordan virkeligheten ser ut for informantene. Vi må ta på oss «forståelsesbrillene» til informantene (Johannessen et al., 2020, s. 172) når vi ber de beskrive sine erfaringer.

Datainnsamling og analyse kan bli mer kompleks når det er mennesket, dets erfaringer og forståelse av fenomenet som er forskningsobjektet. Et utforskende, eller eksplorativt design, vil være anvendelig når vi mangler innsikt på forhånd, slik som i vårt tilfelle. Vi vil være i en kontinuerlig læringsprosess, og lære i takt med gjennomføringen (Sander, 2021).

3.2.3 Tilnærming

Det er tre ulike tilnærminger i forholdet mellom teori og empiri; deduktiv, induktiv og abduktiv. Når man går fra teori til empiri benyttes deduktiv metode, man utleder fra det generelle til det konkrete, det vil si at påstander, hypoteser og teori testes ut ved hjelp av innsamlet data. Ved induktiv tilnærming går man fra empiri til teori, slutningen trekkes fra det spesielle til det mer allmenne, det vil si at man ser på data som er innsamlet og forsøker å finne mønstre i innsamlet data for å kunne trekke allmenne slutninger. Ved abduksjon veksler man mellom en induktiv og deduktiv metode for å finne forklaringen på det fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2020, s. 29-30).

Induktiv metode er egnet å bruke ved kvalitativt forskningsdesign hvor man ikke har så mye teori på forhånd. For oss var det også viktig å gå inn i intervjuene med et åpent sinn uten å være forutinntatt. På den annen side hadde vi tilegnet oss noe teori på forhånd, både om generelle ledelsesteorier gjennom fagene tidligere i studiet og den teorien som dannet grunnlaget for problemstillingen. Vi hadde derfor litt kunnskap om fenomenet og om hva som tidligere hadde vært beskrevet som utfordringer med avstandsledelse, men ikke tilstrekkelig til at vi kunne benytte en deduktiv metode. Samtidig var vi i en tid med pandemi, hvor rammebetingelsene var

endret med for eksempel hjemmekontor, men også i en tid hvor teknologien var vesentlig bedre enn den var da tidligere forskning ble gjennomført i perioden rundt 2010. Prosessen med innsamling av og analyse av data har vært en kontinuerlig læringsprosess, hvor data er sjekket ut mot teori og teorien er brukt til å undersøke empirien. I så måte tenderer forskningen mot en abduktiv tilnærming i forholdet mellom teori og empiri (Johannessen et al., 2020, s. 31).

3.3 Datainnsamling

3.3.1 Utvalgskriterier

Vi hadde mange diskusjoner om hvilken type virksomhet vi skulle intervju ledere i, om vi skulle henvende oss til offentlig eller privat sektor, eller en blanding. På det tidspunktet arbeidet jeg i offentlig sektor i en virksomhet med avstandsledelse, men virksomhetens erfaring med avstandsledelse var ikke lang. Samtidig var det greit å finne en virksomhet som ingen av oss to kjente lederne i, da vi håpet det kunne bidra til økt åpenhet om forhold rundt avstandsledelse. Etter tips om et konsern som hadde redegjort for sitt arbeide med avstandsledelse under et foredrag hos HR Norge, og at de hadde stort fokus på avstandsledelse under pandemien, samt at de hadde praktisert avstandsledelse gjennom mange år forut for pandemien gjorde at vi tok kontakt med de. Der ble vi tatt imot på en positiv og velvillig måte, og satt i kontakt med et av selskapene i konsernet, som har hatt utstrakt bruk av avstandsledelse gjennom mange år. Virksomheten kjennetegnes ved at de har kontorer og ansatte i hele verden.

Vi besluttet ikke antall informanter i starten av forskningsprosjektet da det er vanskelig å forhåndsbestemme. Vi var ute etter å få tilstrekkelig med informasjon om fenomenet slik at vi gjennom denne informasjonen kunne forklare, beskrive og fortolke fenomenet avstandsledelse. Dette fordi det i kvalitativ forskning er informasjonsrikdommen som er avgjørende og ikke representative meninger (Johannessen et al., 2020). Samtidig måtte vi starte med et visst antall og se dette opp mot tiden vi hadde til rådighet. I vår kontakt med selskapet ba vi derfor om 5-7 informanter, som vi mente var et godt utgangspunkt.

Det var viktig for oss å være strategisk i utvelgelsen da vi ønsker oss reflekterte informanter som var rike på informasjon, da formålet med undersøkelsen er å forklare og forstå et fenomen, og ikke å generalisere fra utvalget (Johannessen et al., 2020, s. 78). Vi satte derfor opp følgende kriterier som ble formidlet til selskapet for å hjelpe oss med utvelgelse av informanter:

- Ledere som jobber tett på sine medarbeidere og også har personalansvaret rent formelt. Vi ønsket ikke ledere hvor personalansvaret var «sentralisert» til ledere som i liten grad har kontakt med medarbeiderne.

- Lederne må drive avstandsledelse som fast ordning i form av at han/hun har medarbeidere som jobber permanent på annen lokasjon enn lederens eget kontorsted.
- Vi ønsker informanter med erfaring med avstandsledelse før pandemien inntrådte. Dette begrunnet vi med at vi ønsket informanter som hadde lengre erfaring med avstandsledelse også under normale forhold og kunne reflektere rundt fenomenet, og ikke ble kastet ut i avstandsledelse som følge av pandemi og hjemmekontor.

Sammen med e-posten sendte vi også over informasjonsskrivet (vedlegg 2) vi hadde laget sammen med samtykkeerklæringen (vedlegg 3), slik at dette ble formidlet til de aktuelle informantene.

På bakgrunn av disse kriteriene plukket HR-avdelingen ut aktuelle informanter for oss. Vi mottok en liste med kontaktinformasjon til ledere som hadde sagt ja til å bidra med informasjon til oss. Det ble deretter tatt kontakt med de aktuelle informantene, hvor informasjonsskrivet (vedlegg 2), samtykkeerklæringen (vedlegg 3) og intervjuguide ble oversendt (vedlegg 1). Kun en av informantene vi hadde fått «tildelt» mente han ikke tilfredsstilte kriteriene våre. Det ble besluttet å ikke gjennomføre intervju med denne personen.

Johannessen et al (2020) gir råd om at valg av informanter bør skje som en strategisk beslutning gjennom forskningsprosessen. Gjennom ett av intervjuene ble vi oppmerksom på en leder som ikke var i vårt utvalg, men som vi vurderte som interessant til å bidra til å belyse fenomenet avstandsledelse. Vi tok kontakt med HR-avdelingen som formidlet vårt ønske til informanten. Han ønsket å delta. I tillegg fikk vi inn mot slutten av datainnsamlingsperioden kontakt med enda en leder som vi mente hadde interessante refleksjoner rundt fenomenet avstandsledelse, som også ønsket å bidra til vår forståelse av fenomenet.

Jeg har i denne oppgaven ikke tatt med personalia til de lederne vi har intervjuet. Heller ikke hvor de befinner seg i organisasjonen. Dette for å opprettholde anonymiteten til de enkelte informanter, også innad i organisasjonen. Jeg benytter også konsekvent «han» i vår beskrivelse, selv om det også er damer som er intervjuet, for å bevare anonymiteten.

3.3.2 Kvalitative intervjuer

Vi valgte å bruke kvalitative intervjuer med åpne spørsmål ved innsamling av data. Kvalitative intervjuer er en fleksibel metode og egner seg godt når vi ønsker å studere erfaringer og oppfatninger og ønsker å få fylldige og detaljerte beskrivelser av fenomenet. Gjennom åpne spørsmål skapes en dialog med informanten, og informanten formulerer med egne ord sine erfaringer, meninger, oppfatninger og holdninger. Dette gir oss innsikt om fenomenet

avstandsledelse (Johannessen et. al., 2020, s. 105-106). Etter intervjuene kunne vi tolke og analysere de innsamlede data som er basert på en subjektiv forståelse og erfaring hos informantene for å se etter fellestrekk i svarene som kunne gi svar på det fenomenet vi forsøkte å forstå.

Det ble laget en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1). Denne ble sendt til informantene i god tid før intervjuene. Vår vurdering var at utsending på forhånd ga informantene tid til å reflektere over de tema vi ønsket å undersøke og dermed kunne gi oss en rikere informasjon om fenomenet avstandsledelse. De fikk også tid til å tenke gjennom om de kunne belyse noe gjennom bruk av eksempler som kunne øke vår forståelse.

Ettersom vi studentene ikke er bosatt på samme sted, samt at informantene er bosatt på forskjellige steder i Norge, ble intervjuene gjennomført på Teams. Det er en svakhet å ikke gjennomføre fysiske intervjuer, da vi mister kroppsspråket, men i vår situasjon var det ikke mulig å gjennomføre fysiske intervjuer. Vi intervjuet en informant av gangen. Vi var begge til stede under intervjuene. I tråd med Johannessen et al., (2020, s. 106 og 118) ble det gjort lydopptak av intervjuet. Vi benyttet Nettskjema diktafonappen på smarttelefon og lydfila ble deretter videresendt til nettskjema.no. Det tekniske utstyret fungerte godt, men det er en svakhet ved Nettskjema diktafonappen at hvert enkelt opptak kun kan ha en varighet på 45 minutter. Dette gjorde at vi måtte stoppe intervjuet når 45 minutter var gått, lagre intervjuet og starte appen og intervjuet på nytt. Informantene ble informert om dette på forhånd.

Vi hadde på forhånd innhentet tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å gjennomføre intervjuer og benytte lydopptak (vedlegg 4 og 5). I tillegg hadde vi innhentet samtykke fra informantene for å benytte de innsamlede data i vår studie (vedlegg 3).

En av oss hadde ansvaret for å stille spørsmålene, men begge kunne stille spørsmål for å oppklare uklarheter eller få mer utdypende svar. Vi hadde en god del oppfølgingsspørsmål som ble godt besvart, men lot informantene snakke fritt og brukte intervjuguiden som hjelpemiddel for å være innom de fleste tema. Dette bidro til at vinklingen til informantene ble forskjellige, men ga også mye informasjon (Johannessen et al, 2020, s. 106). I motsetning til om vi hadde brukt en strukturert intervjuguide, tror vi en semistrukturert guide hvor informanten kunne snakke fritt ga oss mer informasjon. Rekkefølge på temaene ble derfor ut fra hvordan det passet inn i den enkelte intervjusituasjonen. Vi opplevde at intervjuguiden var et godt hjelpemiddel både for informantene og for oss.

Vi opplevde at informantene var godt forberedt og vi fikk gode refleksjoner rundt de forskjellige temaer som var satt opp i intervjuguiden. Kun enkelte ganger måtte vi forklare hva vi mente med spørsmål vi stilte.

Ettersom vi begge deltok ble det skrevet referat under intervjuet i tillegg til lydopptaket (Johannessen et al., 2020, s. 106 og 118). Referatet ble skrevet ordrett det informanten sa. Der det var noen uklarheter ble tiden på opptaket skrevet ned slik at det ble enkelt i ettertid å finne igjen og lytte til det som ble sagt, og utfylle referatet. Referatskrivingen lettet arbeidet med transkriberingen av lydfilene.

Det ble gjennomført 9 intervjuer. Vi hadde satt at 90 minutter til hvert intervju. Kun en av lederne avbrøt pga. annet møte før det hadde gått 90 minutter. For flere intervjuer var samtalen så gode at det ble vanskelig å avslutte innenfor tiden.

Vi fikk flere tilbakemeldinger fra informantene om at de syntes dette hadde vært en god prosess også for de, da de sjelden satte av tid til å reflektere rundt sin ledergjerning, hva de gjorde og hvorfor de gjorde det. Vi synes det er hyggelig at vi hadde gjensidig nytte av samtalen.

3.4 Dataanalyse

Etter datainnsamlingen valgte vi å skille lag i det videre arbeidet med oppgaven.

Gjennom intervjuene har vi fått god innsikt i informantenes tanker og erfaringer rundt avstandsledelse, de utfordringer de møter og hvordan de løser utfordringene på best mulig måte. Vi har forsøkt å finne ut om det er noen fellestrekk og mønstre.

Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må tolkes (Johannessen et al., 2020, s. 155). Silvermann 2006, referert i Johannessen et al., (2020) anbefaler at den som har samlet inn dataene også tolker dem fordi teorier, hypoteser og forskerens egen forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Johannessen et al., 2020, s. 155). Slik kan vi som forskere forsøke å forstå både informantens forståelse og vår egen fortolkning av det.

Ved innsamling av kvalitative data sitter man igjen med en mengde ustrukturerte data etter gjennomførte intervjuer. Ikke alle data er like relevant og interessant, slik at man må foreta en datareduksjon (Johannessen et al., 2020, s. 155). Johannessen et al. (2020, s. 157 flg.) sier at datareduksjon er viktig for å få oversikt over datamaterialet og identifisere spesielle mønstre. Datareduksjonen ble gjort ved at dataene ble lest gjennom flere ganger og bearbeidet ut fra

interessante og sentrale temaer i intervjuene, og det ble laget sammenfattede versjoner (Johannessen et al., 2020, s. 174.)

Dataene ble deretter organisert. Mason (2018) referert i Johannessen et al. (2020 s. 157 flg.) viser til tre mulige måter å organisere og dele inn kvalitativt datamateriale på:

- Et tverrsnitt og kategorisk inndeling av data der man lager et system for indeksering av dataene gjennom å sette merkelapper på deler av teksten som gjør det mulig å identifisere og finne igjen tematisk.
- Kontekstuell dataorganisering hvor man ser på visse deler av datamaterialet hvor man søker etter det som er spesifikt for en spesiell situasjon i stedet for fellestrekk ved de ulike delene.
- Diagrammer og tabeller for å organisere de tverrsnittbaserte og kontekstuelle organiseringsmetodene.

Det anbefales å ikke begrense seg til en måte ved organisering og inndeling av datamaterialet, men å benytte elementer fra alle (Johannessen et al., 2020, s. 157).

Jeg benyttet kategorisk inndeling av dataene. Intervjuguiden (vedlegg 1) og dens kategorier ble benyttet i arbeidet. Videre ble dataene kodet ved at jeg laget flere underkategorier for å skape meningsbærende enheter for å sammenfatte og sammenligne de ulike svarene (Johannssen et al., 2020, s. 159 og 174 flg.). Flere av temaene gikk over i hverandre, for eksempel snakket informantene ofte samtidig om kommunikasjon, relasjon og tillit. Dette hadde jeg ikke forutsett på forhånd og det kompliserte kategorisering og kodingen. Dette er beskrevet som en utfordring av Johannessen et al., (2020, s. 159). Etter dette ble det sett fellestrekk og mønstre i svarene, og ytterligere koding ble gjennomført der det var nødvendig.

I arbeidet benyttet jeg fargekoder og kommentarer i Word, og arbeidet meg gjennom datamaterialet stegvis i etapper fra rådata til data som kunne benyttes i analysen (Johannessen et al., 2020, s. 159).

Når materialet var ferdig kodet og mønstre og forskjeller avdekket ble empirien tolket opp mot relevant teori gjennom en induktiv prosess, men samtidig ble også funn i teorien underveis sjekket opp mot hva empirien ga av data, slik at det totalt ble benyttet en abduktiv tilnærming i analysen av materialet.

3.5 Troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet benyttes for å vurdere forskningsdesignets kvalitet. I kvalitativ forskning kan det være flere sannheter, i motsetning til kvantitative studier. Begrepene benyttes for å vurdere kvaliteten på de kvalitative studiene (Johannessen et. al, 2020, s. 249).

3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de er bearbeidet (Johannessen et al., 2020, s. 250).

Jeg har redegjort for valgene som er tatt både når det gjelder utvalget av informanter og de kriterier som ble lagt til grunn. Videre er det redegjort for hvordan dataene er samlet inn og hvordan analyseprosessen har foregått frem til resultatet som presenteres i denne studien. Dette bidrar til å styrke påliteligheten. Bruk av Word og fargekoder ved analyse av data kan påvirke påliteligheten da analyseprosessen ikke blir like transparent som ved å bruke for eksempel automatisk koding og kunstig intelligens som CAQDAS tilbyr (Johannessen et al., 2020, s. 167). Ut fra tidsaspektet var det ikke mulig for meg å sette meg inn i bruken av dette verktøyet, og valget falt på manuell bearbeiding av data.

Intervjuguiden er brukt for alle informanter. Den ble ikke alltid fulgt slavisk, da vi forflyttet oss i den ut fra hva informantene snakket om. Ved noen tilfeller fikk vi ikke svar på alle spørsmål i intervjuguiden, noe som ga færre data på enkelte områder. Men som Johannessen et al. (2020) påpeker er det ikke antallet informanter som er avgjørende, men rikheten i det innsamlede datamaterialet (Johannessen et al., 2020, s. 74). Vi har gjennom datainnsamlingen fått tilgang til et rikholdig datamateriale. Informantene har delt sine erfaringer, tanker og holdninger og funnet mange løsninger på det som beskrives som utfordringer. Vi opplevde at informantene var ærlige i sine svar, og delte også hendelser som ikke var vellykkede. Vi har derfor ikke grunnlag for å tro at de tegner et for positivt bilde av å være avstandsleder.

3.5.2 Troverdighet

Troverdigheten kan økes ved å investere tilstrekkelig tid til å bli godt kjent med det feltet man skal undersøke. På denne måten er det lettere å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon (Johannessen et al., 2020, s. 250-251). Forut for intervjuene hadde vi satt oss litt inn i teorier knyttet til avstandsledelse, men også ledelse generelt. Samtidig ønsket vi å gå inn i intervjuene med en åpen og ikke forutinntatt holdning, slik at vi ikke var farget av teorien ved spørsmålene og søken etter å forstå fenomenet avstandsledelse.

For å øke troverdigheten er det viktig å forstå konteksten (Johannessen et al., 2020, s. 250). Intervjuene skjedde i oktober og november 2021. I forhold til pandemien var dette i en periode med lite smitte, og hvor man kunne reise. Samtidig hadde informantene skaffet seg erfaring med hjemmekontor og reiseforbud, som var status både våren 2020 og perioden høsten 2020 - våren 2021. Det er grunn til å anta at en del av dataene som er samlet inn er preget av pandemien, og ikke normalsituasjonen slik den var før pandemien. Vi var derfor opptatt av å få informantene til å være tydelige på om erfaringer, meninger, oppfatninger og holdninger var basert på pandemisituasjonen eller situasjonen forut for pandemien. Likevel kan det tenkes at man husker det som er nærmest i tid. Dette kan ha bidratt til å svekke troverdigheten.

3.5.3 Overførbarhet

Utgangspunktet for denne studien var å skape relevans også utover de intervjuer som er gjennomført. Gjennom analyse har vi tatt dataene vi har samlet inn ut av den helheten de inngår i, og bygget opp og konstruert ny kunnskap om fenomenet avstandsledelse (Johannessen et al., 2020, s. 250). Johannessen et al., (2020), sier at hvorvidt man har lykket med å skape overførbarhet er om man har klart å lage beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige for andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2020, s. 251-252).

Studien har relativt få informanter, men teorien, (Johannessen et al., 2020) viser at man ikke kan se isolert på antall informanter, men også på kvaliteten hos informantene. De ni informantene som er intervjuet har god og lang erfaring som avstandsledere, ga utfyllende og reflekterte svar og har meget god kompetanse til å besvare problemstillingen. Dette styrker overførbarheten.

Resultatene av denne undersøkelsen kan komme til nytte for virksomheter og ledere som driver avstandsledelse, enten i distribuerte eller hybride organisasjoner, for eksempel ved bruk av hjemmekontor. I tillegg kan resultatene være relevante for ledelse og HR generelt, da mye av undersøkelsen er knyttet til kommunikasjon ved bruk av IKT og valg av kommunikasjonsmedium, som også har stor utbredelse i virksomheter som ikke har avstandsledelse, men tradisjonell stedlig ledelse.

3.5.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet vil si om resultatene fra undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere i tilsvarende studier (Johannessen et al., 2020, s. 252-253).

Dataene er samlet inn under pandemien, noe som gjør at studien ikke kan gjentas fullt ut på et senere tidspunkt. Samtidig motvirker jeg noe av denne usikkerheten gjennom å beskrive analyseprosessen, kriterier for utvalg og vedlegge intervjuguiden.

Det er ikke til å unngå at min subjektive forståelse av fenomenet påvirker resultatet, men jeg har forsøkt å være bevisst dette. Johannessen et al., (2020) sier det er viktig at man beskriver alle valg som er tatt i hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020, s. 253). Dette har jeg forsøkt å gjøre gjennom beskrivelse av metodikken som er benyttet, utvelgelse av informanter og hvordan data er samlet inn.

Innsamlet data er også sammenlignet mot annen teori og tidligere undersøkelser, og mange av funnene støttes i tidligere forskning. Samtidig er det gjort funn som ikke er omtalt i teori og tidligere undersøkelser, og her vil det være nødvendig med ytterligere forskning for å bekrefte resultatene.

3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Vi valgte en fenomenologisk tilnærming ved innsamling av data, som innebærer at vi samlet data gjennom dialog med informantene der de ga uttrykk for sine holdninger, oppfatninger og erfaringer. Deretter analyserte og tolket vi de innsamlede data.

Som forskere kan vi påvirke svarene vi får (Johannessen et al., 2020, s. 52). Det er viktig å være bevisst vår påvirkning slik at ikke spørsmålene i intervjusituasjonen dreies i den retning vi ønsker å finne svarene, men at vi stiller åpne spørsmål uten å prøve å påvirke informanten. Likevel har vi som forskere med oss kunnskap og erfaringer, og det er viktig at vi forsøker å forstå vårt eget fortolkningsmønster (Johannessen et. al, 2020, s. 174). Spesielt viktig var dette for meg som selv hadde erfaring med å bli avstandsledet, og hadde kjent på hva som ikke fungerte. Også ved analyse og tolkingen er det viktig å ha en bevissthet rundt mine egne holdninger.

Det er mange forhold som har betydning for intervjuet. Både relasjonen mellom oss som forskere og informanten, herunder legitimeringen, hvor intervjuet finner sted og hvordan vi som intervjuere oppfattes av informanten (Johannessen et. al, 2020, s. 114-116). Jeg forsøkte å ha en bevissthet rundt dette hele veien. Blant annet var vi tydelige overfor informantene hvordan data ville bli anonymisert, hvordan vi skulle oppbevare data og når data vil bli slettet. De ble også informert både skriftlig og muntlig om at de kunne trekke seg når som helst i prosessen. Da vi to studentene skilte lag i arbeidet med oppgaven ble informantene kontaktet og orientert om dette. Under intervjuet var jeg også bevisst på at informantene frivillig hadde gått med på å

la seg intervjuer, slik at vi ikke var for pågående i vår søken etter svar. Det var viktig for meg at informantene opplevde intervjuene som behagelige og ikke ubehagelige. Intervjuene foregikk via Teams. Da ble det opp til informantene hvilket lokale de valgte for intervjuet. Som forsker er jeg uerfaren, men tar med meg erfaring fra jobb og utdanning inn i intervjusituasjonen. Samtidig har jeg begrenset erfaring i å skape relasjoner digitalt som er nødvendige for å få gode rammer rundt intervjuet. Likevel opplevde jeg at intervjuene gikk greit, informantene var åpne og jeg opplevde at vi fikk ærlige svar.

3.7 Etiske og juridiske ansvar

Som forsker må jeg forholde meg til gjeldende regelverk for forskningsetikk og behandling av personopplysninger. Som behandlingsgrunnlag for personopplysninger ble samtykke valgt, gjennom utfylling av samtykkeskjema (vedlegg 3). Videre var det krav om at behandling av personopplysninger ble meldt til Norsk senter for forskningsdata (NSD), se vedlegg 4. Da vi valgte å skille lag med det videre arbeidet ble det tatt kontakt med NSD på nytt for å få en ny vurdering, se vedlegg 6.

I tillegg må jeg som forsker behandle informantene med respekt og varsomhet, slik at vi ikke går ut over de grenser som er akseptable for informanten.

Johannessen et al., (2020, s. 45) oppstiller tre forskningsetiske hensyn jeg må ivareta:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
3. Forskerens ansvar for å unngå skade

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi

Vi var tydelige helt fra vi tok kontakt med informantene om at deltakelse er basert på frivillighet og samtykke og at de kunne trekke seg om de ønsket, og når som helst under prosessen. Det var også opp til den enkelte informant om han ønsket å svare på alle spørsmål, og hva han ønsket å dele. Dette ble formidlet før intervjuene startet. I tillegg fikk informantene et informasjonsskriv på forhånd. Informantene ble også uttrykkelig spurt før intervjuet startet om vi kunne ta lydopptak av intervjuet. Alle informantene bekreftet at dette var greit.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv

Det er viktig at informantene forblir anonyme. Innsamlet data er derfor anonymisert, både ved lagring og ved bruk i denne oppgaven.

Informantene fikk tilsendt intervjuguide på forhånd, slik at de kunne ta stilling til om det var forhold de ikke ønsket å uttale seg om. Vi stilte heller ikke spørsmål om informantens privatliv, da dette ikke var relevant for vår forskning.

Forskerens ansvar for å unngå skade

Intervjuguiden ble godkjent av NSD. I utgangspunktet ville vi ikke komme i befatning med taushetsbelagt informasjon under intervjuene slik intervjuguiden var lagt opp. Vi hadde likevel en bevissthet rundt dette i intervjusituasjonen.

For å unngå skade er alle opplysninger anonymisert, og personalia til informantene er ikke opplyst. Vi har heller ikke valgt å opplyse om hvor i organisasjonen de enkelte informanter befinner seg, slik at anonymiteten til informantene også opprettholdes innad i organisasjonen. Vi har ikke gjort kjent for informantene hvem de øvrige informantene er. Vi benytter konsekvent «han» i vår beskrivelse selv om det også er damer som er intervjuet for å bevare anonymiteten.

4.0 Empiriske funn

4.1 Innledning

Gjennom intervjuere med våre informanter søker vi å forstå hva de opplever som krevende ved å lede på avstand. Intervjuene skjedde under pandemien, og flere var delvis på hjemmekontor på tidspunktet for intervjuet eller hadde vært det i tidligere perioder under pandemien. Til tross for pandemien ønsket vi også å finne ut hva som oppleves som utfordrende i en normal situasjon, men det er en fare for at innsamlet empiri er preget av pandemien.

Temaene som beskrives i dette kapitlet er forsøkt strukturert på samme måte som teorikapitlet, men det vil likevel være noen avvik, både fordi det er en stor mengde data og for å gjøre det oversiktlig må det benyttes flere inndelinger enn i teorikapitlet.

I våre intervjuer er både menn og kvinner intervjuet. For å sikre anonymiteten til informantene brukes konsekvent «han» for å beskrive leder/informant.

4.2 Beskrivelse av case

Selskapet er en del av et større konsern. I 2018 kjøpte de opp en konkurrent. Felles for våre informanter er at samtlige hadde ansatte fra både det tidligere selskapet og den oppkjøpte konkurrenten.

Selskapet har medarbeidere spredt over hele verden. De lederne vi intervjuet er stasjonert i Norge, og har personalansvar for ansatte på samme kontor i Norge, på andre lokasjoner i Norge, i Finland og i Asia - Korea, Kina og Japan. Omtrent 2/3 av alle medarbeiderne blir ledet over avstand. I tillegg har det gjennom pandemien vært flere perioder med hjemmekontor i Norge, slik at lederne i disse periodene har fått ekstra utfordringer knyttet til at folk jobbet hjemmefra i stedet for fra en kontorlokasjon med kolleger. Lederne vi snakket med har til vanlig stor reiseaktivitet, rundt om på de forskjellige lokasjoner de har medarbeidere. I perioder under pandemien avtok reisevirksomheten da restriksjoner gjorde det vanskeligere å reise rundt, både til lokasjoner innenlands og til lokasjoner utenlands.

Selskapet er organisert både med linjeledelse og matriseorganisering. Gjennom intervjuene trakk en av lederne frem at avstandsledelse i tillegg til matriseorganisering gir ekstra utfordringer for medarbeiderne. Folk blir litt i tvil om hvor de hører hjemme, hvor i matrisen fokuset skal være. Han mener det kan være en trussel mot tilhørighetsfølelsen og eierskapet, da de skal rapportere til en leder og til mange andre og har kommunikasjon med «alle» sine ledere. Vi har vurdert at dette ikke har hatt betydning for vår oppfattelse av hvordan lederne leder, men

stedlig ledelse på lokasjoner der personalleder ikke har tilhold og kultur og subkulturer kan skape utfordringer for lederne vi har intervjuet.

Alle lederne vi intervjuet hadde arbeidssted i Norge, og hadde erfaring med avstandsledelse før pandemien kom våren 2020, både fra selskapet og fra andre jobber og selskaper.

Informanter	Erfaring som avstandsleder	Hvor sitter medarbeiderne	Antall man har personalansvar for
Leder 1	Under 3 år	Norge	9
Leder 2	Over 5 år	Norge, Norden	8
Leder 3	Over 3 år	Norge, Europa, USA	12
Leder 4	Over 5 år	Norge, Norden, Asia	12
Leder 5	Over 3 år	Norge, Norden	3
Leder 6	Over 3 år	Norge, Asia	Mangler data
Leder 7	Under 3 år	Norge, Norden og Asia	6 rapporterer direkte. 5 indirekte rapportering
Leder 8	Mangler data	Norge	Mangler data
Leder 9	Over 5 år	Norge	Mangler data

Tabell 1: Oversikt over informanter og deres erfaring

4.3 Definisjoner

Informantenes definisjoner av avstandsledelse var blant annet disse: Å sjeldent møte medarbeiderne, all form for ledelse hvor man ikke har den vanlige fysiske interaksjonen, å lede folk på mange lokasjoner, å lede folk på avstand, å lede folk både fjernt og nær. Man leder en organisasjon «remote» – uten å sitte fysisk på samme kontor som hovedmajoriteten gjør. I utgangspunktet på kontoret med en del av de ansatte, de andre treffer man sporadisk, under pandemien sjeldnere. I tillegg trakk flere av informantene fram at avstandsledelse ble utøvd gjennom pandemien, da folk satt på hjemmekontor.

4.4 Leders ferdigheter - suksessfaktorer

I motsetning til de fleste informantene mener en av informantene at avstandsledelse ikke er så forskjellig fra ordinær fysisk ledelse. Han peker på at for å lykkes som ledere må man lytte, ha god dialog, involvere de ansatte, skape noen arenaer (Teams, faste møter, fredagskakekaffemøter), se på videreutvikling, enkeltpersoner sine behov og realisering av hva man skal gjøre for å gjøre karrieremessige sprang.

En informant sier det er mer krevende å lede på avstand, men samtidig mer givende da det blir andre utfordringer som må løses.

En informant mener at noen grunnleggende prinsipper for å lykkes som avstandsleder er tydelighet, repetere, tett på, kjenne teamet sitt. Det er også av stor betydning å fokusere på «vi» og «oss» og ikke «de» og «oss», skape noe som er felles for teamet og eie ting sammen. Han sier det tross alt har vært mye positivt med korona i forhold til å ha lært mye mer om avstandsledelse.

4.5 Hvordan lederne bygger relasjoner, både en-til-en og for teamet som helhet

Et av punktene vi ønsket svar på var hvordan avstandsledere bygger relasjoner med sine medarbeidere og hvor viktig de anser gode relasjoner for å være.

En av informantene sier han ønsker å ha en relasjon hvor de han leder føler seg trygge på han slik at de kan ha en åpen dialog. Med åpen dialog mener han at medarbeider føler det er greit å komme til han og ta opp temaer. Han inviterer til at folk kommer til seg og sier fra når han gjør ting som ikke fungerer for dem. En annen informant forteller at de nå har vært gjennom både en pandemi og endring. Det er viktig for han at medarbeiderne ikke graver seg ned i alle mulige problemstillinger. Han kan bidra til å rette fokus på hva han kan gjøre noe med, og sette av tid til å snakke med sine medarbeidere, spesielt i perioder med hjemmekontor. Han trekker frem viktigheten av den uformelle samtalen og «smalltalk», hvor han gjerne kan starte med å spørre hvordan det står til. Spesielt er dette viktig med ansatte som han ikke har møtt fysisk. Selv om han oppfatter at hans oppgave er å være støttende og vise retning, er han også tydelig på forventinger og mål.

Et av problemene med avstandsledelse er at det mye vanskeligere å få til en god relasjon når man ikke har møtt medarbeiderne. Den personlige tilnærmingen krever fysisk tilstedeværelse. Det er lettere for medarbeider som sitter på samme lokasjon å prate om personlige ting. Det samme gjelder de som sitter på avstand, men som har møttes fysisk. En informant sier at det mest ideelle hadde vært om alle satt ved samme kontor. En annen informant forteller at han deler om seg selv med de medarbeiderne han har fått god kontakt med og en god relasjon til. Da kan de prate om både jobb og annet og bli kjent på et mer personlig plan.

Gjennom informantene fikk vi innsikt i at de fleste lederne foretrekker å bygge relasjoner ved fysiske treff, men gjennom pandemien har det vært vanskelig å få til. De mener at relasjoner ikke kan skapes og opprettholdes gjennom digitale kanaler. At ekte relasjoner skapes gjennom å treffes fysisk. Flere av informantene bruker tid utenfor jobbsituasjonene for å få fortgang på

relasjonsbyggingen i teamet. De drar på samlinger eller hytteturer sammen, hvor faglig innhold og teambuilding står på programmet. På kvelden er det øl og middag sammen. Da man blir kjent med folk, familie, interesser og man blir trygg på hverandre. Det sosiale trekkes frem som viktig for å bygge relasjoner fordi man trenger tid sammen for å lære og forstå hverandre. For å bygge personlige relasjoner trekkes frem at opplevelser sammen er veldig viktig. Dette kan hindre fremtidige problemer med ansatte. Og det kan være enklere å samarbeide dersom man kjenner de man skal samarbeide med. Flere av informantene mener det er en kritisk suksessfaktor for å lykkes i avstandsledelse å kjenne teamet sitt. Når man blir kjent, kan man håndtere mer på avstand.

Noen av informantene avviser ikke at det er mulig å bygge relasjoner digitalt, men fremhever at kvaliteten på dialogen er viktig for å lykkes. En informant forteller at under pandemien, med hjemmekontor, ble det mer snakk om personlige forhold. Han opplevde at han kom nærmere medarbeiderne. Bakgrunnen for det var at det fra ledelsens side ble fokus på mental helse hos medarbeiderne. Han tror de fikk snakket om noen tema de ellers ikke hadde kommet til å snakke om. Kommunikasjonen ble lettere da man delte personlige ting og han antar dette skyldes at folk blir trygge på han, og det blir lettere å kommunisere på andre plan.

En informant forteller at han har flere nye medarbeidere som han ennå ikke har møtt fysisk. Han planla å reise både til lokasjoner i Norge og Finland for å treffe de nye, men foreløpig har pandemien forhindret det. Han sier det er lettere å bygge relasjoner digitalt til de medarbeiderne som har norsk bakgrunn. De er mer ekstroverte, og det gjør det lettere å bygge tillit. Som eksempel nevner han finner han leder som sitter på lokasjon i Finland, de beskrives som mer tilbakeholdne, reserverte og introverte i forhold til nordmenn. Det er vanskeligere å få de til å dele det som ikke er jobbrelatert, spesielt når man ikke har møttes fysisk noen gang.

En annen informant beskriver at det oppleves som krevende å opprettholde gode relasjoner til mange digitalt. Dette ble veldig tydelig da man ikke kunne møtes fysisk under pandemien. Han fortalte at han da klarte å opprettholde en god relasjon med 4-5 stykker digitalt, de sekundære relasjonene forsvant da det bare ble digitale treff. «Digital kaffe kan ikke erstatte dette, men det kan korte inn avstanden noe.» (Informant nr. 5). Ved digitale relasjoner påpekte flere av informantene at kontrollspennet ved avstandsledelse må være «passelig», dvs. ikke større enn de har i dag da det er mer krevende å følge opp medarbeiderne. Passelig kontrollspenn er en suksessfaktor ved avstandsledelse. Flere av informantene mener kontrollspennet ikke bør innbefatte flere enn 4-5 medarbeidere, altså de man kan klare å opprettholde en god relasjon til digitalt over tid. Andre informanter tenker at tallet kan være opptil 10-12 stk. En informant

forteller om ledere som har ca. 30 stk. han leder, og mener det er håpløst på avstand. Hans erfaring tilsier at ca. 10 stk. er tilstrekkelig for å gjøre en god jobb. I tillegg må man ha en annen «management»-stil når man er avstandsleder. Som avstandsleder jobber han med å korte ned den relasjonelle avstanden selv om de sitter på avstand.

En av informantene fortalte om sin relasjon og relasjonsbygging til sin leder som sitter på avstand. Han fortalte at hans leder var fysisk til stede da han tiltrådte stillingen og at han var der mye de tre første ukene. Da ble det gjennomført mange fysiske møter mellom dem. Så nå oppfatter leder at treffpunkter på Teams nesten er som å ha fysisk møte. Det samme sier leder om sine medarbeidere. Han sier: «dersom jeg hadde møtt de jeg leder ville det vært enklere å ha den Teamssamtalen. De jeg har møtt er mye personlig og snakker utenfor jobb enn de jeg aldri har møtt.» (Informant nr. 7).

Informantene trekker også fram at avstand kan være mer enn fysisk avstand. Det nevnes som eksempel at det skaper avstand dersom man for eksempel ikke snakker med personer som sitter på samme lokasjon. Viktigheten av å ha en åpen dialog med de ansatte korter inn avstanden, selv om de sitter på annet sted.

4.6 Tillit

Informantene er opptatt av tillit, både fordi det bidrar til gode resultater og løser vanskelige situasjoner.

Flere informanter sier de praktiserer en tillitsbasert lederstil. Dette gir seg utslag i at medarbeiderne står fritt til å løse oppgavene på den måten de selv mener er best, og leder er trygg på at medarbeider tar kontakt ved behov for hjelp. Selv om leder stoler på medarbeider, sier en informant at man også må passe på å ikke bli naiv. Ikke alle medarbeidere er effektive, slik at det vil være naivt å ikke fokusere på fallgruvne.

En informant reflekterer rundt måter å jobbe med tillit på når de ikke møtes fysisk. Han sier at overfor sine ansatte kan han bygge tillit ved å være ærlig, svare medarbeiderne, støtte dem når det er problemer, når de gjør en god jobb osv. En tillitsbasert lederstil basert på ærlighet kan gjøre vondt, sier en annen av lederne, men er samtidig godt, fordi man raskt bygger relasjoner. Spesielt mener leder dette er viktig gjennom digitale kanaler. Leder nevner et eksempel hvor han var mentor for en kollega. Da var det viktig å lytte, dele erfaringer og også være ærlig og stille åpne spørsmål dersom man skal ha tillit til han som leder.

I en virksomhet hvor lederne i Norge har medarbeidere rundt om i verden, vil også kultur spille inn ved relasjonsbygging og tillitsforhold. Dette oppfattes som krevende innimellom. Det må

brukes mye tid sammen med medarbeiderne, snakke med dem, være åpen og ærlig. Som leder kan han ikke ha en skjult agenda, da vil det være vanskelig å ha et åpent og ærlig forhold til dem.

Informantene forteller også at det er viktig å bistå medarbeiderne. Flere av medarbeiderne er selgere. Som eksempel nevner de situasjoner der medarbeider mener de har rett i en sak og andre mener de tar feil. Da må de som ledere bistå med å hjelpe til for å overbevise den andre parten. Informantene er opptatt av at han da tar den kampen på vegne av medarbeider. Spesielt viktig er dette i Korea, hvor det er en veldig hierarkisk struktur. Her bruker lederne mye tid for å lære å forstå kulturen. I kundens øyne er prosjektledere «null verdt». Har for eksempel en koreansk medarbeider vanskelige saker, svarer leder alltid på hans vegne, som for eksempel ved betalingskrav. Det er en mye tyngre kamp for medarbeider enn for lederen. Dette forklares med kulturen i Korea; «er du sjef, så er du sjef» (informant nr. 7) og alle andre kan mene hva de vil. Derfor har leder lagt til rette for at medarbeider sender problemet til leder slik at medarbeider slipper å ta det ubekvemme med kunden. Medarbeideren skal tross ha en dialog med kunden i det daglige. Det samme gjelder i møter med kunden der både leder og medarbeider møter. Da tar leder den upopulære delen av møtet mens medarbeideren tar det øvrige, da medarbeider skal ha videre kontakt med kunden og trenger kundens tillit. Dette gjelder også ved kommunikasjon via e-post. På denne måten opparbeider lederne god tillit fra sine medarbeidere.

Tillit bygges også gjennom å vise takknemlighet. En informant forteller at han alltid sier takk når han får svar på et spørsmål. Det samme gjør han dersom medarbeider skal gjøre en oppgave for han. Begrunnelsen for at takknemlighet også vises via digitale kanaler er at hadde de vært på kontoret/ fysisk sammen hadde han sagt takk. Dette gjør leder ikke bare overfor de som rapporterer til han, men til alle som gjør noe for han. Leder mener det bygger tillit når han viser at han er takknemlig.

Det påpekes at det er vanskelig å arbeide med kultur på avstand. Her fremheves viktigheten av tilliten for å ha en god kommunikasjon, begge veier mellom medarbeider og leder, for å sikre at nødvendig informasjon kommer frem. Han anser det som er trussel dersom tilliten ikke er tilstede i en avstandsledelsesorganisasjon.

Informantene viser også tillit ved å involvere medarbeiderne i en tidlig fase. Dette kan skje gjennom kickoff og brainstorming. Informantene tar også de ansatte med i beslutningene og finner løsninger sammen.

4.7 Kommunikasjon

En informant sier om kommunikasjon:

Hadde alle sittet i nærheten kunne jeg gått til kontoret deres, nå må jeg sende mail eller ringe. Da ville dagen min og informasjonsflyten vært lettere. Dialog ville vært enklere om vi hadde sittet fysisk. Nå må det planlegges mer. Nå må vi fly inn folk fra rundt omkring for å kunne ta en på sparket møte eller sosial samling. Men i utførelse av det daglige arbeide har det ingen ting å si. (Informant 7)

Det oppleves som en utfordring ved avstandsledelse av lederne ikke får kommunisert godt nok og ofte nok for å dekke alle sine behov. Kommunikasjon er mer krevende over avstand enn om man treffes daglig fysisk i kontorgangene, da både kommunikasjonsfrekvensen og spontaniteten blir lavere.

En informant sier at det er en utfordring å få tilstrekkelig tid til å prate med hver enkelt alene i hverdagen. Dette mener han kan gi utfordringer for medarbeideres motivasjon og å bli sett. Men han beskriver at han har god dialog med de ansatte og har en føling med hvem som trenger han mer. For eksempel var hjemmekontorsituasjonen under pandemien vanskelig for noen. Informanten sier han klarte å fange opp i enmannssamtaler hvem som trengte mer bistand. Flere informanter mener man mister mulighet til å fange opp sinnsstemningen og hvordan medarbeiderne har det på Teams. Dette er en svakhet ved avstandsledelse.

Informantene påpeker at det er viktig å være tydelige i sin kommunikasjon når man leder på avstand. Informantene trekker frem at de må veie ordene sine godt, både når man skriver og når man prater da det er så lett å misforstå når man ikke er fysisk sammen. En informant benytter tilbakelesing-teknikk i form av at medarbeider forklarer hva han har oppfattet for å sikre at budskapet ble oppfattet/mottatt.

Lederne har jevnlig sjekkpunkter for å sikre om budskapet som er kommunisert er forstått. Dette gjelder spesielt i forhold til å avklare rammebetingelser og mål. De er også opptatt av at målene som settes skal være klare og tydelige og at de er enige med sine medarbeidere om at det er disse målene som skal nås. Videre kreves det tydelighet i forhold til hvorfor de forskjellige elementer skal gjøres. Deretter repeteres dette jevnlig. Informantene fremhever også viktigheten av å ha en kommunikasjonsplan som sikrer jevnlig kommunikasjon og ikke bare sporadisk.

En av informantene beskriver at det viktigste for å lykkes i kommunikasjonen med ansatte er å lytte, ha en åpen dialog, forstå hva utfordringen er, delegere ansvar og motivere til ansvarlighet.

En annen informant er bevisst bruken av «vi» i sin kommunikasjon, «Det er vi som leverer. Vi som har et problem og må finne en løsning.» (Informant nr. 7.) Han beskriver også at han er opptatt av å finne ut av hvordan folk opplever arbeidsmengden sin, samt at han også viser at han setter pris på medarbeiderne sine.

For å lykkes med ansatte-kommunikasjon sier en av informantene at det er viktig å bruke tid på å kommunisere.

En informant beskriver at en viktig premiss for god kommunikasjon er lojalitet. Lojalitet bygges gjennom tillit, og dersom medarbeider har tillit til sin overordnede og har en god dialog, er det ingen utfordring å bli enige om hvordan man skal løse ting, men det tar tid. Han trekker også frem at å bygge lojalitet og tillit ofte krever fysiske møter, det holder ikke med telefon og/eller Teams. Det må være fysiske møter, både en-til-en og som en gruppe. For å styrke lojaliteten mener han at han må være tilgjengelig når medarbeiderne ønsker å diskutere en problemstilling eller trenger hjelp. Flere av informantene sier de er tilgjengelige for sine ansatte via telefon mv. hele døgnet, også når de har ferie. Han mener at dersom han klarer det vil medarbeideren få større tillit til han som leder.

En annen forteller at han har en personlig kommunikasjonsform med sine ansatte. I det legger han at han deler mye av egne erfaringer, både gode og dårlige. Han erfarer at kommunikasjonen gjerne blir bedre med dette.

En av informantene mener pandemien har forbedret verktøyene som trengs for å lede på avstand. Og tror derfor at avstandsledelsen blir bedre etter pandemien.

4.7.1 Kommunikasjonsmedium

Bevissthet rundt valg av kommunikasjonsmedium varierte blant de informantene vi snakket med, men hovedvekten er fysiske møter, Teamsmøter, telefonsamtaler og e-poster alt etter hva de anser som mest hensiktsmessig i forhold til hva som skal kommuniseres og til hvem.

Beskjeder gis gjerne på e-post, mens andre ting foretrekker noen å ta på Teams i stedet for telefonsamtale da de mener det gir en bedre og rikere kommunikasjon. Det beskrives som mer krevende enn om man kunne møttes fysisk og stiller høyere krav til kommunikasjonen. De fleste informantene er opptatt av at kamera brukes ved Teamsmøter en-til-en, men også i større

Teamsmøter, da dette gir en rikere kommunikasjon ved at de kan fange opp ansiktsuttrykk, tolke det og dermed se hvordan budskapet oppfattes.

En av informantene er derimot ikke så opptatt av at kamera brukes i møter. Han sier han heller prøver å lytte til hvilken stemning den han prater med har, så som toneleie og hvordan de ordlegger seg.

Flere av informantene trekker frem fordeler ved fysisk møter i noen vanskelige situasjoner da det er enklere å ha en god dialog når man møtes fysisk. Det er lettere å misforstå både reaksjon og hva folk sier på en digital plattform enn ansikt til ansikt. Man kan fremstå som mer sint eller lei seg digitalt. En informant opplever økt tillit når man har møtt andre fysisk.

4.7.2 Struktur for å sikre møtepunkter - kommunikasjonsfrekvens

De fleste informantene som ble intervjuet hadde en tydelig struktur på møtepunkter/kommunikasjon med sine medarbeidere, både gjennom faste en-til-en-møter, gruppemøter og avdelingsmøter. Viktigheten av hyppig kontakt og tilgjengelighet ble trukket frem av flere. Flere av lederne er også bevisst å sette av tid i kalenderen sin for å kunne være tilgjengelig for medarbeiderne dersom det oppstår et behov. En av informantene kommuniserer til sine ansatte han alltid er tilgjengelig for de, uansett ferie og fri, dersom det er noe spesielt. Det er litt varierende om medarbeiderne bruker denne muligheten.

Informantene har forskjellig struktur i forhold til faste møtepunkter, men de fleste ser ut til å ha ukentlig kontakt med sine medarbeidere, i alle fall gruppevis. Blant annet har en informant møte med sine medarbeidere hver uke hvor uken gjennomgås og det deles nytt fra ledelsen. I tillegg går de gjennom praktiske ting som resultat, og om det er spesielle saker de trenger hjelp til. En annen informant forteller at han hver måned har en-til-en samtale med alle i teamet. Da prøver leder å få til at de begge har på kamera. Tema som tas opp kan være prosjektspesifikke ting, som kapasitet og om det er andre ting de vil ta opp. Han setter opp en halv time, men sørger alltid for å ha kalenderen tilgjengelig i en time. De snakker ikke om personlige forhold med mindre det er spesielle forhold slik som for eksempel at medarbeider vil være borte fra jobb eller det er en personalsak. Han spør ikke om personlige ting uten at medarbeider tar dette opp, men kommuniserer at de kan snakke om personlige ting. Han forteller at de sjeldent prater om ting relatert til mykere verdier, men han spør om det går bra og om det er ting som ikke nødvendigvis er bra, men han har forstått det slik at om det er ting som gjør at de ikke er på jobb så får han beskjed om det.

4.7.3 Kommunikasjon og tilbakemeldinger

Informantene er opptatt av å gi tilbakemeldinger til sine ansatte, og trekker frem at tilbakemeldinger både stimulerer og gir anerkjennelse til medarbeideren. Ved kommunikasjon av tilbakemeldinger sier flere av informantene at det er viktig å være tydelig. En informant mener at det i tillegg må være god takhøyde, dialog, og at folk forstår hva som må gjøres og at de vet akkurat hva de må gjøre.

En informant sier at han alltid gir medarbeiderne sine tilbakemeldinger på leveransene. Personlig synes han det er mye kjekkere å få positiv tilbakemelding, samt at det bygger mer tillit.

En annen informant forteller om en sak med underprestering fra medarbeiders side. Da hadde de samtale på Teams, hvor han som leder stilte det han kaller «ubehagelige spørsmål». Medarbeideren forsto hva leder mente og var enig i at han hadde underprestert. Informanten mener det er viktig å stille forventninger til medarbeiderne og sikre at de forstår hva som forventes. For å være en tydelig leder på avstand sier leder at han tenker at det viktigste er å ha dialog, slik at ting ikke bygger seg opp. Det er viktig å ta tak i problemene fortløpende. Han setter seg inn i situasjonen, finner ut hvordan og hvorfor. Han har hatt fokus på hva han som leder kan gjøre for at medarbeider skal prestere bedre og hva medarbeider selv kan gjøre. Hvis det er nødvendig brukes oppfølgingsplaner/verktøy. For eksempel ved underprestering må mål settes tidlig.

Også for lederne er det viktig å få tilbakemeldinger fra sine medarbeidere. En av informantene inviterer til at folk kommer til seg og sier fra når han gjør ting som ikke fungerer for dem. Han får av og til tilbakemeldinger. Er tilbakemeldingen at han er for passiv, må han være mer til stede, da prøver han å gjøre noe med det. En annen leder bruker miljøundersøkelser for å lodde stemningen. For eksempel om hjemmekontor, hjemmesituasjonen, om man føler man får nok informasjon fra ledelsen osv. Korte undersøkelser, som går igjennom i ledergruppa. Da ser de på hva som må gjøres bedre. Slike undersøkelser kan også oppfattes som en støykilde, særlig dersom det blir for mange av dem. Men de gir gode muligheter for å få tilbakemeldinger.

4.8 Hvordan fange opp vanskelige forhold på avstand

Det beskrives som vanskelig å fange opp utfordringer som medarbeidere sliter med på avstand. Blant annet sier en informant, spesielt om hjemmekontorsituasjonen:

...kolleger blir bedt om å følge med. Jeg ønsker at mine har på kamera slik at jeg kan se de. For folk som sliter kan risikoen for at det blir verre slik arbeidslivet er nå. Nå

blir det ikke fanget opp på samme måte. Vanskeligere å lese symptomene. Du ser ikke om folk kommer rett fra senga, det er mye du ikke ser, både som leder og som kolleger ikke ser. De som sliter vil også miste kollegahjelpa. Vi kjører lederopplæring på «hybrid working». Vi har også globale regler for hvordan dette skal håndteres. Det går på hva ledere skal følge med på (Informant nr. 9)

Slike utfordringer er lettere å fange opp ved fysisk tilstedeværelse. Det samme gjelder varslingsaker, mobbing og saker om dårlig arbeidsmiljø som en annen informant forteller om. Sakene måtte håndteres på avstand. Dette beskrives som krevende, da det er vanskeligere å fange opp situasjonen og hendelsene når man ikke er på lokasjonene. Samtidig er det leders ansvar å håndtere dette. I slike tilfeller er det viktig å stole på andre medarbeidere på samme lokasjon som melder om utfordringer, det er viktig å ha en god kultur for slike tilbakemeldinger og flere informanter beskriver at de må prøve å ha forståelse for det som skjer, selv om de er på geografisk avstand.

Ut over tilbakemeldinger fra andre synes ikke informantene at de har så gode verktøy, men de prøver å være tett på. Som eksempel nevnes at de tar en telefon i etterkant av et møte dersom de har «fanget opp» noe og kjenner at det var ett eller annet som skurret. Som leder på avstand hevdes det at man må ha ekstra antenner for å fange opp vanskeligheter.

I en varslersak beskriver en informant at han måtte samle dokumentasjon: notere sted, dato, hva som var sagt. Han måtte involvere HR eller noen som er lokalt til stede, og han måtte reise til lokasjonen flere ganger, prate med vedkommende, generelt om hvordan han ønsker at kommunikasjon skal foregå. Endre oppsett på hvordan ting skal henge sammen. Han forteller at han hadde noen Teamsmøter med vedkommende, da situasjonen hadde vedvart over lengre tid. Leder oppfattet det som problematisk å sitte på avstand. Han beskriver at det er mye lettere hvis han er i situasjonen hver dag for da kan han prate med folk rett etter hendelsen oppstår.

Det beskrives også som utfordrende å ta tak i en kultur som ikke er positiv og verdiskapende. For eksempel kan det danne seg sub-kulturer, slik at det oppstår en «vi» og «de»-tilnærming, i stedet for en «oss»-kultur. Dette er ikke alltid så lett å plukke opp på avstand og betinger gjerne at leder er jevnlig på lokasjonene. Under pandemien har leder ikke hatt anledning til å være på lokasjonen og da tar det lengre tid før slike problemer kommer til overflaten. Da er han avhengig av at andre sier fra.

4.9 De vanskelige samtalene

De fleste informantene foretrekker å ta de samtalene de definerer som vanskelig fysisk.

Vanskelige samtaler definerer lederne som medarbeidersamtaler, samtaler når noen ikke gjør jobben sin godt nok, hendelser som oppstår akutt og sykdom/andre personlige forhold og nedbemanning, omstrukturering og omorganisering.

Gjennom pandemien er informantene blitt utfordret til å ta flere av disse samtalene digitalt, da blant annet hjemmekontor og reiseforbud har forhindret fysisk tilstedeværelse. De beskriver at det ikke er alle hendelser som kan løses digitalt og som derfor krever fysisk tilstedeværelse, da fysisk tilstedeværelse gir en annen tilhørighet.

Men noen ganger har enkelte informanter måttet håndtere utfordringer med medarbeidere som sliter, med varslingssaker, mobbing og saker om dårlig arbeidsmiljø digitalt, da det krevde umiddelbar respons og handling fra leders side. En informant sier at han er bevisst på å tolke ansiktsuttrykk hos medarbeidere. I tillegg mener han digital samtale stiller større krav til kommunikasjonen.

En informant beskriver at når det oppstår vanskelige, uforutsette hendelser som må håndteres uten å kunne møtes fysisk, sjekker han ut hvilke ressurser som kan bistå medarbeideren lokalt og være til støtte, for eksempel gode kolleger, andre ledere eller bedriftshelsetjenesten.

I en konfliktsituasjon synes en av informantene at det hjelper å sitte på egne erfaringer for å kunne bistå til å løse opp i en konflikt. Det ufarliggjør situasjonen og signaliserer at dette er ganske vanlig og kan løses. Løsningen er ofte ikke gjort med ett Teamsmøte, og det er heller ikke sikkert det lykkes å gjøre det digitalt heller. Det er i alle fall viktig at medarbeider har med seg noen som er eksperter på både kommunikasjon og vanskelige samtaler, slik at han/hun har minst en person fysisk til stede sammen med seg mens leder er på Teams.

En informant forteller om en omorganisering som har ført til litt konflikter og vanskelige forhold for ledere. Han sier han prøver å hjelpe medarbeidere til å forstå gjennom dialog. Dialogen kan være vanskelig å få til på avstand, slik at han må reise ut til lokasjonene. For å lykkes sier han at han må ha de uformelle samtalene og for eksempel spise middag sammen med medarbeiderne for å danne relasjoner. Informanten sin erfaring for å lykkes med en vanskelig samtale digitalt er at man må ha noen en-til-en samtaler først og få et forhold til problemstillingen før en kan ta det store møtet dersom forholdet berører flere. Han er også opptatt av å tenke at det er en god intensjon bak medarbeidernes meninger og holdninger. For å lykkes med kommunikasjonen og sørge for at den blir vellykket er leder opptatt av å se hva folk gjør og holdningene deres.

Flere informanter mener det er uproblematisk å ha medarbeidersamtaler på Teams. En informant mener at en forutsetning for å lykkes med dette er at de enten har møttes fysisk tidligere eller i det minste har hatt noen uformelle samtaler på digitale medier, slik at de kjenner hverandre litt utenom de konkrete jobboppgavene. Videre mener han at det er viktig at han også er åpen og snakker om seg selv, i tillegg til at det er takhøyde i medarbeidersamtalen. Han fortalte også at han tar tak i problemer og utfordringer når de oppstår. En annen informant oppfatter kommunikasjonen som utfordrende på Teams. Spesielt gjelder dette ved medarbeidersamtaler og samtaler med nyansatte, begge de to er krevende på Teams og noe han ønsker å gjøre face-to-face.

Flere av informantene ønsker primært å gjøre medarbeidersamtalene fysisk. Likevel synes en av informantene at medarbeidersamtaler på Teams fungerer. Men det er viktig å ha på kamera for å se kroppsspråket. I medarbeidersamtalen snakker de om de vanlige tingene som tas opp, om hva de kan gjøre bedre og om det er en problemstilling som skal diskuteres. Medarbeidersamtale på Teams er en vanesak. De har alltid hatt kaffe og pratet løst. Det var litt rart i starten. En annen informant forteller om medarbeidersamtaler han har hatt på Teams. Etersom dette var mens det var tilnærmet reiseforbud under pandemien, men det snart skulle åpnes opp for reise, skalerte han ned samtalen til en samtale der de diskuterer resultatene. Den mer «dype» medarbeidersamtalen ønsker han helst å ta ved fysisk møte, for eksempel å gi tilbakemelding om de har gjort det dårlig. Han synes utfordringen med medarbeidersamtale på Teams i stedet for fysisk er at det blir litt for mye monolog fra hans side, i motsetning til et fysisk møte.

Flere av informantene har ansatte i utlandet. På de utenlandske lokasjonene er det en plassleder, som ikke har personalansvar. Plassleder har ansvar for at lokasjonen fungerer bra, at de er samkjørt mellom alle funksjoner lokalt. I kommunikasjon med medarbeidere der, og spesielt i vanskelige situasjoner, kan kulturen i det aktuelle landet være en forsterkende faktor og det er viktig å ha god tillit fra medarbeiderne, slik at medarbeiderne også lytter til lederen som har personalansvar. Dette er omtalt i kapitlet «tillit». Ved spesielle og utfordrende hendelser med medarbeidere på lokasjoner i andre land enn Norge må leder være i kontakt med den lokale plasslederen før hendelsen tas opp med medarbeideren. «Plassleder og jeg må være enige om at den planen vi legger opp til er den som skal følges. Hvis ikke vil det være to forskjellige synspunkter på saken» (Informant nr. 4).

Informant 5 fortalte om en hendelse som ikke ble vellykket når den måtte håndteres via Teams da det ikke var mulig å reise pga nedstenging under Covid-19-pandemien:

Jeg hadde en i NN som mistet kontoret sitt slik at han bare hadde hjemmekontor. (Kontorlokasjonen med de øvrige ansatte forsvant/ble tatt bort, slik at det kun var denne ene medarbeideren igjen - min kommentar). Midt i korona. Da hadde vi en åpen kommunikasjon, jeg sa at jeg forsto og gjorde mitt beste for å støtte. Jeg tenkte mye på hva jeg kunne gjøre. Han fant seg ny jobb, det forstår jeg. Ulempe som vi også snakket om - han underpresterte, det var et forhold som gjorde at han var frustrert. Han gjorde ikke det han bekreftet til meg. Tror jeg kunne løst dette dersom han hadde sittet der jeg sitter. Lettere å sitte sammen for opplæringens sin del når man sitter sammen på et kontor, nye ting og knytte nye kontakter. Andre elementer som spilte inn: hans definisjon av suksess, interesser, en person som liker å ha fysisk kontakt, litt hands-on- fysisk, deltakelse i møter ramlet helt bort. Kanskje kunne vi ha berget situasjonen dersom vi ikke hadde hatt korona. Før korona kom han ofte til [stedets navn] for å bygge nettverk og jobbe. Å bygge interne kontakter er vanskelig digitalt. I tillegg tekniske forhold når man ikke er så teknisk selv. I tillegg er alle veldig travle. Hvis han hadde hatt en oppstart i en setting hvor han kan være fysisk til stede sammen med oss ville det lyktes.

En informant forteller om en krevende snuoperasjon; store negative tall som man ønsket å snu til noe positivt gjennom å endevende organisasjonen, gjennomføre nedbemanninger og restrukturering. Det var mange krevende prosesser. Flere møter ble gjennomført digitalt, men informanten pendlet også mye til lokasjonen da det krever fysisk tilstedeværelse ved tøffe omstruktureringer.

Han forteller også om omorganisering som har ført til litt konflikter og vanskelige forhold for ledere. Han sier han prøver å hjelpe medarbeidere til å forstå gjennom dialog. Dialogen kan være vanskelig å få til på avstand, slik at han må reise ut til lokasjonene.

En informant forteller at en av hans medarbeidere har hatt alvorlig sykdom i familien. Det har vært vanskelig å prate om og i alle fall på Teams. Løsningen ble å sette av tid og prate om det på en fysisk samling. Fysisk møte oppleves mer personlig, og mennesker er forskjellige i forhold til hvordan de takler slike ting. En annen informant forteller om en hendelse med en medarbeider som var sykemeldt i seks måneder. Det var tungt for medarbeideren og han var langt nede. Leder var i dialog med medarbeider en gang i uka/annenhver uke. Formålet med samtalene var ikke bare for å finne ut når han kommer tilbake til jobb, men også høre hvordan det gikk med medarbeideren, og om dagene var tunge. Informanten syntes det var greit å ha den kommunikasjonen og høre hvordan det gikk. Hadde de to hatt samme kontorlokasjon tror informanten medarbeider ville kommet innom kontoret. Det var vanskelig når han hadde en

annen kontorlokasjon. En tredje informant forteller om alvorlig og langvarig sykdom som ble håndtert over avstand. Da ble det kommunisert med medarbeider via telefon og på den måten hjulpet medarbeider til å tilpasse hverdagen sin og til å styre dagen på sin måte. Lederen sier at han ikke ville reist ut til lokasjonen kun ens ærend for en slik samtale, men ville da reist ut med en agenda knyttet mot alle sine medarbeidere på lokasjonen.

4.10 Onboarding av nye medarbeidere

Onboarding av nyansatte digitalt beskrives som utfordrende. Ifølge informantene er det beste å starte onboardingen med fysisk tilstedeværelse sammen med den nyansatte. På den måten kan leder i løpet av noe tid hjelpe medarbeideren i gang. For nyansatte anser informantene det som viktig å få bygd opp et nettverk for den nye, slik at han blir kjent med hele selskapet, og alle topplederne. Det tar tid før de kjenner den nyansatte eller den nyansatte kjenner dem. Informantene sier det ikke er lett for den nyansatte å komme i godt i gang kun ved digitale hjelpemidler.

Flere informanter har erfaring med digital onboarding. En av dem mener han ville ha lyktes bedre med onboardingen dersom den kunne blitt gjort fysisk i stedet for digitalt, men det løste seg etter hvert som det under pandemien ble åpnet for reise. Da kunne leder og medarbeider møtes. Han sier at han ved fysisk møte fikk brukt mye tid sammen med den nye medarbeider og at det var nyttig.

En annen informant har god erfaring med digital onboarding, og mener han har lyktes godt med det. I det ene tilfellet var medarbeideren ny i hans team, men han var allerede ansatt i selskapet. Leders oppgave ble da å «connecte» den nye inn mot sitt team, sette han i kontakt med de menneskene han hadde behov for kontakt med. Informanten antar dette ville vært vanskeligere dersom den nyansatte hadde kommet utenifra. Da ville han som ledere måtte «leie han gjennom», hvem han skal snakke med osv. Videre forteller informanten om en i hans team som skulle endre oppgave og begynne å jobbe med fabrikken i Finland. Da ble medarbeideren satt i kontakt med de medarbeiderne som var viktig i Finland. Det ble fasilitert en del en-til-en-møter, med samtaler om hvordan de kunne hjelpe hverandre. Informanten beskrev dette som en nyansatt som er på en fysisk hilserunde på kontoret, bare at det skjer digitalt. Et tredje tilfelle han hadde erfaring med var en ny ansatt i Holland. Da satte leder opp noen fra sitt team for å sette den nye medarbeideren i kontakt med de riktige kollegaer.

En informant forteller at ved nyttår 2021, da alle var på hjemmekontor som følge av pandemien, fikk han erfaring med en nyansatt på hjemmekontor. Han opplevde at det ble en Teamsterskel.

I utgangspunktet bør avstanden mellom medarbeider og leder være den samme uansett om man sitter fjern eller nær. Men sitter man i samme gang er det enklere å bli kjent, og derigjennom ta kontakt.

4.11 Digitale møter

Det kom frem under samtalene at ledelse på avstand kan være krevende, da det må avtales møter for mange saker man ved fysisk tilstedeværelse ville avklart «over dørstokken» eller ved kaffemaskina. Teamsmøter er på godt og vondt. Når ingen sitter sammen, får man ikke submøtet i møtet. Man mister også den hyppige korte kommunikasjon, slik som kaffemaskinpraten, praten på vei inn og ut av møterommet og korte avklaringer ved kontorpulten. Det blir vanskeligere å spørre kort om alt er bra i dag og bygge relasjoner.

Informantene sier at ved økt bruk av digitale møter blir man oftere kalt inn til møter. De sier at det er blitt enklere å avtale møter for alle forhold. Det gjenspeiles i at man ofte blir kalt inn på alt mulig. En av informantene sier han er bevisst på å si nei til møter noen ganger. Det hender også at han setter noen andre i teamet inn i møtet.

En informant beskriver noen utfordringer med avstandsledelse og om hva det gjør med hans arbeidsdag. Han forteller at hans leder har kontor et annet sted i landet, i tillegg til at han har medarbeidere spredt litt rundt i Norge, Norden og Asia. Lederen antar at han har tett opp under 40 møter pr. uke. Det er til tider veldig mange møter. Han forteller at i sin tidligere jobb satt alle samlet på en lokasjon. Sammenlignet med nå, må leder ha flere møter fordi folk sitter spredt rundt om, i tillegg til forhold knyttet til pandemien som gjør at han kan reise mindre.

Flere informanter forteller at det er krevende å være konsentrert og holde motivasjonen oppe når man bare sitter i Teamsmøter. Det beskrives også som utfordrende å få til dialog i Teamsmøter uten at det er leder som snakker det meste av tiden. For å lykkes med god dialog mener en av informantene at han må klare å etablere Teams som en psykologisk trygg møteplattform. På den måten kan de få til en samhandling der alle tør å snakke. Informanten mener det er lettere å skape psykologisk trygghet fysisk i et rom. Men med tilstrekkelig antall møter på Teams øker tryggheten og flere tør å ta ordet.

En informant viser til at det i store Teamsmøter kan være vanskelig for medarbeidere å bli sett. De greier ikke å snakke om alle forhold i et slikt digitalt møte.

Det trekkes frem som en svakhet ved digitale møter/samtaler at man ikke får sett kroppsspråket på samme måte som ved fysiske møter og man får heller ikke fanget opp «blikkene rundt bordet» om er til stede ved fysiske møter.

I motsetning til de andre informantene synes en av informantene at det lettere å presentere det som kan tas personlig ved hjelp av Teams i stedet for fysisk, fordi avstanden som kanalen skaper gjør det enklere for folk å ha en liten distanse til temaet slik at det ikke tas så personlig og trigger forsvarsmekanismer. Samtidig gir digitale møter og presentasjoner mindre feedback, kommentarer og diskusjoner.

Informantene trekker frem hybride, digitale møter som en utfordring. Dvs. møter der noen er med på Teams og andre sitter i et felles møterom. Dette krever god møtedisiplin og møteledelse. Informantene mener det er vanskelig for den som er med på Teams å fange opp det som blir sagt dersom flere i møterommet prater samtidig og sammen. Dersom møteleder også sitter i det samme møterommet må han ha oppmerksomhet på de som sitter utenfor møterommet og få de med inn i samtalen. En informant sammenligner det med slik det kan være i et klasserom, få de stille elevene til å svare da det ikke alltid er de som rekker opp hånda mest. Som leder må han engasjere folk i slike møter.

Mye av samhandlingen som skjer mellom ansatte er med fabrikkene rundt omkring i verden. I en normalsituasjon uten reiserestriksjoner vil ingeniøren være til stede i fabrikk for å se hvordan arbeidet gjøres. Med korona og reiserestriksjoner måtte det tenkes nytt rundt dette. Den digitale løsningen ble bruk av film. Da filmes den aktiviteten som skal gjennomføres. Så tas det til tegningsbrettet og hvordan det ser ut der til ferdig produkt. Via film kan man peke og tegne digitalt. Dette har de etter hvert fått til å fungere ganske godt. Det beskrives som litt vanskeligere å samhandle mellom funksjoner eller disipliner som går på kommersielle forhold, for eksempel hvordan kontrakter skal se ut og utformes, hvordan man skal bli enige om en pris. Det kan bli mange forhandlingsrunder. Det oppfattes som krevende på Teams, men de har lykket med det.

I en digital samhandlingsoperasjon beskrives det som ikke fungerer som det mest krevende. For eksempel nevner en informant hvor det både er dårlig relasjon og kommunikasjon med en fabrikk i utlandet. Å arbeide med relasjoner og kommunikasjon i en slik situasjon har vært krevende gjennom digitale medier. I en normalsituasjon ville man sendt ansatte til fabrikk for å gjennomføre opplæring. Da dette ikke var mulig, ble løsningen å hente hjem utstyret og sette det sammen i Norge for å sikre kvaliteten. Til tross for dette mener informanten at det er mulig å lære et håndverk på avstand, men det krever mye investering både med ressurser og opplæringsmateriell.

4.12 Innovasjon ved digitale møteplasser

Informantene beskriver at det er vanskelig å få til gode innovative prosesser på Teams da Teamsmøter blir mere formelle og disiplinerte enn dersom man møtes fysisk i et rom. Kreativiteten blomstrer ikke like mye digitalt og det er vanskeligere å bygge relasjoner. Samtidig trekkes det frem som positivt å benytte Teams, da møtene er mer disiplinerte og strukturerte - man må rekke opp hånda, alle kan komme til orde og det er lettere å påse at også de introverte kan få ytret seg. De er likevel ikke fremmed for at det finnes andre digitale plattformer som kan fungere bedre til innovative prosesser.

Informantene sier innovasjonsprosesser som startet med fysiske møter for deretter å møtes digitalt ble vellykkede. Tankene som ble tenkt i det fysiske møtet ble tatt med inn i det digitale møterommet. Men til tross for det trekkes viktigheten av å være sammen, snakke sammen, skisserer/tegne sammen inn for å lykkes i en innovasjonsprosess. Derfor foretrekker man fysisk tilstedeværelse. Det trekkes fram som en ulempe ved en digital prosess at man ikke klarer å fange opp hvor mye de enkelte deltakerne er til stede med sine tanker.

En informant forteller om et innovativt prosjekt de hadde hvor de fikk bistand til å fasilitere prosessen. Den kreative prosessen ble gjennomført på en interaktiv digital plattform med real-time-verktøy, og den ble oppfattet som meget vellykket. For å sikre transparens, ble alle innspill anonymisert og gjort generisk.

4.13 Situasjonsbestemt ledelse - sikre at resultater oppnås

Informantene har forskjellig lederstiler og tilnærming til hvordan de løser ulike problemstillinger. En av informantene mener at mange stiler kan fungere, men det viktigste er at man som leder får med seg folk og skaper resultater gjennom andre.

En av informantene forteller at han har daglig oppfølging over telefon eller Teams med de av sine ansatte som ønsker det, mens andre har han sjeldnere kontakt med, basert på den enkelte medarbeider sitt behov. Han leder på medarbeideres premisser, ut fra hva de ønsker.

For å lykkes med ledelse på avstand mener informant at medarbeiderne må være på et visst nivå selvgående. Dersom det blir mange som må følges opp, går ressursene for mye til det. Da blir avstandsledelse vanskeligere. Ved fysisk tilstedeværelse kan man ha kortere, hyppigere interaksjoner, mens som leder på avstand må man være mer proaktiv for å få kommunikasjon. I tillegg trekkes det frem som viktig at medarbeiderne har en tilhørighet til en større plass, til for eksempel fabrikken i Finland, i Sverige, Ulsteinvik eller Bergen. Leder må sjekke at de ansatte har en tilhørighetsfølelse i den lokasjonen de sitter på, slik at de kan bruke den

sosialt/kollegialt. Informanten tenker at dersom medarbeiderne ikke hadde hatt tilknytning til noe, slik det var med hjemmekontor under pandemien, ville de kunne følt seg mer isolert, og da måtte han som leder vært mer bevisst på det. Det trekkes frem som en utfordring at passive medarbeidere ikke klarer å skape resultat. For eksempel å drive oppsøkende virksomhet. Da må leder følge de opp. Når de er lokalisert sammen med flere kan de ha interaksjon med hverandre på lokasjonen og høste fordeler av det.

Flere av informantene trekker fram at medarbeidernes motivasjon er viktig for å sikre gode resultater. For å øke motivasjonen hos sine medarbeidere er informantene tydelig på at det er viktig å delegere oppgaver. Videre motiverer de gjennom å gi ansvar. Da er det medarbeider som eier prosessen, de andre hjelper til. Ved presentasjoner i ledergruppa er det medarbeiderne som får ansvar for å presentere den oppgaven de har jobbet med. På den måten kan medarbeider «få skinne», som informant nr. 3 uttrykte det. Medarbeiderne ønsker å være synlige, da de har sterk faglig bakgrunn og erfaring. Samtidig blir lederne kjent med de ansatte.

4.14 Karrieremuligheter og påvirkningsmuligheter i distribuerte organisasjoner

I distribuerte organisasjoner sitter leder og enkelte medarbeidere sammen mens andre medarbeidere sitter på andre lokasjoner. Informantene mener at dette kan være en god løsning, da kontorfellesskapet gir impulser i motsetning til hjemmekontor. Informantene ble spurt om slik organisering kan føre til forskjellsbehandling av medarbeiderne som sitter fysisk sammen med leder i forhold til de som sitter på andre lokasjoner. Flere informanter sier at de lettere blir påvirket av medarbeidere som sitter nært. Informantene prøver å være oppmerksomme på forholdet, men de som sitter nærmest får likevel mer tid med leder. De er også opptatt av at team er man når man bryr seg om alle, skaper noe i fellesskap, er motivert og jobber for at teamet lykkes.

På spørsmål om det gir bedre karrieremessige betingelser å sitte i samme lokasjon som leder mener flere informanter at dette ikke er tilfellet, selv om man blir bedre kjent med de man sitter sammen med. For utvikling av medarbeidere må han som leder ha særskilt fokus på det da det på avstand kan være en høyere terskel for å ta opp temaet fra medarbeideres side. For eksempel kan det tenkes at medarbeider kan tenke at sjefen kan oppfatte det som om medarbeider ikke er fornøyd, en klage, når man tar opp personlig utvikling. Det er langt flere muligheter når man sitter sammen. Lederen forteller at de nå har satt dette i system og tar det opp i medarbeidersamtale. «Vi har instrumenter og kanaler hvor dette tas opp, ufarliggjør det», sier informant nr. 3.

Samtidig må man som leder besøke de lokasjoner man har medarbeidere for å bli kjent med ansatte gjennom fysiske treff og skape en god dialog. Dette gjør at de kjenner sine medarbeidere jobbmessig like godt, og oppgavene fordeles da etter kunnskap og personlighet. Lønn mv. styres av HR og fagforeningene. Det er kun dersom noen har veldig lav lønn i forhold til andre at leder bli koblet på. Den private relasjonen kan imidlertid bli forskjellig og bedre for dem han omgås daglig.

At noen sitter på avstand og andre ikke skapte i et tilfelle mistanke fra de øvrige som sitter på avstand, spesielt da det var flere nye mennesker. Informanten ble oppmerksom på denne problemstillingen av flere grunner, både at de ansatte besto av medarbeidere fra den tidligere konkurrenten og det opprinnelige selskapet. Dette var to forskjellige kulturer. Han beskriver at han fikk en «magefølelse» og kjente på seg selv at noe ikke var optimalt. Det ble en tendens til to fløyer, der halvparten kjente han som leder fra før og de andre ikke. Selv måtte han være bevisst på at han ikke var kun i en av disse to fløyene, men i begge. For å løse dette la han til rette for at medarbeiderne skulle bli kjent med hverandre. Det ble arrangert flere fysiske workshops, slik at alle ble kjent med hverandre og de fikk avklart sine roller og arbeidsoppgaver sammen. I møtene fikk også alle sagt det de ønsket. Det kom tydelig fram hvilke grep de måtte gjøre for å bedre klimaet mellom fløyene. Det ble arrangert flere møter hvor leder styrte temaene. Han forteller at noe av bakgrunnen for at problemstillingen dukket opp var at man ikke kjente hverandre godt. De ble derfor bevisst det sosiale aspektet og viktigheten av å bli kjent med hverandre. «Da løste det seg litt selv. Plutselig så de verdien av hverandre. Jeg behøvde bare å legge til rette for at de skulle bli kjent med hverandre.» (Informant nr. 3).

En av lederne har selv erfaring med å bli ledet på avstand i et delvis distribuert team. Han sier han lenge følte seg utenfor, og følte han fikk lite oppmerksomhet fra sin leder, og at leder ikke viste interesse for det han holdt på med. Han tok dette opp med sin leder slik at han ble bevisst forholdet. Etter det ble det en bedring, og han opplevde økt forståelse.

4.15 Hybride team/ delvis distribuert organisering

I tiden intervjuene ble gjennomført var «den nye normalen» gjennomgående tema både i media og på arbeidsplasser rundt om i landet. Mange ledere i ikke distribuerte organisasjoner ble avstandsledere over natten uten forutgående erfaring. På grunn av det store fokuset på «den nye normalen» og «hybride» kontorløsninger ønsket vi erfarne avstandslederes refleksjoner om temaet.

Informantene ble bedt om å definere hybride team. De fleste definerte det som mer eller mindre blanding av hjemmekontor og på virksomhetens lokaler.

Det ble anført som en fordel med hybride team at man kan rekruttere inn gode folk uavhengig av hvor de bor og beholde viktig kompetanse. Flere informanter anser det derimot ikke som noen fordel for virksomheten utover dette. De viser videre til at økt bruk av hjemmekontor kan være en ulempe for de som allerede har arbeidsplassen som sosial plattform. Mens det for andre kan være fint pga. forhold i hjemmet. En av informantene fremhever imidlertid at det beste er at medarbeiderne er en del av et kontorfellesskap. Dette fordi fellesskapet både gir kompetanse og impulser. Slik sett mener han at hjemmekontor ikke er et mål, det gjør verken medarbeider eller avdelingen bedre.

En informant sier at for å lykkes med samhandling og avstandsledelse er det viktig at medarbeidere sitter i et arbeidsmiljø, ikke nødvendigvis med dem man jobber sammen med faglig, men det må være noen likhetstrekk, slik at diskusjoner kan skje. Dette kan også bidra til motivasjon og større nettverksbygging. Av den grunn tenker han at ansatte som kun sitter på hjemmekontor vil være ugunstig.

I forhold til hjemmekontor har det gjennom pandemien blitt økt fokus på mental helse, ikke bare om de fysiske forholdene på hjemmekontoret er gode. Dette krever at leder viser økt interesse for medarbeiderne.

4.16 Selvledelse

Flere av informantene nevner at avstandsledelse generelt er krevende og med ansatte i flere tidssoner blir det enda vanskeligere. Informantene beskriver at de ansatte er autonome, har stor tillit fra leder og de styrer arbeidshverdagen sin selv. I denne konteksten er det viktig med god selvledelse for både leder og ansatte. Ikke alle informantene var like reflekterte rundt temaet selvledelse, mens andre hadde tanker om hvordan det de oppfattet som god selvledelse var en viktig faktor for å lykkes som avstandsleder.

Informantene definerte selvledelse slik: «hvordan jeg styrer og disponerer tida mi at jeg ikke blir slukt. Skaper meg rom.» (Informant nr. 3). Informant nr. 9 definerer selvledelse som «at man må passe på seg selv og sin egen struktur», mens en annen informant var opptatt av å ha god disiplin.

Flere av informantene setter opp jevnlig møter med seg selv i kalenderen for å frigjøre tid til både egne oppgaver, refleksjon og for å ha tid til ting som skulle dukke opp for medarbeiderne, mens en annen sier han kan være streng med seg selv fordi han føler et ansvar for de han er

leder for. «De tingene jeg dytter ut i tid, jeg glemmer de ikke, jeg føler et ansvar for andre.» (Informant nr. 6). Han sier han klarer å slakke ned tempoet dersom han er sliten og tom. Han sier at han jobber etter prinsippet om godt nok, ikke alltid supert. Han sier også at balansen i hverdagen aldri blir god nok.

Disiplin er gjennomgående tema for flere av informantene i forhold til selvledelse, spesielt når man har ansatte i flere tidssoner. Både som leder og ansatt må det prioriteres, gjøremålsbunken er lengre enn det man faktisk får gjort. For å unngå å bli dratt i alle retninger er flere av informantene bevisst på prioritering av tid og bevisst det de skal levere på, det ansatte skal levere på og andre ting.

En av informantene er leder for andre ledere. Han snakker mye med sine ledere og om hvordan de skal kunne være katalysatorer for andre. Oppgaven som leder beskriver han som å tilrettelegge for andre, slik at de får gjort jobben og til å inspirere. Da må man være disiplinert med seg selv. Han trekker frem som et eksempel at å sende epost kl. 23 gir et signal om at andre bør svare. Dette mener han er viktig å unngå. Det er viktig å være bevisst døgnet til folk, også når jobb og fritid sklir inn i hver andre slik som ved hjemmekontor.

I forlengelsen av dette sier en informant at man være snill med seg selv, slik at man kan hjelpe andre.

Flere informanter står i krevende situasjoner på jobb jevnlig. En av informantene sier at det er tøft å stå i en altopplukende sak på jobb, og spesielt dersom han står i en situasjon han ikke klarer å løse med en gang. Han prøver å ikke «ta med jobben hjem», men det er ikke alltid til å unngå. Heldigvis kommuniserer han godt på hjemmebane og kan søke støtte fra sin ektefelle. I tillegg søker han støtte fra mentor, hvor han har kvartalsvise møter. Dette er en person leder stoler på og som han kan sparre med. Leder benytter også gode kolleger og eks-kolleger, og lederteamet for støtte og hvor frustrasjon kan tas ut. Han mener at som lederteam bør man stå samlet utad og samle frustrasjon innad.

Flere informanter virker ikke å være like opptatt av sitt bidrag til medarbeidernes selvledelse. En av informant mener det ikke har vært nok fokus på selvledelse blant medarbeiderne. For hans del har flere av de ansatte han leder vært tunge ledere fra før og har god erfaring. Men det kommer opp jevnlig at de har brukt for lite tid på selvledelse når enkelte problemstillinger dukker opp.

Flere informanter sier at medarbeidere må organisere seg selv. De har alle selvstendige roller, og må drive egen selvledelse. Leder gir de stor frihet, sjekker ikke om de er på jobb mellom kl.

8-16. Dette fordi de noen ganger må de være fleksible på tid. Det viktigste er at de klarer å organisere sin egen hverdag, passe på at de gjør jobben som skal til. Noen liker godt konforme oppgaver, og trives med det. Mens andre trives med mere utfordrende oppgaver og mer selvstendighet. Da har de også større ansvar for deg selv og sin struktur.

I forhold til pandemien som har vært de siste to årene og både medarbeidere og ledere på hjemmekontor uttrykker en informant at for mange med barn har hjemmekontor gitt en bedre hverdag, men det er individuelt hvor godt det har fungert. Han har inntrykk av at medarbeidere er gode til å lede seg selv, og tar vare på seg selv. Er det noe ringer de til han.

En annen informant forteller om sin egen struktur da «hele Norge» var på hjemmekontor etter nyttår 2021. Da tok han på seg tilsvarende klær som på jobb, for eksempel ikke tøfler, men jobb-sko før han gikk til hjemmekontoret sitt og startet arbeidsdagen. Dette ga han et tankesett om at man er på jobb. Informanten sier at det for mange ble det slik at ting gikk inn i hverandre. Han registrerte at møter ble lagt på andre tider enn tidligere. Etersom «over dørstokken-avklaringen» ble borte ble det flere møter. For egen del la han inn egne avtaler midt på dagen, i lunsjpausen. Han forteller at mange møter gikk kant i kant og fredagsfølelsen ble borte. Mange jobbet på kvelden, og fikk ikke koblet ut når man la seg. I forhold til selvledelse mener han at man må være bevisst disse tingene. Flere informanter trekker frem hobbyer som viktige for å få et avbrekk fra jobb da det er viktig å få impulser utenom det som er jobberelatert. I tillegg er det viktig å holde seg i form. En informant forteller at han ble syk av hjemmekontor. Det ble ingen forskjell på arbeid og fritid, han kalte det «brakkesyke». Det ble manglende variasjon i hverdagen når du bodde på kontoret.

En leder sier det er viktig å være bevisst på hvordan hjemmekontor virker totalt på avdelingen, og forstå at det som er den nye normalen er ikke der enda. Han sier:

Vi er fortsatt i en pandemi og det er for tidlig til å dra konklusjoner og summere hva er kjempebra. Vi har ikke sett nok effekter av det over tid og i alle fall ikke i en normal situasjon. Gode råd er å ha struktur på samhandling. Samhandlinga går senere når folk ikke sitter sammen. Får ikke ta de hurtige avsjekkene over dørstokken. Må avtale møter på Teams som må vente. Går ut over effektivitet og totalen. (Informant 9).

4.17 Oppsummering av empiriske funn

Det fremstår som krevende å være avstandsleder, spesielt i en situasjon hvor man også leder på tvers av tidssoner. Gjennomgang av empiri viser at både kvaliteten og kvantiteten av kommunikasjon kan være en utfordring, og flere opplever at de ikke har tilstrekkelig tid til å

kommuniseres godt nok og ofte nok med sine medarbeidere. Det krever god møtestruktur for å imøtekomme alle ansatte. Relasjonsbygging oppleves som ekstra krevende når pandemien har forhindret fysiske møter. I en normal hverdag kan det se ut til at bygging og opprettholdelse av relasjoner går greit da ledere forsøker både å reise ut å besøke ansatte der de arbeider samt at de arrangerer felles treff for alle sine ansatte.

De vanskelige samtalene ønsker ledere å ta ved fysiske møter da det gir en rikere kommunikasjon, og det er lettere å fange opp eventuelle misforståelser i budskapet. Likevel har de løst vanskelige saker digitalt når det ikke har vært noen annen mulighet. Det samme gjelder onboarding av nyansatte digitalt. Dette beskrives som utfordrende, men samtidig viser informantene at de stort sett har lyktes med det til tross for krevende betingelser under pandemien. Innovasjon er også krevende digitalt, men enkelte informanter viser at man kan lykkes med de riktige verktøy.

Informantene leder i stor grad ut fra situasjonen til den enkelte ansatte. De fleste mener god selvledelse er viktig, men det har vært lite fokus på selvledelse blant ansatte. Dette henger sammen med svært autonome medarbeidere, som tar ansvar for seg selv. I forhold til «den nye normalen» og hybride løsninger med hjemmekontor, er ikke informantene udelt positive til dette. Det kommer frem at hjemmekontor kan være positivt for enkelte ansatte, men for virksomheten som sådan er det ingen positive effekter, snarere tvert imot.

5.0 Analyse av funn opp mot litteratur

Kommunikasjon er et vidt begrep og mange av utfordringene som beskrives er knyttet til kommunikasjon. Med dette som utgangspunkt vil jeg se på kommunikasjonsutfordringer fra flere perspektiver og hvordan avstandsledere møter disse utfordringene.

Jeg har delt opp drøftingen i tre forskningsspørsmål. Alle har elementer av kommunikasjon i seg. Under hvert forskningsspørsmål beskrives både utfordringer og hvordan utfordringene møtes fortløpende. Jeg har valgt denne tilnærmingen for å lette leservennligheten.

Forskningsspørsmålene som drøftes er disse:

4. Hva beskrives som vanskelige forhold, hvilke utfordringer er knyttet til disse og hvordan løses de?
5. Hvilke utfordringer er knyttet til kommunikasjon?
6. Hvilke kriterier for medievalg brukte lederne?

Utbredelsen av digitale møter har økt gjennom pandemien. Jeg vil i pkt. 5.1 se nærmere på hvilke utfordringer det har medført og hvordan noen av de kan løses. Jeg vil også drøfte hvordan kommunikasjon foregår for å ivareta medarbeider i det empirien beskriver som «vanskelige samtaler». Videre vil jeg fokusere på hvordan samspillet mellom kolleger og ledere fungerer slik at lederne får opplysninger dersom det er en medarbeider som har det vanskelig eller det er utfordrende forhold på en kontorlokasjon før jeg til slutt vil se på utfordringer med virtuell onboarding av nyansatte.

I delkapittel 5.2 drøftes utfordringer knyttet til kommunikasjon og betydningen av relasjoner. Jeg vil også drøfte hvordan lederne gir tilbakemeldinger og tilpasser ledelsen ut fra hver enkelt medarbeider sitt behov.

I delkapittel 5.3 vil informantenes kriterier for medievalg drøftes, jeg vil her se på hvordan situasjonsbestemte faktorer og subjektive preferanser påvirker kriterier lederne legger til grunn ved medievalg, og hvordan dette bidrar til utvikling av den rasjonelle medierikhetsteorien. Til slutt i dette delkapitlet vil jeg se på hvilke teoretiske konsekvenser funnene gir.

Empirien er samlet inn under pandemien. Dette har endret premissene for god avstandsledelse og gitt vanskeligere rammebetingelser. Drøftingen vil se litt på forhold før pandemien, men hovedvekten er på situasjonen under pandemien.

5.1 Hva beskrives som vanskelige forhold, hvilke utfordringer er knyttet til disse og hvordan løses de?

I dette avsnittet vil jeg se nærmere på utfordringene med digitale møter generelt, hvordan ledere blir kjent med utfordrende forhold blant sine ansatte og på kontorlokasjoner, og hvordan virtuell onboarding håndteres.

5.1.1 Digitale møter

Under pandemien med reiseforbud var det færre muligheter for å reise og flere oppgaver måtte løses digitalt. Dette ga nye og mer krevende rammebetingelser i forhold til det som var normalsituasjonen før pandemien.

Det kommer frem gjennom empirien at å lede over avstand innebærer mange digitale møter for lederne. Dette er utfordrende, både fordi det går mye tid til å planlegge og gjennomføre møter, i motsetning til å ta kjappe avklaringer i gangen. I tillegg er det lettere at leder blir bedt med inn i flere møter når de er digitale. Dette viser at det er enklere å invitere flere inn i et digitalt møte enn et fysisk møte, noe som også kan være en fordel enkelte ganger da det er lettere å få til møter på kort varsel med andre som er geografisk spredt på forskjellige lokasjoner.

Enkelte informanter trekker frem at spesielt under pandemien med hjemmekontor ble det ekstra mange digitale møter. Informantene beskriver det som vanskelig å holde motivasjonen oppe gjennom møter som foregår med bruk av Teams. Teamsmøter oppleves som mer krevende enn fysiske møter. Dette er i samsvar med Bailenson (2021), De Paoli (2020), Fosslie og Duffy (2020), og Hooijberg og Watkins (2021) som beskriver det som utmattende, og både fysisk og kognitivt krevende å delta i digitale møter. Tilstanden beskrives som «zoom-utmattelse». Det kan se ut til at den store utbredelsen av digitale møter kom med pandemien og økt bruk av hjemmekontor, slik at utfordringer som her er beskrevet om digitale møter er lite eller ikke omtalt i tidligere forskning. Når digitale møter beskrives som mer krevende både i empiri og teori kan man undres på om dette skyldes mengden møter man deltar på i løpet av en dag og om antall deltakere i møtet har noen betydning. I digitale møter har man ikke rom for å bevege seg, (Bailenson, 2021) og man må fokusere på skjermen over lengre tid for å ikke bli oppfattet som uinteressert (Bailenson, 2021; Fosslie & Duffy, 2020). Det er derfor ikke usannsynlig at mange digitale møter tett i tett gir mindre rom for bevegelse og hvile av øynene. Dersom det i tillegg er mange deltakere i møtet med lyd og bilde, blir bildet som kommer frem på skjermen mer forstyrrende og det er mange inntrykk som skal prosesseres. Dette kan også oppfattes som krevende (Bailenson, 2021; Fosslie & Duffy, 2020). Det kan derfor antas at både mengden møter og antall deltakere i møtet kan ha betydning for hvor utmattende digitale møter oppfattes.

Som råd mot utmattelse anbefaler teorien å unngå multitasking, legge inn hvilepauser ved å legge ned bildet som viser møtet, redusere stimuli på skjermen, for eksempel ved å ha møter uten kamera og felles regel om hvilke bakgrunner man benytter. Man kan også bytte ut noen videosamtaler med telefonsamtaler, (Bailenson, 2021; Fosslien & Duffy, 2020), noe det ser ut til at informantene gjør i en-til-en-samtaler. Empirien viser at en av informantene var bevisst på å booke lunsjpausen sin til egentid, slik at den ble møtefri og han fikk litt hvile fra digitale møter, mens de øvrige informantene ikke hadde gjort noen spesielle tiltak. Rådene i teori og empiri løser likevel ikke alle utfordringer. Mengden av møter og bruk av bilder i møtene kan til en viss grad styres gjennom virksomhetens policy, ved for eksempel å ha helt møtefrie perioder i løpet av dagen og bestemme at enkelte møter er uten bilder. Møter uten bilder gjør at man kan ha en mer avslappet stil og ikke trenger å fokusere i kameraet hele tiden da man ikke blir iaktatt av de andre. Det gir også rom for bevegelse under møtet (Bailenson, 2021). Utfordringen kan være at det er lettere å mulitaste når kamera er av. Det synes ikke som om det er noen enkel løsning på utfordringen med «Zoom-utmattelse». Det kan tenkes at det beste rådet er at hver enkelt må ta hensyn til seg selv og lage sine egne regler basert på sine egne premisser.

Det kan reises spørsmål ved om følelsen av å være utmattet ved digitale møter reduserer både leder og de øvrige deltakernes mulighet til å være til stede i møtet med hele seg, at tanker, følelser og fokuset må være her-og-nå, slik De Paoli (2020) trekker frem som en avgjørende ferdighet for blant annet å bygge relasjoner digitalt. Jeg avgrenser drøftingen mot dette temaet, og anbefaler ytterligere forskning på temaet, muligens også sett i relasjon til teknologisk utvikling i form av kommunikasjonsmedier som ivaretar brukeren i større grad for å hindre utmattelse.

Empirien beskriver at det er vanskelig å få til dialog i digitale møter. For å legge til rette for dialog viser noen informanter til at de prøver å skape en form for psykologisk trygghet rundt møtet, slik at flere føler seg bekvemme med å ta ordet og dele. Dialog er viktig for en god kommunikasjonsprosess (Cunliffe, 2014). Blant annet kommer det frem i empirien at for å fremme dialogen i mer vanskelige en-til-en-samtaler, slik som for eksempel medarbeidersamtaler, starter en leder samtalen med å prate om litt løst og fast og drikke kaffe for å få i gang en dialog.

Det trekkes frem i empirien at en svakhet ved digitale møter at man ikke får submøtet i møtet når ingen sitter sammen. Navrbjerg og Minbaeva, (2020) mener det kan være en fordel at man

ikke får møtet i møtet. Men både De Paoli, (2020) og Navrbjerg og Minbaeva, (2020) viser at impulsiv prat og sosiale impulser går tapt i digitale møter, og med det en risiko for at relasjonelle og sosiale forhold tapes. Navrbjerg og Minbaeva, (2020) trekker frem det virtuelle møtet som en demokratisk møteform hvor alle kommer til ordet, også de som ikke kommer til ordet i analoge møter. Dette er også funn i empirien, hvor det trekkes frem som positivt å benytte Teams, da møtene er mer disiplinerte og strukturerte, man må rekke opp hånda, alle kan komme til orde og det er lettere å påse at også de introverte kan få ytret seg.

Empirien beskriver at det er vanskelig for leder å få sett alle medarbeidere i større digitale møter, fange opp og tolke kroppsspråket til møtedeltakerne og «blikkene rundt bordet» som er til stede ved fysiske møter. Navrbjerg og Minbaeva (2020) støtter dette og sier det er en utfordring at leder ikke kan styre møtet etter møtedeltakernes nonverbale uttrykk og kroppsspråk. Disse svakheter trekkes også frem av De Palio (2020), som sier at utfordringer med digitale møter er at man ikke kan tolke kroppsspråk og at deltakerne kan miste fokuset i møtet enten fordi de kjeder seg, blir distraherert eller jobber parallelt med andre ting. Dette er utfordringer leder må møte ved å være bevisst og oppmerksom på og respondere ved for eksempel å stille spørsmål, dele egne opplevelser og historier. Empirien viser at informantene opptrer i samsvar med de teoretiske rådene, da de deler egne opplevelser, passer på at alle kommer til orde, og utfordrer de som ikke tar ordet selv. Det er imidlertid et paradoks at det her trekkes frem i nyere teori at kroppsspråket ikke kan tolkes i digitale møter da Daft og Lengel (1986) og Lindstrøm (1996) mener at videokonferanser er et rikt medie. Jeg går ikke inn på drøfting av dette her, da medierikhetsteorien drøftes i punkt 5.3.

Empirien beskriver videre at ved digitale møter mister man også den hyppige korte kommunikasjonen, for eksempel praten på vei inn og ut av møtet, hvor man ved fysiske møter kan spørre om alt er bra i dag og på den måten bygge relasjoner. Dette problemet er nevnt av Vigdis Austrheim (2020) som beskriver at til forskjell fra fysisk tilstedeværelse vil avstandsleder ikke se medarbeider i etterkant av digitale møter. Slik kan ikke lederen fange opp om det har skjedd noe i møtet eller om medarbeider er lite motivert (Austrheim, 2020). Leder klarer heller ikke å «lese mellom linjene» i det digitale møtet (Navrbjerg & Minbaeva, 2020). Empirien viser at enkelte informanter er opptatt av å følge opp med nødvendige telefonsamtaler etter møter hvor de har «fanget opp» noe eller kjenner at det var ett eller annet som skurret. Dette tilsier at de til en viss grad klarer å «lese mellom linjene». Likevel kan det nok antas at dette er vanskeligere i digitale møter enn ved fysiske møter, spesielt da den nonverbale kommunikasjonen oftest er begrenset til ansiktet og ikke hele kroppen (Bailenson, 2021).

5.1.2 Fange opp vanskelige forhold over avstand

Empirien viser at det kan være utfordrende for avstandsledere å fange opp vanskelige forhold over avstand, slik som for eksempel dårlig kultur og arbeidsmiljø på kontorlokasjoner, ansatte som har utfordringer, mobbing osv. Dette er i samsvar med oppfatninger i teorien, blant annet Bergum (2014; 2020) og De Paoli (2021). Teorien anbefaler kommunikasjon og jevnlig besøk på kontorlokasjonene for å redusere risikoen for at slike hendelser oppstår, Bergum (2009).

Under normale omstendigheter viser empirien at lederne reiser jevnlig rundt til andre kontorlokasjoner, men dette oppfattes ikke som tilstrekkelig for å fange opp situasjoner og hendelser. Under pandemien var det i tillegg i perioder med forbud mot reise og medarbeidere var mye på hjemmekontor. Empirien beskriver at virksomheten har kommunikasjonsplaner og informantene jevnlig kontakt med sine medarbeidere. Samtidig var mye av fokuset oppgaverelatert. Dette er ifølge Bergum (2009) ikke er tilstrekkelig for å fange opp mistriivsel og personlige utfordringer.

Empirien viser at det under pandemien var noe kommunikasjon rundt mental helse, slik at Sull et al., (2020) sitt råd om at leder regelmessig bør sjekke med sine medarbeidere hvordan status er for den enkelte, både personlig og profesjonelt ble ivaretatt. Svakheten ved dette, slik jeg ser det, er dersom relasjonen mellom leder og medarbeider ikke er av en slik type at de har en åpen dialog og medarbeider ikke er bekvem med å være åpen på det personlige planet. Da vil det være vanskelig for leder å få opplysninger om personlige forhold. Empirien viser at informantene håndterer noe av utfordringen knyttet til dette ved å ha skapt en kultur som gjør det greit som kollega å varsle leder når det er forhold leder bør kjenne til, for eksempel i situasjoner hvor det er vanskelige personlige forhold hos medarbeidere eller konflikter og utfordringer på arbeidsplassen. På den måten blir leder informert. Empirien viser videre at leder stoler på medarbeidernes meldinger og følger opp disse når det varsles om vanskelige forhold.

Blomqvist et al. (2020) utfordrer dette ved hjemmekontor, da man der ikke nødvendigvis har en kollega som kjenner til private og personlige forhold. Risikoen for isolasjon og manglende kollegastøtte øker ved hjemmekontor, noe som bekreftes i empirien når en informant uttaler at han ikke kan se om medarbeideren kommer rett fra senga og i møtet, om medarbeideren har vanskeligheter, og at de som sliter også mister kollegahjelp som de ville hatt om de hadde vært på kontoret. Selv om virksomheten og leder under tiden med hjemmekontor hadde økt fokus på å ta opp personlige forhold i samtaler, var ikke dette tilstrekkelig for å avdekke de som virkelig hadde problemer.

5.1.3 Onboarding

Onboarding av nye medarbeidere virtuelt beskrives som krevende i empirien. Bergum, (2014) og Hooijberg og Watkins (2021) trekker frem at oppgaver som har en emosjonell tilknytning ikke bør løses virtuelt og nevner ledelse av nyansatte og å bygge kultur blant disse. Det har under pandemien vært flere tilfeller av virtuell onboarding. Dette er oppgaver informantene normalt ønsker å gjøre ved fysisk tilstedeværelse, både fordi det er lettest å bygge relasjoner og nettverk ved fysisk tilstedeværelse og fordi det oppleves som enklere og medarbeider kommer raskere i gang. Dette samsvarer med Russo et al., (2022) som trekker frem at mangel på spontane og uformelle møter med kolleger er utfordrende. Gjennom pandemien måtte onboarding skje digitalt. Empirien beskriver det som krevende å onboarde nye medarbeidere virtuelt, men sier samtidig at de stort sett har lyktes med det. Empirien viser at leder eller en oppnevnt kollega har vært tett på den nyansatte, organisert Teamsmøter med de viktigste kolleger og bidratt til å sette den nyansatte i kontakt med de riktige menneskene i organisasjonen. Dette kan til en viss grad støtte en oppgaveorientert kommunikasjon, men digital kommunikasjon kan ikke erstatte verken overføring av taus kunnskap, læring ved observasjon eller skape relasjoner (Russo et al., 2022).

Informantene opplever at virtuell onboarding også er mer krevende for medarbeider, noe som støttes av Russo et al., (2022). Verken empiri eller teori beskriver en optimal løsning for virtuell onboarding.

Enkelte av informantene fortalte at de ennå ikke hadde møtt alle nye medarbeidere fysisk ved tidspunktet for intervjuene. Hvilken betydning kan dette ha for relasjon og tillit, når det trekkes frem i empirien av gode relasjoner og å kjenne hverandre er viktig både for samarbeid og kommunikasjon? Hvordan påvirker dette muligheten for å ta opp vanskelige forhold, som for eksempel korrigerende tilbakemeldinger? Hva med medarbeidersamtaler, og å få utnyttet den nyansattes fulle potensiale og bidra til utvikling? Hvordan skal man sikre at kommunikasjonen til den nyansatte, slik at budskapet ikke blir misforstått eller mistolket, når man ikke kjenner den man kommuniserer til? Krever det større klarhet og varsomhet i kommunikasjonen? Dette er ikke besvart uttrykkelig i empirien og jeg avgrenser studien mot denne problemstillingen. Dette er problemstillinger som bør undersøkes ytterligere. Sett i sammenheng med omtaler i media om at flere virksomheter nå ansetter medarbeidere som skal arbeide på hjemmekontor på permanent basis er dette viktige spørsmål som krever ytterligere forskning. Jeg undres over hvordan disse virksomhetene legger opp onboarding, om denne er virtuell eller fysisk. Ut fra det som finnes av teori kan det se ut til at virtuell onboarding har mange uløste aspekter ved

seg. Skal virtuell onboarding inngå i det som omtales som den nye normalen, anbefales det mer forskning på dette fenomenet.

5.2 Hvilke utfordringer er knyttet til kommunikasjon?

I dette kapittel vil jeg drøfte kommunikasjonsutfordringer ved avstandsledelse, herunder strukturen lederne benytter for å sikre god kommunikasjon med sine medarbeidere. Jeg vil også se på hva relasjoner betyr for å forebygge kommunikasjonsutfordringer, og på hvordan avstandsledere tilpasser ledelsen på medarbeiders premisser for å sikre at motivasjon, utvikling og at resultater oppnås.

5.2.1 Generelle kommunikasjonsutfordringer

Kommunikasjon er den største utfordringen ved avstandsledelse (Bergum, 2014; De Paoli 2020).

Kommunikasjonsutfordringer beskrives godt ved dette sitatet fra empirien:

Hadde alle sittet i nærheten kunne jeg gått til kontoret deres, nå må jeg sende mail eller ringe. Da ville dagen min og informasjonsflyten vært lettere. Dialog ville vært enklere om vi hadde sittet fysisk. Nå må det planlegges mer. Nå må vi fly inn folk fra rundt omkring for å kunne ta en på sparket møte eller sosial samling. Men i utførelse av det daglige arbeide har det ingen ting å si (Informant 7)

Sitatet trekker frem noe av utfordringen ved avstandsledelse, nemlig avstanden. I tillegg vil bruk av IKT i kommunikasjon innebære en risiko for at budskapet ikke oppfattes eller feiltolkes. Empirien viser at misforståelser og om budskapet som kommuniseres oppfattes av medarbeider er den opplevde risikoen ved kommunikasjon over avstand. I tillegg vil fravær av kroppsspråk vanskeliggjøre kommunikasjonen. Johannessen og Olsen (2017), Lien (2006) og Røkenes og Hansen (2017) beskriver at kroppsspråk er en viktig faktor ved tolkning av et budskap. Ved fravær av kroppsspråk er det lettere å misforstå eller feiltolke budskapet. I tillegg gjør avstanden at ledere ikke kan se an medarbeiders sinnsstemning før det tas en beslutning om et budskap skal formidles. Det er også vanskeligere å oppfatte ved bruk av IKT i kommunikasjonen hvordan det som formidles virker inn på medarbeiderens, på bakgrunn av dennes sinnsstemning på det aktuelle tidspunktet. Likevel mener flere av informantene at ved bruk av Teams med kamera klarer de å fange opp ansiktsuttrykk, slik at de har noe informasjon om hvordan meldingen mottas. I tillegg trekker empirien frem viktigheten av gode relasjoner

og tillit som grunnleggende for god kommunikasjon. Dette er i samsvar med teorien (Røkenes & Hansen, 2017) hvor også empati, ekthet og ubetinget positiv aktelse må være tilstede for å bygge gode relasjoner (Lien, 2006). I kommunikasjonen over avstand beskriver empirien at det viktigste er å lytte, ha en åpen dialog, forstå hva utfordringen er, delegere ansvar og motivere til ansvarlighet, i tillegg til å ha en personlig kommunikasjonsform, hvor også leder deler av sine erfaringer. Gjennom å stille åpne spørsmål, lytte aktivt, ha en anerkjennende adferd, involvere og lytte til medarbeiders ideer og tanker, skapes god dialog og fremmer digital relasjonsbygging (De Paoli, 2020; Molstad & Aspeli, 2020; Øiestad, 2017).

Kulshreshtha & Sharma, (2021) og Van Wart et al., (2019) sier at utfordringen med bruk av IKT i kommunikasjon er at leder ikke bruker tilstrekkelig tid og omsorg når de kommuniserer, noe som kan resultere i utilstrekkelig eller feil kommunikasjon og det kan øke sjansene for at meldingene blir feiltolket. Informantene påpeker at det er viktig å være tydelige i sin kommunikasjon og de må veie ordene sine godt, både når man skriver og når man prater. I empirien løses dette også til en viss grad ved det som informanten kaller «tilbakelesingsteknikk», hvor den som mottar budskapet må gjenfortelle hva han oppfattet. Kommunikasjonsklarhet er en kritisk kompetanse for ledere.

Likevel trekkes det frem i empirien at det oppleves som en utfordring ved avstandsledelse at lederne ikke får kommunisert godt nok og ofte nok for å dekke alle medarbeideres sine behov, samt at det er utfordrende for enkelte av informantene å få tilstrekkelig tid til å prate med hver enkelt alene i hverdagen og fokusere på personlige og mellommenneskelige forhold hos medarbeiderne ved geografisk avstand. Det er usikkert om dette kun gjelder under pandemien eller om det også var slik før pandemien.. Empirien sier videre at fraværet av daglig møter i kontordøra, ved kaffemaskina osv. er utfordrende ved avstandsledelse, både i normalsituasjonen og under pandemien. Både Bergum (2009), Navrbjerg og Minbaeva (2020) og Hoel (2010) viser til uformell kommunikasjon og informasjonsspredning som utfordrende ved avstandsledelse, samt at det er en fare for redusert kommunikasjonsfrekvens ved avstandsledelse da det blir færre uformelle møteplasser enn ved tradisjonell ledelse (Bergum, 2009). For å løse noe av utfordringen benyttes kommunikasjonsplaner som sikrer jevnlig kommunikasjon og ikke bare sporadisk kontakt, i tråd med anbefalinger i Bergum (2009) om å sikre hyppig, gjennomiktig og konsekvent kommunikasjon. Empirien viser at de fleste informantene har faste en- til-en møter og avdelingsmøter med sine ansatte. Hvorvidt kommunikasjonsplaner benyttes i normalsituasjon eller kun under pandemien er ikke fanget opp under intervjuene, men for studiens overførbarhet er dette ikke av betydning da løsningen

med kommunikasjonsplaner er et godt virkemiddel både under pandemi og i en normal situasjon med avstandsledelse.

Empirien viser også at det er lett for medarbeidere som sitter på avstand fra leder å føle seg utenfor, kjenne på at man får for lite oppmerksomhet og at leder ikke viser tilstrekkelig interesse for arbeidsutførelsen. Dette mener de kan påvirke medarbeiders behov for å bli sett og dennes motivasjon. At dette er en utfordring ved avstandsledelse beskrives av Van Wart et al., (2019), som sier medarbeidere ikke føler seg sett ved IKT-støttet kommunikasjon, (Van Wart et al., 2019, s. 89) og at dette er sentralt for å bli anerkjent, gi god utvikling og avansement. Noe av denne utfordringen møter informantene ved å ha individuell oppfølging av enkelte ansatte basert på den ansattes behov. Dette drøftes nærmere nedenfor under pkt. 5.2.4, Individuell oppfølging av medarbeiderne. Selv om det kan være vanskelig for informantene å sørge for at alle medarbeidere får tilstrekkelig oppmerksomhet, er de bevisst denne utfordringen og har fokus på kvaliteten på kommunikasjonen slik som for eksempel å sette av tilstrekkelig tid til en-til-en-møtene, slik også Bergum, (2014) og Molstad og Aspeli (2020) viser til ved å si at kvaliteten på kommunikasjonen er vel så viktig som kvantiteten, og at leder må fokusere på en-til-en-samtaler, da det ikke er tilstrekkelig med kontakt kun på gruppenivå for de som blir ledet på avstand. Empirien viser at den daglige kontakten med mange av de ansatte og de faste en-til-en-møtene kan møte utfordringen til en viss grad, men neppe fullt ut ifølge informantene.

5.2.2 Relasjoner

Teorien (Karp, 2019; Molstad & Aspeli, 2020) hevder at gode relasjoner er avgjørende for god samhandling og ledelse. Informantene ønsker så gode relasjoner til sine medarbeidere at medarbeiderne kjenner trygghet for å ha en åpen dialog med leder om alle forhold. Det de beskriver er en personlig relasjon, som Blumberga og Pylinskaya (2019) mener er viktig for kommunikasjon og samspill på avstand, og som Cunliffe (2014) anbefaler for å bygge og opprettholde relasjoner digitalt.

Empirien viser at samtaler med medarbeiderne før pandemien ofte bar preg av oppgavene som skulle løses, slik Duckworth (2002) og Kimball og Eunice (1999), referert i Bergum, (2009) også viser til. Samtalen mangler det personlige og menneskelige elementet, slik at man mister fokus på å bygge sterke relasjoner. Bergum (2009; 2014) trekker også frem at oppgavefokus i stedet for fokus på relasjonsbygging er en utfordring ved ledelse over avstand, samtidig som leder også må fokusere på oppgavene for å lede medarbeider frem til gode resultater. Dette kan forebygges ved at leder har regelmessige møter med sine ansatte i tillegg til at han prioriterer å

besøke ansatte på de kontorlokaler de arbeider fra (Duckworth (2002); Kimball & Eunice (1999), referert i Bergum, 2009). Før pandemien viser empirien at informantene reiste mye og bygget og vedlikeholdt relasjoner gjennom fysiske møter, i tråd med teorien, slik som blant annet besøk på medarbeidernes kontorer og ved samlinger med sine ansatte der man har sosiale aktiviteter, slik som hytteturer og middager. Dette gjorde de for å bli kjent med teamet sitt og for at teamet skal bli godt kjent med hverandre. Informantene sier at dette også bidrar til mindre konflikter innad i teamet, og medarbeiderne opplever økt forståelse for hverandre. Fysiske treff har vært anbefalt i teorien, blant annet Bergum (2009) som viser til Hall (1996), som anbefaler at det arrangeres ansikt til ansikt møter for å utvikle personlige relasjoner.

Under pandemien var mulighetene for slike fysiske treff begrenset, og betingelsene for god avstandsledelse ble derfor forverret. Empirien viser at det er vanskeligere å bygge og opprettholde mellommenneskelige relasjoner digitalt enn ved fysiske treffpunkter, men ikke umulig. Under pandemien ble det fokusert på mental helse i forbindelse med arbeid på hjemmekontor, og ledere ble bedt om å snakke om dette temaet i samtaler med sine medarbeidere. Informantene sier at de ved å fokusere på personlige forhold følte de ble bedre kjent med sine medarbeidere og kom nærmere de, slik at relasjonen ble styrket. Å fokusere på de ansattes mentale helse for å bygge og opprettholde gode relasjoner er forhold som er relevante og har overføringsverdi også når man går til en normal arbeidshverdag med «normal» avstandsledelse og muligens også ved bruk av hybride arbeidsplassløsninger.

Både Caulat (2006) og De Paoli (2020) mener at det er mulig å utvikle gode relasjoner digitalt, men ifølge De Paoli (2020) er det leders ferdigheter som er avgjørende for om relasjoner kan bygges digitalt. Leder må blant annet være til stede her og nå i det digitale møtet for at relasjoner skal bygges, det vil si at tanker, følelser og fokuset må være her-og-nå. I tillegg må leder kunne kommunisere godt i digitale møter. Flere av informantene er opptatt av å få til dialog med sine ansatte ved digitale samtaler, slik at samtalene ikke blir monologer fra dem. Hvorvidt informantene har ferdigheter for å være til stede i møtet har ikke kommet tydelig frem i empirien, men de beskriver at de er opptatt av å lytte, slik at noen av ferdighetene som De Paoli (2020) beskriver antas å være til stede. I tillegg kan man undres over om samtaler om mental helse tvinger til økt tilstedeværelse og dialog.

Hjemmekontor under pandemien førte til at de medarbeidere som i en normalsituasjon er lokalisert på samme arbeidssted og har fysiske treffpunkter ved kaffemaskina, i lunsjpausen osv. heller ikke kunne treffes. For å kompensere for manglende reising og fysiske treff ble det

arrangert digitale kaffetreff og andre mer uformelle treff i tillegg til at enkelte digitale møter startet med uformelle samtaler og small-talk. Dette ble gjort for å bygge og opprettholde relasjoner i tråd med det Caulat (2006) anbefaler. Likevel viser empirien at fraværet av relasjonsbygging ved fysiske treff under pandemien har hatt noen uheldige konsekvenser, spesielt gjaldt dette for nye medarbeidere, som det i enkelte tilfeller ble vanskelig å bygge gode relasjoner til. Her antar informantene at både kultur og medarbeiders personlighet er faktorer som har betydning. Det er også anført i empirien at digitale treff er mindre personlige. Sistnevnte støttes av Kulshreshtha og Sharma (2021), som mener bruk av digitale medier til kommunikasjon begrenser mellommenneskelig kontakt og skaper et gap i forståelsen av de personlige forhold slik at digitale medier blir lett upersonlige.

Påstander i empirien tilsier imidlertid at opprettholdelse av gode relasjoner digitalt er mulig kun til et fåtall personer. Spesielt ble dette tydelig under pandemien. Informantene mener derfor dette må hensyntas når kontrollspenn besluttes, for å ivareta at leder kan opprettholde god personlig relasjon til alle sine medarbeidere digitalt. Empirien viser at de fleste informanternes kontrollspenn omfatter inntil 12 personer. Dette støttes i teorien av Bergum, (2014), som er enig i at det kan være vanskelig å opprettholde personlige relasjoner over tid og over avstand, og dette må forebygges ved at kontrollspennet ikke må være for stort. Samtidig kan det tenkes å være flere faktorer som kan påvirke hvor stort kontrollspennet kan være for å opprettholde relasjoner digitalt, som for eksempel medarbeidernes personlighet og autonomi, hvor godt leder kjenner medarbeider og hvordan team/avdelinger/enheter er organisert, herunder hvor homogene de er. Det er også vist til i empirien at samtaler med medarbeidere om mental helse styrket relasjonen. Dette kan trekke i retning av at samtalens tema også kan være en faktor som påvirker til hvor mange man kan opprettholde gode digitale relasjoner. I tillegg er det heller ikke utenkelig at økt bruk av teknologi i kommunikasjonen og at man får mer erfaring i bruk av teknologien, kan bidra i retning av at det blir lettere å bygge og vedlikeholde gode relasjoner til flere enn tidligere undersøkelser (Bergum, 2014) viser til. Dette forholdet trengs det ytterligere forskning rundt.

5.2.3 Tilbakemelding

For å møte noen av utfordringene knyttet til motivasjon og å se medarbeiderne viser empirien at enkelte informanter er opptatt av å gi tilbakemeldinger, og de er bevisst den anerkjennende og motiverende betydningen tilbakemeldinger har. Øiestad (2017) skriver at tilbakemeldinger er å anerkjenne sider ved en annen og at det gir bekreftelse og en mulighet til å vokse (Øiestad, 2017, s. 19 og 29-30). Videre skriver hun at god feedback stimulerer til troen til seg selv. Å ha

tro på seg selv er et grunnleggende element i motivasjon, (Øiestad, 2017, s. 131), slik at når leder er bevisst bruken av positive tilbakemeldinger kan han, som empirien viser, også bidra til økt motivasjon.

En av informantene sier at han alltid gir medarbeiderne sine tilbakemeldinger på leveransene, noe som er i samsvar med teorien om å gi hyppige tilbakemeldinger (Klayton, 1995; Forsebäck, 1997 referert i Bergum, 2009). Klayton (1995) og Forsebäck (1997) referert i Bergum (2009) sier at medarbeidere som blir ledet på avstand trenger oftere tilbakemeldinger. En annen informant er opptatt av å si takk, som også er en anerkjennelse for det arbeidet medarbeider har gjort, selv om takken sendes med e-post. Tilbakemeldinger som anerkjennelse og for fremme selvfølelsen trekkes frem av Johannessen og Olsen, (2017) og Øiestad (2017).

Informantene selv mener de er gode på å gi tilbakemeldinger, men finner det mer krevende over avstand enn om man treffes daglig fysisk i kontorgangene, da både kommunikasjonsfrekvensen og spontaniteten blir lavere. Dette samsvarer med Bergum (2009 og 2014). Jeg har ikke undersøkt om medarbeiderne støtter dette utsagnet, og det er en svakhet ved studien, men jeg kan vise til en svensk undersøkelse presentert av Karp (2019). I undersøkelsen tror lederne at de gir tilbakemelding til medarbeiderne sine i 40% av tiden de snakker sammen. Resultatet viser at de gir tilbakemelding i kun 2 % av tiden. Lederne snakker mest om arbeidssituasjonen og mer generelle forhold i stedet for det medarbeiderne ønsker seg, tilbakemelding og oppmerksomhet for de konkrete arbeidsoppgavene (Karp, 2019, s. 109 – 110). Denne undersøkelsen er knyttet til tradisjonell stedlig ledelse, så den har ikke direkte overføringsverdi til avstandsledelse, men det er heller ikke utenkelig at den kan være representativ. På den annen side vil tilbakemeldinger som gis skriftlig og som uttrykkes ved for eksempel «tak» være tydelige tilbakemeldinger og lettere å oppfatte av medarbeider.

5.2.4 Individuell oppfølging av medarbeiderne

Ifølge empirien er det nødvendig for å lykkes med avstandsledelse at medarbeiderne er på et visst nivå selvstendige/autonome. Dersom det blir mange som må følges opp, går det for mye ressurser til individuell oppfølging og avstandsledelse blir mer krevende. Dette er i samsvar med Bergum (2014) som ikke anbefaler at uselvstendige ansatte ledes over avstand. Samtidig viser empirien at informantene har både nyansatte og noen mindre autonome medarbeidere som krever mer tilpasning, økt kontroll fra leders side og økt støtte. Disse følges opp gjennom daglige samtaler, mens ansatte som er mer autonome følges opp sjeldnere basert på deres innmeldte behov. Ledelsen er individualisert og leder tilpasser sin lederstil til hver enkelt

medarbeider og den konkrete oppgaven som skal løses (Hersey & Blanchard, 1969, referert i Bergum, 2009).

Empirien viser at det finnes medarbeidere med utfordringer, for eksempel passive medarbeidere som ikke klarer å skape resultater, er umotiverte og ikke klarer å opprettholde produktivitet. I forhold til disse medarbeiderne mener informantene at de må følges tett opp, og oppfølgingen har delvis måtte skje gjennom IKT-støttet kommunikasjon. Bergum, (2009) beskriver at man skal være varsom med å gi slike negative tilbakemeldinger over avstand. Men empirien viser at det i noen tilfeller har vært nødvendig for å få til en god oppfølging av medarbeider. Da er det viktig å få frem intensjonen bak kritikken (Øiestad, 2017). Empirien viser også til et tilfelle hvor medarbeider var enig med leder i de faktiske forhold, og det kan tenkes at det bidro til at det var lettere å gi kritikk over avstand. Fokuset hos leder var på hva leder kunne bidra med for å gjøre medarbeider bedre, helt i tråd med teorien om situasjonsbestemt ledelse (Bergum, 2009) og som er en god innfallsvinkel når kritikk skal gis - leder bidrar også til å finne en løsning. Dette samsvarer med Øiestad (2017) som er opptatt av at korreksjoner må være spesifikke for å virke konstruktive. For at korreksjon skal skape en læringsprosess, må medarbeider «få vite noe om hva som ikke fungerer, hvorfor det ikke fungerer og hva som kan gjøres i stedet.» (Øiestad, 2017, s. 139).

Empirien bekrefter tidligere teorier om at situasjonsbestemt ledelse kan benyttes ved avstandsledelse, (Bergum, 2014, s. 53), men viser også at mindre autonome medarbeidere kan arbeide på avstand med tilpasset ledelse. Dette i motsetning til Bergum (2009), som mener at medarbeiderne som blir ledet på avstand er autonome, selvstendige og har høy kompetanse.

Det trekkes frem som en fordel for alle medarbeidere, men spesielt for uselvstendige, at de er lokalisert sammen med kolleger, slik at de kan ha interaksjon med kolleger for korte avklaringer, i tillegg til å kjenne på en tilhørighet til lokasjonen og et arbeidsmiljø. Hjemmekontor for disse medarbeiderne beskrives som en utfordring for både leder og medarbeider, da medarbeider kan føle seg mer isolert og det krever tettere oppfølging fra leder. Gjennom individuelt tilpasset ledelse ut fra situasjonsfaktorene legger ledere til rette for og støtter medarbeider slik at han skal kjenne på mestring for arbeidsoppgavene. Dette bekreftes også av Skogseth (2021) som viser til at de ledere som lykkes under pandemien med hjemmekontor var de som tilpasset lederstilen sin mot individuell oppfølging. Tett oppfølging kan også bidra til at medarbeidere etter hvert opplever økt mestring av arbeidsoppgavene og derigjennom utvikles til å bli mer autonom (Bergum, 2014; Molstad & Aspel, 2020).

Empirien beskriver at det er mer krevende å følge opp tett over avstand og leder må være mer proaktiv, i motsetning til om man sitter fysisk sammen og kan ha korte, hyppige interaksjoner. Det er også vanskeligere å kontrollere på avstand. Dette er i samsvar med teorien, Bergum (2009) og Vartiainen (2021), som sier at leders kontroll over arbeidsytelsen går tapt når den ansatte ikke er synlig for leder. Kontrollen over avstand må derfor skje på en annen måte enn når man sitter sammen. Man kan ikke kontrollere gjennom daglig observasjon, og er derfor avhengig av lede gjennom mål og tillit, som jeg skal se nærmere på. Først vil jeg se på hvordan målstyring benyttes før jeg ser på hvordan lederne benytter tillit.

Leders oppgave er blant annet å hjelpe ansatte til å opprettholde produktivitet og skape resultater (Sull et al., 2020). Det kommer frem i empirien at oppnåelse av mål og resultater er viktig. For å sikre at alle har forstått hva dette innebærer fremkommer målene og hvordan de forskjellige elementer skal løses tydelig. Mål, resultater og rammebetingelser kommuniseres og drøftes jevnlig i møter. Informantene benytter målstyrt ledelse, slik som beskrevet i Bergum (2014) hvor målstyring, klare planer og god informasjon trekkes frem som viktig ved avstandsledelse.

Det kommer også frem i empirien at informantene har stor tillit til sine medarbeidere, som De Paoli (2020) trekker frem som et viktig kriterie å lykkes med ledelse over avstand. Samtidig er informantene bevisste på å ikke være naiv og tro at alle er effektive. Tilliten synliggjør informantene gjennom delegering av arbeidsoppgaver, å gi økt ansvar og tidlig involvering av medarbeidere, for eksempel ved kickoff og brainstorming. I tillegg tas ansatte med i beslutninger, slik som for eksempel beslutning om hvordan resultater skal oppnås. Sammen med stor grad av autonomi mener de dette fremmer motivasjonen. Dette støttes av Deci og Ryan, (2012) som viser til at autonomi og selvbestemmelse ved fjernarbeid kan påvirke motivasjon, jobbrelatert trivsel, arbeidsglede og høyere organisatorisk engasjement. Informantene arbeider også aktivt med å få tillit fra sine medarbeidere gjennom å være ærlig og tilgjengelig.

5.3 Hvilke kriterier for medievalg brukte lederne?

5.3.1 Situasjonsbetingelser og subjektive kriterier

Kommunikasjon handler også om å ta valg om hvilket kommunikasjonsmedium man skal benytte. Empirien viser at de fleste informantene har god bevissthet til hvilket kommunikasjonsmedium de benytter. Om de benytter fysiske møter, Teamsmøter,

telefonsamtaler eller e-post er avhengig av hva de anser som mest hensiktsmessig, jf. subjektive preferanser (Ishii, et al., 2019), i forhold til hva som skal kommuniseres og til hvem det skal kommuniseres. Dette er i samsvar med Bergum, (2014), Liu, et al., (2018) og Molstad og Aspeli, 2020 som sier at leder må ta et bevisst valg av kommunikasjonskanal som er tilpasset budskapet for å sikre en effektiv og klar kommunikasjon for å unngå mistolkning og misforståelser av det som kommuniseres. Empirien viser at under normale omstendigheter velges fysiske møter der det er vanskelige forhold som skal kommuniseres for å unngå misforståelser, slik som for eksempel medarbeidersamtaler og andre vanskelige samtaler. Forutsetningen er at det er tid til å vente til man treffes, i samsvar med Molstad og Aspeli, (2020) som viser at det er viktig å vurdere om det er behov for personlig kontakt, om temaet er konfidensielt, om det er behov for å etterprøve informasjonen og om det er behov for raske tilbakemeldinger ved medievalget, (Molstad & Aspeli, 2020, s. 50) og i samsvar med medierikhetsteorien (Bergum, 2009; Daft & Lengel, 1986; Lindstrøm, 1996) som skisserer at sakens kompleksitet avgjør medievalget.

Likevel viser empirien at i tilfeller der informantene kunne ønske å bruke fysiske møter pga. kompleksiteten rundt det som skal kommuniseres, har det ikke alltid vært mulig, fordi det er for langt og tidkrevende å reise, det oppstår akutte hendelser og andre vanskelige forhold som må håndteres umiddelbart, samt at man under pandemien ikke har kunnet reise og/eller møtes fysisk. Det har vært hendelser knyttet til medarbeidere som sliter, varslingssaker, mobbing og saker om dårlig arbeidsmiljø som krevde umiddelbar respons og handling fra leders side og ikke kunne utsettes til det var mulig å møtes fysisk. Dette viser at situasjonsfaktorer virker inn på medievalget leder må ta, i samsvar med Bergum (2009), og gjør at den rasjonelle medievalgmodellen (Daft & Lengel, 1986) fravikes.

Før pandemien viser empirien at informantene har holdt seg til de teoretiske rådene som er gitt av Bergum (2009) og Hooijberg og Watkins (2021) om å gjennomføre det som defineres som vanskelige samtaler (medarbeidersamtaler, hendelser som oppstår akutt og sykdom/andre personlige forhold og nedbemanning, omstrukturering og omorganisering) ved fysiske møter, da det anses viktig for leder å fange opp medarbeiders reaksjoner (Bergum, 2009), i tillegg til at det skaper lettere samarbeid, dialog, relasjoner og tillit (Hooijberg & Watkins, 2021). Det er også enklere å ivareta den emosjonelle kontakten og empatien i fysiske møter enn i digitale møter, (Kulshreshtha & Sharma, 2021), noe som er spesielt viktig ved vanskelige samtaler. I noen sammenhenger har informantene i normalsituasjonen vekslet mellom bruk av fysiske og digitale møter, blant annet i en omstillingsprosess. Det som kan tas digitalt tas digitalt, mens

det som krever fysisk møte gjennomføres som fysisk møte, i tråd med medierikhetsteorien (Daft & Lengel, 1986).

Empirien viser varsomhet rundt å ta opp forhold som oppleves som krevende / negativt for medarbeider i digitale samtaler. De fleste informantene foretrekker å gjøre dette i fysiske møter, i tråd med Daft og Lengel (1986) sin medierikhetsteori. Også i Bergum (2009) sin undersøkelse kom det frem at ledere ønsket å gjøre relasjonelle oppgaver som å gi negative tilbakemeldinger ved fysisk møte. Det er heller ikke anbefalt i teorien å gi negative tilbakemeldinger over avstand, (Bergum 2009; 2014) da negative tilbakemeldinger er kompliserte relasjonelle oppgaver som leder bør prioritere i tilfeller av ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Det samme mener Hooijberg og Watkins (2021) som sier at oppgaver som har en emosjonell tilknytning ikke bør løses virtuelt. Men under pandemien viser empirien at slike negative tilbakemeldinger ble gitt i digitale møter, da man ikke kunne vente med å ta opp forholdet. Blant annet er det beskrevet en situasjon med en medarbeider som underpresterte som måtte håndteres på Teams. Empirien viser til at det er lettere å gi negative tilbakemeldinger/ håndtere vanskelige situasjoner digitalt dersom det foreligger en god relasjon på forhånd. Dette er i samsvar med Cunliffe, (2014) som mener at gode relasjoner er en forutsetning for god kommunikasjon.

Ved valg av medie er det viktig at lederne er bevisste å ivareta relasjonene og å ikke overforbruke IKT ved kommunikasjonen (Bergum 2009; Kulshreshtha & Sharma, 2021; Van Wart et al., 2019). Empirien viser at informantene er opptatt av å både skape og beholde gode relasjoner. Under pandemien med reiseforbud hadde ikke avstandslederne noe valg om å overforbruke IKT ved kommunikasjon, da var valget knyttet til hvilket IKT-kommunikasjonsmedium som var best egnet. Betingelsene for valget endret seg da fysiske møter ikke alltid var et valg. I en slik situasjon er det viktig som Kulshreshtha og Sharma, (2021) påpeker at lederne må ha en bevissthet rundt at IKT-støttet kommunikasjon kan skape et gap i forståelsen av det mellommenneskelige forholdet. For å ivareta medarbeider og det mellommenneskelige forholdet valgte leder å koble til seg ressurser lokalt for å bistå den ansatte, enten kolleger, andre ledere eller bedriftshelsetjeneste, mens leder deltok i møter via Teams. Slik ble den ansatte ivaretatt og fulgt opp til tross for at situasjonen tilsa at leder ikke hadde mulighet til å gjennomføre samtalen med det rikeste mediet.

Empirien viser at informantene har vært tydelige i valg av kommunikasjonsmedium ved vanskelige samtaler. Når fysisk møte ikke har vært mulig, måtte de benytte det nest beste, Teams med kamera for de fleste informantene. Unntaket var en informant som foretrakk kun

stemme og ikke bilde, og valgte et enda magrere medie i Daft og Lengel (1986) sin medierikhetsteori enn videosamtale og på det viset trosset den rasjonelle medierikhetsteorien (Daft & Lengel, 1986). Caulat (2012) støtter bruk av telefon i stedet for samtaler med bilder, da man bruker energien på å lytte slik at man fokuserer mer på sak, i tillegg til at telefonsamtale gir mulighet til å lytte også til det som ikke blir sagt, i tråd med informantens opplysninger. Vi ser her at personlige preferanser tillegger stemmen større rikhet enn bilde, og informantens subjektive forhold legges til grunn ved valg av medie (Ishii, et al., 2019).

Empirien beskriver at flere informanter opplevde de vanskelige samtalene som vellykkede digitalt til tross for at dette var nytt for dem. En forklaring på dette i forhold til tidligere undersøkelser (Bergum, 2009) kan være at det har skjedd en stor utvikling i måten mennesker kommuniserer på. Digital kommunikasjon og da spesielt bildekommunikasjon har økt siden medierikhetsteorien (Daft & Lengel, 1986) ble lansert og Bergums (2009) undersøkelse. Den teknologiske utviklingen har også bidratt til at mediebruksadferden har endret seg ved at så å si alle har tilgang på og benytter mobile enheter. Den oppvoksende generasjon er oppvokst med bruk av digitale verktøy i kommunikasjon i form av tekstmeldinger, chatter, apper (Ishii, et al., 2019).

Det er en svakhet at det kun er leders oppfatning av vellykkethet som fremkommer i denne studien. Det er ikke gitt at medarbeider opplevde vanskelige samtaler digitalt som vellykket. Ishii et al., (2019) viser til at mange ansatte oppfatter «slanke» medier som utilstrekkelig i kommunikasjon med leder, og foretrekker ansikt-til-ansiktkommunikasjon.

5.3.2 Teamsmøtets opplevde rikhet

Daft og Lengel (1986) rangerer telefon og e-post under videokonferanser og ansikt-til-ansiktsmøter på lista over rike medier. Til tross for dette viser empirien at telefonsamtaler og e-post benyttes i stor grad i daglig oppfølging. Teamsmøter ser ut til å være forbehold de avtalte møtene. Under pandemien kan man undres over hvorfor informantene benytter telefon og e-post i daglig oppfølging i stedet for Teamsmøte som i utgangspunktet bør være et rikere medium. Kan det være fordi utbredelsen av Teams kom for fullt med pandemien, og at det derfor er et såpass nytt verktøy som man ikke er fortrolig med å bruke? Empirien beskriver at Teams ble brukt litt før pandemien, men i løpet av pandemien ble bruken på et helt annet nivå enn før pandemien. Likevel foretrekker mange av informantene telefon fremfor videosamtaler i daglig oppfølging. Dette trekker i retning av at opplevd rikhet kan variere ut fra konteksten og ikke er deterministisk. Dette samsvarer også med Skogseth (2021) sine funn, hvor en leder

mente det fungerte bedre å benytte telefonsamtale til individuell oppfølging i stedet for Teams. Ishii, et al., (2019) beskriver at i tillegg til de objektive kriteriene som oppstilles i medierikhetsteorien av Daft og Lengel (1986) vil subjektive kriterier som personlige preferanser, erfaring, kunnskap om mediet og tilgjengelighet kunne påvirke valg av medie. I tillegg kan kommunikasjonspraksisen i organisasjonen inngå ved vurderingen av hva som oppleves som det rikeste og mest hensiktsmessige mediet å benytte. Det kan derfor antas at når informantene velger å benytte telefon og e-post i daglig oppfølging med sine ansatte også under pandemien, kan dette skyldes både at man benytter et verktøy man kjenner godt og som oppleves som enkelt å benytte uten alt for store komplikasjoner. I tillegg fortsetter man virksomhetens kommunikasjonspraksis fra før pandemien. Man kan undres over om valget av telefonsamtale også gjøres på bakgrunn av det det kjennes tryggere i en- til en-samtaler, det er ukomplisert å bruke, man trenger ikke ta inn over seg den andres ansiktsuttrykk og kroppsspråk, det kan oppleves mindre formelt, i tillegg til at kontekst og hvor godt man kjenner hverandre kan virke inn på valget. Selv om man gjennom pandemien er blitt mer vant med å benytte Teams med bilde, blottlegger man mer av seg selv gjennom bruk av bilde i møter med andre, noe som også kan påvirke valget. I tillegg kan det tenkes at den som velger Teamsmøte uten bilde finner det enklere da det er mindre å holde styr på.

Empirien viser at de fleste informantene benytter Teams ved planlagte en-til-en-møter, men også i møter med flere deltakere, da dette gir en opplevd rikere kommunikasjon ved at de kan fange opp ansiktsuttrykk, tolke det og dermed se hvordan budskapet oppfattes til en viss grad. Dette er i samsvar med medierikhetsteorien som plasseres videokonferanser som et rikt medie (Daft og Lengel, 1986). Det er grunn til å anta at et Teamsmøte med et begrenset antall deltakere kan defineres som videokonferanse i relasjon til medierikhetsteorien, selv om videokonferanser oftest var forbeholdt grupper og var mer komplisert å bruke enn teams. I et Teamsmøte kan deltakerne se hverandre, og kommunisere og samhandle med hverandre i sanntid, på samme måte som en videokonferanse. Informantene viser til at de kan fange opp ansiktsuttrykk til en viss grad via Teams, og slik sett kan ha en rik nok samtale digitalt. I tillegg ble alle ved pandemien tvunget til å ta i bruk digitale kommunikasjonsmedium i større grad, fikk raskt trening i å bruke det og det ble oppfattet som tilgjengelig (Ishii et al.,2019).

I større møter oppleves derimot ikke Teams som et rikt nok medie, da møteleder ikke kan se alle deltakernes kroppsspråk eller ansiktsuttrykk. Dette støttes av De Palio, (2020), som sier at utfordringer med digitale møter er at man ikke kan tolke kroppsspråk. Dette er et paradoks da videokonferanser anses som rikt medie av Daft og Lengel (1986), rangert under ansikt-til-

ansiktsmøter. Det kan tenkes at rangeringen fra Daft og Lengel (1986) knyttet til videokonferanse hadde noen andre forutsetninger og premisser enn hva man opplever med Teams. For eksempel kan det tenkes at ubegrenset antall deltagere i Teams kan være av betydning sett i forhold til videokonferanser. Er det for eksempel 20-30 deltakere vil det være vanskelig å fange opp alles ansiktsuttrykk i et digitalt møte, i motsetning til om det er et møte med bare noen få deltakere. Ved mange deltakere kan man heller ikke få opp bilde av alle, og det kan forklare hvorfor man opplever at noe av rikheten forsvinner. Det kan derfor være grunn til å anta at antall deltakere i møtet kan spille en rolle for hvor rikt et Teams-møte oppleves. I tillegg kan varighet av møtene og antall møter også spille inn på opplevd rikhet, da «zoom-utmattelse» (Bailenson, 2021; Fosslie og Duffy, 2020) kan tenkes å virke inn på opplevd rikhet. Det samme kan gjelde muligheten til å skape psykologisk trygghet slik at flere tar ordet.

5.3.3 Teoretiske konsekvenser av mine funn

Funnene i studien peker i retning av at Teams som medium har en varierende rikhet, hvor flere faktorer er bestemmende. Det fremstår tydelig at rikheten avtar jo flere deltakere det er i et teamsmøte. Dette kan anses å være et objektivt kriterie. Hvor langt ned på rikhetsskalaen Teamsmøte med mange deltakere går er det ikke sikker kunnskap om i denne studien.

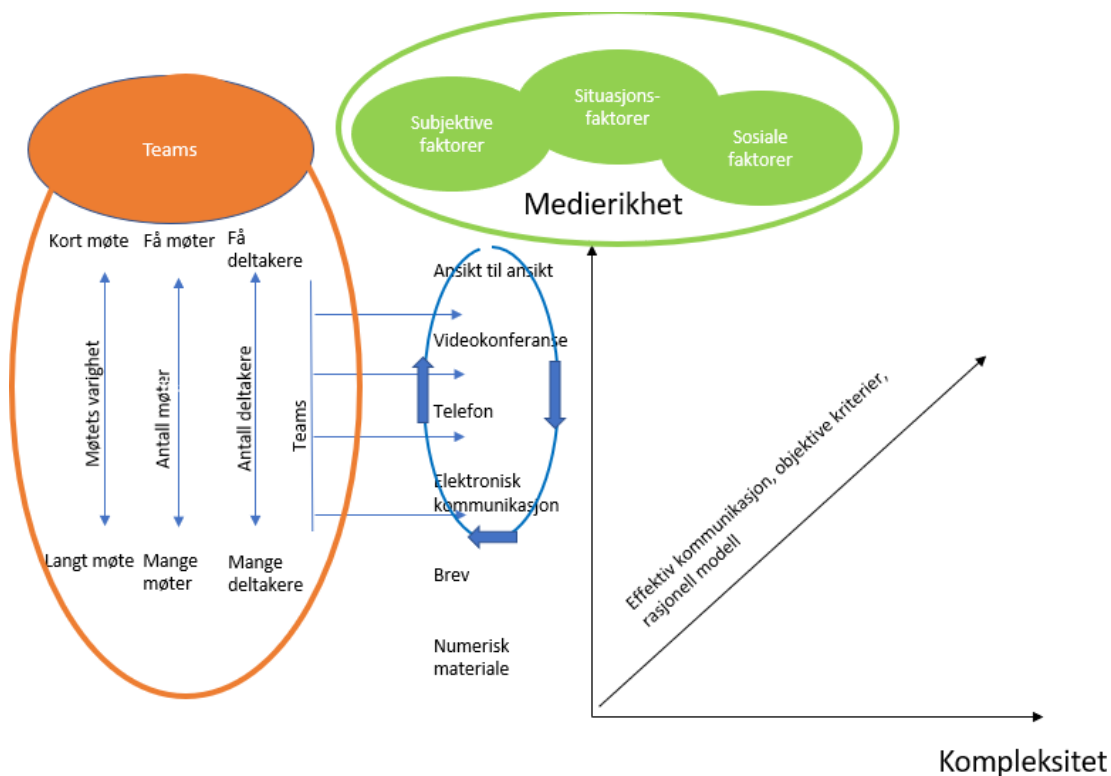
Det som ikke er like fremtredende er om den subjektive opplevelsen av rikheten varierer ut fra hvor mange teamsmøter en enkelt person deltar på i løpet av dagen og møtenes varighet. Det fokuseres på utmattelse i lange møter, og det er grunn til å anta at opplevd rikhet er synkende dersom møtet varer i lang tid. Lange møter kan imidlertid deles opp ved pauser for å unngå utmattelse (Bailenson, 2021; Fosslie & Duffy, 2020). I tillegg kan det også antas at rikheten avtar dersom man deltar på mange møter i løpet av den dag. I begge tilfellene kan det tenkes at e-post med samme informasjon kan oppleves rikere, men dette har jeg ikke tilstrekkelig empiri for å stadfeste. I tillegg kan rikheten være ulik for avsender og mottaker. Det anbefales ytterligere forskning på dette.

Studien viser at både situasjonsfaktorer, subjektive preferanser og sosiale faktorer virker inn på leders valg av kommunikasjonsmedium, i samsvar med Bergum (2009) og Ishii et al., (2019). For eksempel når lederne velger å benytte telefon i daglig oppfølging. Dette er også i samsvar med Skogseth (2021) sine funn. Personlige preferanser av opplevd rikhet fremkommer også tydelig når en av lederne ikke ønsker å benytte bilde, men kun stemmen.

Det som her er nevnt vil være et viktig bidrag til å utvikle den rasjonelle medierikhetsmodellen, som kun er basert på objektive kriterier og hvor sakens kompleksitet bestemmer

kommunikasjonsmediet. Studien viser at valget av kommunikasjonsmedium er mer sammensatt, kompleksiteten er en faktor, men rikheten av mediene er varierende, basert på subjektive-, sosiale- og situasjonsfaktorer. I tillegg antas det at teknologisk utvikling også spiller en rolle.

Dette gir en mer kompleks modell, som er vanskelig å fremstille, men jeg har forsøkt å illustrere dette ved at Teams som kommunikasjonsmedium vil ha en varierende opplevd rikhet, det som ligger innenfor den oransje linjen. Når det gjelder alle mediers rikhet, jf. Daft og Lengel (1986) og Lindstrøm (1996) sin modell, har jeg foreslått at medierikheten påvirkes av subjektive, sosiale og situasjonsfaktorer, altså innenfor den grønne linjen. Dette betyr at rekkefølgen på mediers rikhet ikke er konstant. Dette er illustrert med blå sirkel med pil.



Figur 6: Forslag til ny og utvidet medierikhetsmodell, basert på Daft og Lengel (1986) og Lindstrøm (1996) sin modell.

Svakheten ved disse funnene er at det ikke er bekreftet at medarbeiderne/ mottaker av budskapet innehar samme oppfatning av opplevd rikhet. Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom de subjektive preferansene til sender og mottaker. Dette bør det forskes ytterligere på.

6.0 Konklusjon

6.1 Hovedfunn og konklusjoner

Problemstillingen som er besvart i denne studien er «Hva er utfordringene med avstandsledelse under pandemien, og hvordan løses disse?»

Studien viser flere utfordringer med avstandsledelse, og har også nye funn på utfordringer og løsninger i forhold til tidligere teori:

- Vanskelige situasjoner fanges opp via kolleger

Studien viser at det er krevende for leder å fange opp vanskelige situasjoner for medarbeidere på andre kontorlokasjoner enn han selv befinner seg, for eksempel mobbing, medarbeiders mistriivsel o.l., men ikke umulig, slik man tidligere antok (Bergum, 2009). For å sikre at leder kan ivareta sitt ansvar med å følge opp vanskelige situasjoner, har informantene skapt en kultur som gjør at medarbeidere/kolleger kan melde fra til leder dersom det er forhold de er bekymret over. Dette krever både tillit og en god kultur.

I tillegg ser det ut til at informantene har ferdigheter som gjør dem i stand til å fange opp stemninger i digitale møter og gjennom samtaler, blant annet ved å lytte til stemmeleie, slik at vanskelige forhold avdekkes og kan følges opp.

- Digitale møter

Studien viser at det er krevende å ha mange og lange digitale møter, og informantene opplever seg utmattet. Samtidig mener de at møteformen både er effektiv og demokratisk, noe som oppleves som mer positivt enn fysiske møter. For å møte noe av utfordringen setter noen av informantene av egentid i kalenderen sin. Noen av informantene bruker ikke alltid kamera i sine samtaler, eller velger telefonsamtaler i stedet for Teams. Basert på noe av teorien om «zoom-utmattelse» (Bailenson 2021; Fosslie og Duffy, 2020) kan dette være smart for å unngå utmattelse. Det er imidlertid lite teori omkring dette temaet.

Studien viser at det kan være utfordrende å ivareta medarbeider når vanskelige samtaler og negative tilbakemeldinger må gis i digitale samtaler. For å ivareta medarbeidere i slike samtaler benytter informantene seg av personer som er til stede sammen med medarbeider for å ivareta hans behov når leder ikke kan være fysisk tilstede. Denne løsningen er ikke skissert i teorien, og kan danne ny teori for å møte noe av utfordringen som oppstår ved digitale samtaler.

- Medierikhetsteorien

Studien viser at det ikke bare er objektive kriterier slik vi kjenner det fra medierikhetsteorien (Daft & Lengel, 1986) som benyttes når informantene bestemmer hvilket medie som er rikt nok for budskapet som skal kommuniseres. Både subjektive preferanser, sosiale kontekster i virksomheten og situasjonen bestemmer medievalget, for eksempel at man ikke kunne gjennomføre fysiske møter under pandemien. Dette er interessante funn og samstemmer med nyere teori (Ishii et al., 2019).

Samtidig avdekker studien at Teams ikke automatisk kan antas å inneha samme rikhet som videokonferanse i medierikhetsteorien. Studien viser at rikheten til Teams varierer med antall deltakere i møtet, hvor mange møter den enkelte har i løpet av dagen og varigheten av møtet, de to siste punktene referer gjerne til «zoom-utmattelse» (Bailenson 2021; Fosslie og Duffy, 2020). Teams rikhet varierer også med subjektive kriterier; det vises i studien blant annet ved at informanter heller velger telefon i stedet for Teams ved en-til-en-samtaler.

- Avstandsledelse krever mer planlegging

Studien bekrefter tidligere studier om at avstandsledere må planlegge mer enn stedlige ledere, og mye av spontaniteten forsvinner. Kommunikasjonen oppleves krevende, da man mister den rikeste kommunikasjonsformen i det daglige, nemlig å kommunisere ansikt til ansikt hvor kroppsspråket er en sentral del, samt de korte avklaringer som kan tas i kontordøra.

- Avstandsledelse fungerer også for uselvstendige, dersom de blir ledet på sine premisser.

Studien bekrefter tidligere teorier om at situasjonsbestemt ledelse også kan benyttes ved avstandsledelse, (Bergum, 2014), og viser også at mindre autonome medarbeidere kan arbeide på avstand med tilpasset ledelse. Det oppleves som krevende å lede uselvstendige medarbeidere som krever tett oppfølging over avstand, og spesielt når medarbeider er på hjemmekontor uten kollegastøtte, men studien viser at lederne gjennom tett, daglig, oppfølging av medarbeidere som har behov for det lykkes. Leder bidrar til å drive medarbeider fremover i oppgaveløsning og motivasjon. I tillegg tilpasses oppgavens kompleksitet ut fra medarbeiders forutsetninger. Dette er i samsvar med tidligere teori (Bergum, 2014; Skogseth,2021).

- Avstandsledelse oppleves mer krevende enn stedlig ledelse

Studien viser at det fortsatt er en subjektiv opplevelse om at det er mer utfordrende å lede over avstand enn å være en leder som er tilstede på samme kontor som medarbeider, spesielt gjelder

dette under de krevende betingelsene som pandemien førte med seg. Utfordringene viser seg sterkest når det gjelder spontanitet, relasjonsbygging, kommunikasjon og vanskelige forhold, til tross for den digitale utviklingen og menneskers generelt økende bruk av IKT til kommunikasjon. Grunnleggende forhold som relasjoner er fortsatt best å bygge og ivareta ved fysiske møter, selv om studien viser at det faktisk er mulig å gjøre det digitalt, til tross for tidligere studier, Caulat (2006) og De Paoli (2020), som trekker frem at dette er vanskelig. Relasjonsbyggingen lider når man er på geografisk avstand, spesielt under pandemien da man ikke kunne reise og ha fysiske møter. Likevel har informantene funnet løsninger som til en viss grad bidrar til å bygge og vedlikeholde relasjoner, slik som digital kaffeprat og fokus på personlige forhold o.l. i samtaler.

6.2 Betydning for praksis

Funnene i studien er viktige bidrag til praktisk løsning av utfordringer avstandsledere står i. I forhold til den «nye normalen» vil nye avstandsledere kunne finne praktiske tips til hvordan de kan håndtere enkelte problemstillinger. Studien kan også være et teoretisk bidrag til forskningen, spesielt de forhold som er avvikende fra tidligere teorier. Her kan nevnes ledelse av mindre autonome medarbeidere, å oppdage vanskelige forhold over avstand og ledelse av digitale møter.

I forhold til praksis vil også funnene knyttet til Teams som kommunikasjonsmedium være av betydning. Spesielt vil den opplevde utmattelsen være viktig når leder planlegger møter, slik at han kan hensynta både møtets lengde og pauser.

Også opplevd medierikhet og faktorene som spiller inn på opplevd rikhet vil være viktige for praksis, da lederne må ta inn over seg at rikhet også kan være subjektivt. For leder kan det være grunn til å tenke over om medarbeider vil oppleve den samme rikheten som han opplever.

6.3 Forslag til videre forskning

Det er gjennom studien avdekket flere forhold som det bør forskes ytterligere på.

Jeg har konkludert med at studien viser at medierikhetsteorien, slik den opprinnelig var med objektive kriterier for valg av kommunikasjonsmedium, er for rigid og ikke oppdatert i forhold til subjektive, sosiale eller situasjonsfaktorer, og heller ikke tilpasset dagens teknologiske samfunn. En utviklet medierikhetsteori baserer valg av kommunikasjonskanal på flere faktorer. Studien jeg har gjort er avgrenset til ledere og fokuset var på leder som avsender av et budskap og ikke som mottaker. Jeg har derfor ikke undersøkt hvordan mottaker av et budskap oppfatter valg av kommunikasjonskanal, om denne er passende og i samsvar med mottakers subjektive

preferanser. Forholdet kan med fordel undersøkes i senere studier. I forhold til mediers rikhet avdekker studien, som tidligere nevnt, at Teams ikke oppfattes som et så rikt medie som videokonferanse. Jeg anbefaler derfor ny forskning som kan oppstille nye teorier knyttet til hva som oppleves som et rikt medie i dag, også sett i lys av den oppvoksende generasjons bruk av digitale medier og den digitale utviklingen.

Videre anbefales det mer forskning på bruk av IKT som fremmer samhandling i de vanskelige samtalene/forholdene, de sakene hvor man foretrekker fysiske møter men hvor dette ikke er mulig. Men en økende digitalisering, flere som arbeider på annen lokasjon enn leder og på hjemmekontor vil mer av kommunikasjonen foregå ved bruk av IKT. Jeg antar at ledere har behov for konkrete råd til hvordan slike prosesser kan håndteres på en god måte, samt hvordan de kan skape gode betingelser for effektiv bruk av teknologien.

Digitale møter oppleves som utfordrende både fordi det kan bli mange av dem og de oppleves som krevende pga. mange deltakere, mye bilde og kamerabruk og lite rom for bevegelse. Det kan synes som om det trengs mer forskning på utvikling av teknologi for digitale møter som ivaretar brukeren i større grad og som bidrar til å redusere følelsen av utmattelse.

Relasjonsbygging og opprettholdelse av relasjoner over avstand kan synes krevende, men ikke umulig. Det antas at flere faktorer kan påvirke dette, for eksempel personlighet og autonomi, hvor godt leder kjenner medarbeider og hvordan team/avdelinger/enheter er organisert, herunder hvor homogene de er. I tillegg viser empirien at samtalens tema kan bidra til å bygge relasjoner, hvor leder fokuseres på personlige forhold. I tillegg er det heller ikke utenkelig at økt bruk av teknologi i kommunikasjonen og at man får mer erfaring i bruk av teknologien, kan bidra i retning av at det blir lettere å bygge og vedlikeholde gode relasjoner til flere enn tidligere undersøkelser (Bergum, 2014) viser til. Dette forholdet trengs det ytterligere forskning rundt.

I forhold til den «nye normalen», ansatte som skal arbeide på hjemmekontor på permanent basis og økt bruk av hybrid kontorløsning anbefales det ytterligere forskning på hva dette vil bety for relasjoner og tillit og for å få utnyttet den ansattes fulle potensiale. Er det tilstrekkelig med situasjonsbetinget ledelse, eller trengs det flere verktøy? Og hva med onboarding av nyansatte? Studien viser ingen god løsning for virtuell onboarding, og dersom det skal være en del av den «nye normalen» trengs det ytterligere forskning slik at medarbeider føler seg ivaretatt, relasjoner og tillit bygges og at medarbeider får utviklet og utnyttet sitt potensiale.

Jeg har konkludert med at avstandsledelse er mer krevende enn stedlig ledelse på flere områder. Det har vært lite fokus på opplæring av avstandsledere, og det er lite forskning om

lederutvikling av avstandsledere. I lys av dette bør utfordringer og løsninger med avstandsledelse tas inn som del av framtidig lederutvikling. På den måten kan avstandsledere få god opplæring slik at de klarer å ivareta gode relasjoner og tillit, og bli gode til å kommunisere ved bruk av IKT, og kan lede på medarbeiders premisser. Bevissthet rundt at avstandsledelse er forskjellig fra tradisjonell ledelse må fremmes. Det samme gjelder de utfordringer man som leder kan komme borti ved bruk av hybride løsninger. Bare gjennom god opplæring og bevissthet kan man skape god ledelse og sørge for at ansatte blir sett og får en god utvikling. Dette vil også bidra til virksomhetens resultatoppnåelse.

6.4 Styrker og svakheter

Det er en styrke ved studien at den ble gjennomført i en tid med ekstra krevende rammebetingelser og endrede kontekster enn tidligere, slik at man fikk utforske og utviklet fenomenet avstandsledelse fullt ut uten at det var alltid var muligheter til å treffes fysisk. Pandemien har bidratt til økt bruk av IKT i kommunikasjonen, noe som kan være en styrke. Det er også en styrke at det var ledere med lang erfaring som avstandsledere og at disse bidro med reflekterte synspunkter.

Studien benytter relativt mye ny teori, det nyeste fra 2022 og ennå ikke publisert. Dette ses på som en styrke. Samtidig kan det være en svakhet at noe av teorien er fra tiden før pandemien, men ikke nødvendigvis, da mange av utfordringene er like, mens noen forhold ble mer krevende. Det har også skjedd en teknologisk utvikling fra den eldste teorien og frem til i dag, som vil påvirke studien.

Det er en svakhet ved studien at det er relativt få informanter. Flere informanter ville styrket studien, og kunne påvirket funnene i en annen retning. På den annen side har informantene lang og god erfaring med avstandsledelse, de reflekterte godt over problemstillingen og ga utfyllende svar.

Det er også en svakhet at det bare er ledere som er grunnlaget for empirien, og ikke disses medarbeidere. Det ville vært en styrke for studien om medarbeidere ble intervjuet for å bekrefte eller avkrefte informantenes oppfatninger, undersøkt hvordan mottaker av et budskap oppfatter valg av kommunikasjonskanal, om denne er passende og i samsvar med mottakers subjektive preferanser. Tidsaspektet gjorde ikke dette mulig. Jeg har heller ikke gjennomført observasjonsstudier for å få bekreftet samsvar mellom informasjon som ble gitt og handling, noe som også innebærer en svakhet ved studien.

Litteraturliste

- Austrheim, V. (2020). *Slik leder du best på avstand*. Publisert i Ledernytt, 14.07.2020. <https://www.ledernytt.no/slik-leder-du-best-paa-avstand.6185889-458588.html>
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers: Managerial communication over a distance*. Doktoravhandling, Turku School of Economics. UTUPub: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse - karakteristika og utfordringer. I: Haugen, A.O. og Hole, Å.S.(red.). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (39 -59). Oplandske bokforlag.
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living Leadership: a practical guide for ordinary heroes*. Pearson.
- Blomqvist, K., Sivunen, A., Vartiainen, M., Olsson T. Ropponen, A., Henttonen, K. & Van Zoonen, W. (2020). *Remote work in Finland during the covid-19 pandemic. Results of a longitudinal study*. <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Remote-work-in-Finland-during-the-Covid-19-pandemic.pdf>
- Blumberga, S. & Pylinskaya, T. (2019). *Personell remote management - Advantages and disadvantages*. <https://elibrary.ru/item.asp?id=42553984>
- Caulat, G. (2006). Virtual leadership. *360 The Ashridge Journal*, 2006 (Autumn 2006). [Virtual leadership. 360 The Ashridge Journal](#)
- Caulat, G. (2012). *Virtual leadership – learning to lead differently*. Libri Publishing.
- Cheshin, A., Kim, Y., Bos Nathan, D., Ning, N. & Olson, J. S. (2013). Emergence of Differing Electronic Communication Norms Within Partially Distributed Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 7-21. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000076>
- Cunliffe, A.L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (2. utg). Sage publications.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571. <https://www.jstor.org/stable/2631846>

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2012). *Self-Determination Theory*. I P.A.M. Van Lange, A.W. Kruglanski og E.T. Higgins (red.), *Handbook of Theories of Social Psychology* (416–437). SAGE.

De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, 2020, 226 - 239. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>

De Paoli, D. (2021). Ledelse: Lederne som har klart seg best under korona. *BI Business Review*. 2021. https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/06/hvilke-ledere-har-klart-seg-best-under-korona/?fbclid=IwAR0TZ7w85EPJpmv9NfvgVgnRNcBIShSHJWNTCWI-DEEqcuwU_8N6JWnKJ5w

Fanghol, T.A. (2021). — Fare for at sjefen bare ser de som er til stede fysisk. Publisert i *Khrono* 10.08.2021. <https://khrono.no/fare-for-at-sjefen-bare-ser-de-som-er-til-stede-fysisk/599965>

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

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

Hoel, H. U. (2010). *Fjernledelse eller nærledelse: gjør det noen forskjell? En studie av fenomenet fjernledelse i Statens vegvesen*. Masteroppgave, Universitetet i Tromsø, organisasjonsvitenskap. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2717/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hooijberg, R. & Watkins, M. (2021). The Future of Team Leadership Is Multimodal. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-team-leadership-is-multimodal/>

Ishii K., Lyons M.M. & Carr S.A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Wiley. Hum Behav & Emerg Tech*. 2019(1) 124–131. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hbe2.138>

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag

Johannessen J-A. & Olsen, B. (2017). *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.

Karp, T. (2019). *God nok ledelse, Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm akademisk.

Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., & Owan, H. (2021) Working from home: Its effects on productivity and mental health. *RIETI Discussion Paper Series* 21-E-024.

<https://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/21030023.html>

<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/21e024.pdf>

Kulshreshtha, K. & Sharma, G. (2021). Understanding e-leadership: Please mind the gap. *Elsevier Technological Forecasting & Social Change*, 168, 1-3.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>

Lien, Tordis (2006). *Veiledningens hemmelighet: læring og relasjoner*. Fagbokforlaget.

Lindström, J. (1996). *Chefers användning av kommunikationsteknik*. Doktorgradsavhandling. Linköpings universitet.

Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A. & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Emerald insight*. 826-843. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>

Markus, M. L. (1994) Electronic mail as the medium of managerial choice. *Organization Science*, 5(4), 502- 527. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.4.502>

Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: what managers do - and can do better*. Pearson

Molstad, M. og Aspeli, A. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?*. Gyldendal akademisk.

Navrbjerg, S. E. og Minbaeva, D. (2020). Virtuel ledelse under korona-krisen Rapport I: De kvalitative studier. Copenhagen Buisness School.

https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/virtuel_ledelse_rapport_i_-_de_kvalitative_studier_final_distributed.pdf

Robert, L. P., Dennis, A. R., & Hung, Y.-T. C (2009). Individual Swift Trust and Knowledge - Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260210>

Russo, M., Morandin, G. og Manca C. (2022). How can organizations improve virtual onboarding? Key learnings from the pandemic. *University of Bologna, Department of Management and Bologna Business School*. I Bergum, S., Peters, P. og Vold. T. (Red), *New perspectives on Virtual Management and HRM during the pandemic*. Palgrave Macmillan. Kommer høsten 2022.

Røkenes O. H. & Hansen P-H. (2017). *Bære eller briste: Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker* (3. utg.) Fagbokforlaget.

Sander, K. (2021, 26. april). *Eksplorerende design*. <https://estudie.no/eksplorerende-design/>

Skogseth, M. A., (2021). *Hvordan påvirkes robust tillit mellom leder og medarbeider når arbeidet utføres fra hjemmekontor på ubestemt tid?* Masteroppgave ved Høgskolen i Innlandet.

Sull D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 1-10. <https://www.proquest.com/openview/a61543c7c37784324e7ea2cb157891d1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *Elsevier. The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

Van Wart, M., Roman, A, Wang, X. & Liu, C. (2017). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *SAGE journals*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Vartiainen, M. (2021) *Telework and Remote Work*. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.850>

Øiestad, G. (2017). *Feedback*. Gyldendal Akademisk.

Avstandsledelse

- hvordan lykkes som avstandsleder under krevende betingelser.

Intervjuguide

Innledning

Er du førstelinjeleder med personalansvar?

Hvor lenge har du vært avstandsleder?

1. Avstandsledelse som permanent organisering

Kan du si noe om hvordan du og dine ansatte er organisert?

Hva er din definisjon av avstandsledelse?

Får ledere og ansatte kurs, opplæring, rutiner eller orienteringer rundt det å jobbe med denne ledelsesformen?

2. Kommunikasjon og avstandsledelse

Hvordan kommuniserer du med de du leder og hvilke kanaler velger du til de ulike tingene du vil kommunisere?

Hvordan håndterer du uforutsette/problematiske/akutte hendelser rent kommunikasjonsmessig? Gi eksempler.

Hva har du erfart er viktigst for å lykkes i ansattkommunikasjon?

3. Samhandling og avstandsledelse

Hvordan sikrer du god samhandling mellom deg og dine medarbeidere, og medarbeider seg i mellom?

Hvilke utfordringer og trusler opplever du i forbindelse med samhandling og avstandsledelse?

Hvordan håndterer du disse?

4. Relasjonsbygging og avstandsledelse

Kan du si noe om relasjonsbygging i avstandsledelse? Hva slags type relasjon ser du som optimalt å ha med dine ansatte? Hvordan bygger og vedlikeholder du relasjoner?

Hvordan lykkes du med onboarding? Har du merket forskjeller? Hvilke?

5. Hybride team

Hvilke erfaringer og tanker har du gjort deg i å lede hybride team? (Ledelse hvor noen medarbeidere sitter på din lokasjon og andre på eksterne)

Hvilke positive synergier mellom avstandsledelse og hybride team har du opplevd?

Hvilke utfordringer har du møtt? Og hvordan har du håndtert disse?

6. Innovasjon/ nyskaping og avstandsledelse

Hvordan får du til innovasjon/ utvikling over avstand?

**7. Ekstern påvirkning og avstandsledelse
- miljøfaktorer, samfunn og pandemi**

Hvordan har avstandsledelse vært annerledes med ansatte på hjemmekontor vs før pandemien når folk satt på kontorlokalteter? (Her kan kultur, ensomhet, rus, familieforhold, sykdom, kolleger osv være aktuelle hjelpeord)

8. Selvledelse i avstandsledelse

Hvordan jobber du med å dyktiggjøres i selvledelse i forhold til deg selv og i forhold til at dine medarbeidere utvikler denne kompetansen også?

Hva mener du er det mest krevende ved avstandsledelse i forhold til selvledelse?

9. Andre områder/tema

Hva er det mest krevende ved avstandsledelse?

Er det andre områder/tema som er viktig å mestre for å lykkes som avstandsleder?

Vil du delta i forskningsprosjektet;

Avstandsledelse – hva gjør ledere som lykkes med avstandsledelse under krevende betingelser?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å gi flere ledere og organisasjoner erfaringsbasert kunnskap om hvordan lykkes med avstandsledelse i de vanskelige situasjonene der ledelsesteorien sier at man må håndtere saken gjennom fysisk tilstedeværende møte, men der omstendighetene ikke tillater det. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er at vi gjennom intervjuer med 5-7 ledere i din virksomhet vil få informasjon om hvordan den enkelte leder lykkes ved avstandsledelse. Vi vil finne om det er noen fellestrekk, og om det er noen måter å lede på som både avviker og samsvarer med ledelsesteoriene.

Vi vil ha fokus på kommunikasjon, relasjonsbygging, samhandling og hvordan vanskelige samtaler håndteres. Vi ønsker også å se på om det er forskjeller før pandemien, under og etter.

Funnene skal brukes i vår masteroppgave på studiet MBA i ledelse ved Handelshøyskolen/ Nord universitet i Bodø.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Mastergradsstudenter Anniken Hastadklev og Hildegunn Vederhus på MBA i Ledelse ved Handelshøyskolen på Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet. Svein Bergum, førsteamanuensis ved Høgskolen i Innlandet og mangeårig forsker på området, er veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er ønsket som informant i studiet fordi du er en leder som står i daglig ledelse av mennesker og har erfaring med avstandsledelse i en organisasjon som har denne lederformen som en del av en permanent organisasjonsstruktur.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi intervjuer deg en til to ganger i løpet av oktober - desember 2021 om hvilke utfordringer og erfaringer du har møtt på som avstandsleder, hvordan du har håndtert disse og be om dine refleksjoner rundt måten ting ble gjort på. Vi vil gjennomføre intervjuene enkeltvis med lederne. Hovedintervjuet vil ta ca. 60 - 90 min.

Formen på intervjuet vil være en åpen samtale. Vi gjør lydopptak som vi bruker til å analysere og sammenligne data, men disse brukes kun til selve dataanalysen og publiseres ikke. Data generaliseres i besvarelsen. Andre gangs intervju vil bare være nødvendig dersom vi kommer over tema som bør belyses ytterligere for forskningsresultatet sin del.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Bare de to masterstudentene Anniken Hastadklev, Hildegunn Vederhus og deres veileder, Svein Bergum, vil ha tilgang til dataen ved behandlingsansvarlig institusjon. For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene, vil navn og kontaktopplysningene lagres på et enkeltstående kontaktkort adskilt fra intervjuet og andre informanter sin kontaktinfo. Intervjuet vil lagres på en kryptert fil med passord som bare de to studentene og veileder har adgang til.

Vi vil benytte Nettskjema diktafon-appen fra Universitetet i Oslo.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon. Alle funn blir generalisert. Kun virksomhetens navn vil fremkomme i oppgavebesvarelsen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene og lydfilene slettes når sensur for oppgaven er mottatt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Hildegunn Vederhus, tlf. 97713315, hildegunn.vederhus@gmail.com
- Anniken Hastadklev, tlf. 92227185, anniken.hastadklev@ntebb.no
- Veileder; Svein Bergum, tlf. 61288308, svein.bergum@inn.no

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

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

Med vennlig hilsen

Anniken Hastadklev
Hildegunn Vederhus

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva gjør ledere som lykkes med avstandsledelse under krevende betingelser*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju og at dette kan benyttes som data i omtalte forskningsprosjekt
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av informant, dato)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema

Referansenummer

627357

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

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

Type opplysninger

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

I masteroppgaven vil vi skrive hvilken virksomhet vi har gjort vår datainnsamling i. Vi vil omtale lederen sitt ledernivå og ansvarsområde.

Du har svart ja til at du behandler andre opplysninger som vil kunne identifisere en person, beskriv hvilke

Ledere i virksomheten kan ved datalekkasje identifiseres gjennom stemmegjenkjenning av lydopptak av samtale. Vi skal benytte Nettskjema diktafon for å gjøre krypterte lydopptak.

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

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Avstandsledelse – hva gjør ledere som lykkes med avstandsledelse under krevende betingelser?

Prosjektbeskrivelse

Intervjuer med ledere i en virksomhet med avstandsledelse som permanent organisasjonsstruktur. Datainnsamlingen kan gi svar på hvordan avstandsledere lykkes i sin jobb under endrede/ krevende betingelser.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Personopplysningene i seg selv er ikke forskningsobjekt, men det kan være vanskelig å holde identitet skjult under arbeidet med oppgaven, datainnsamling og den endelige besvarelsen.

Lydfiler vil ikke bli vedlagt vår masteroppgave. De benyttes kun til å hente ut empiriske data.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anniken Hastadklev og Hildegunn Vederhus, anniken.hastadklev@ntebb.no, tlf: 92227185

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bjørn Olsen , bjorn.olsen@nord.no, tlf: 75517214

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Ledere som har personalansvar for ansatte på en annen geografisk lokasjon enn leder.

Rekruttering eller trekking av utvalget

En virksomhet tar kontakt med aktuelle ansatte ledere. Evt. at vi får kontaktinformasjon til aktuelle leder.

Alder

20 - 70

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

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

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

- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk 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?

Ved å ta kontakt med en av oss, enten skriftlig/elektronisk.

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

Ved å ta kontakt med en av oss skriftlig / elektronisk henvendelse.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Private enheter

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig

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

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Andre sikkerhetstiltak

Hvilke

Data fra intervjuer lagres kryptert i Nettskjema diktafonløsningen. Kontaktinformasjonen til informantene lagres på studentenes mobile enheter.

Varighet

Prosjektperiode

01.08.2021 - 30.06.2022

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, alle data slettes innen prosjektslutt

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

Nei

Tilleggsopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

627357

Prosjektittel

Avstandsledelse – hva gjør ledere som lykkes med avstandsledelse under krevende betingelser?

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bjørn Olsen , bjorn.olsen@nord.no, tlf: 75517214

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Anniken Hastadklev og Hildegunn Vederhus, anniken.hastadklev@ntebb.no, tlf: 92227185

Prosjektperiode

01.08.2021 - 30.06.2022

Vurdering (2)

24.09.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 22.09.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.09.2021. Behandlingen kan fortsette.

Det er lagt til ny prosjektansvarlig i meldeskjema.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Henriette N. Munthe-Kaas
Lykke til videre med prosjektet!

22.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 22.09.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Henriette N. Munthe-Kaas

Lykke til med prosjektet!

[Meldeskjema](#) / [Avstandsledelse – hva gjør ledere som lykkes med avstandsledelse under krevende betingelser?](#) / Meldinger

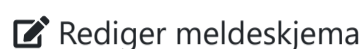
Meldinger

Referansenummer

627357

Status

Vurdert



Skriv melding...

Merk: Meldingen vil bli synlig for din institusjon og alle prosjektet er delt med.

Send melding

**Påminnelse (planlagt)**

07.07.2022 02:00

**Sluttvurdering (planlagt)**

30.06.2022 02:00

**Melding fra Henriette Munthe-Kaas (NSD)**

10.01.2022 13:16

Hei

Takk for din henvendelse. Grunnet flere ukers fravær har jeg ikke hatt anledning å svare på din henvendelse tidligere.

Det første jeg lurer på er om problemstillingen i begge masteroppgavene er identisk med det som er innmeldt? Hvordan behandler dere personopplysningene i de ulike masteroppgavene. Vil det være slik det allerede er meldt? Det vil si at metode, dato for prosjektslutt og utvalg er likt? Hvis alt er likt kan dere for eksempel sende kort informasjon til utvalget om at dere har valgt å skrive masteroppgaven hver for dere, men at personopplysninger behandles som oppgitt i første informasjonsskriv. Det er ikke nødvendig med samtykke til denne endringen.

Hvis dere eller en av dere på den annen side, kommer til å innhente andre personopplysninger enn det som er meldt må det meldes som et eget prosjekt til oss. Eksempelvis at en av dere nå ønsker å filme utvalget og derfor innhenter bilde av utvalget.

Bare ta kontakt om noe er uklart.

Mvh
Henriette

**Melding fra Hildegunn Vederhus**

22.12.2021 11:19

Hei,

Vi har nå gjennomført empirien og har fått god og omfattende tilgang på spennende forskningsmaterieil. Av ulike grunner ønsker vi å oppløse masteroppgaveduoen og skrive to masteroppgaver med utgangspunkt i den empirien

som er samlet inn. I den sammenheng lurer vi på om vi trenger ny skriftlig samtykkeerklæring på dette fra informantene? Alternativt om det går an å gjøre dette mindre mindre omfattende i form av en infomail med passiv godkjenning? Eksempelvis beskrivelse av situasjonen og «Dersom du ikke ønsker å trekke ditt intervju fra forskningsmateriellet, ber vi om at du henvender deg innen 14 dager.» - Håper på snarlig svar fra dere. mvh
Hildegunn Vederhus

**Melding**

24.09.2021 08:53

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

NSD har vurdert endringen registrert 22.09.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.09.2021. Behandlingen kan fortsette.

Det er lagt til ny prosjektansvarlig i meldeskjema.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Henriette N. Munthe-Kaas

Lykke til videre med prosjektet!

**Vurdert**

24.09.2021 08:53

Behandlingen av personopplysninger er vurdert.

[Les vår vurdering](#)

**Sendt til vurdering**

22.09.2021 15:29

**Melding**

22.09.2021 14:44

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 22.09.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formåle

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Nettskjema er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema](https://meldeskjema.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Henriette N. Munthe-Kaas

Lykke til med prosjektet!



Vurdert

22.09.2021 14:44

Behandlingen av personopplysningene er vurdert.

[Les vår vurdering](#)

**Sendt til vurdering**

22.09.2021 14:15

**Melding**

22.09.2021 11:32

NSD har begynt på vurderingen av meldeskjemaet, og vi har noen kommentarer før vi kan ferdigstille den. Når du har oppdatert meldeskjemaet i tråd med kommentarene, trykk «bekreft innsending» på siden Send inn. Meldingsdialogen kan benyttes til eventuelle spørsmål, svar og avklaringer.

Hei

Takk for et godt utfylt meldeskjema.

Jeg ringte deg for å fortelle at dere må endre hvem som er prosjektansvarlig i meldeskjemaet. Den personen du oppgir som prosjektansvarlig på siden «Behandlingsansvar» i meldeskjemaet må være ansatt ved den institusjonen som er oppgitt som behandlingsansvarlig institusjon. Vi kan ikke se at den personene du har oppgitt er ansatt ved Nord Universitet. Vi ber om at du oppdaterer meldeskjemaet, deretter vil jeg gjøre en endelig vurdering av behandlingen av personopplysninger.

Med vennlig hilsen
Henriette N. Munthe-Kaas

**Sendt til vurdering**

20.09.2021 14:49

**Melding**

14.09.2021 14:01

NSD har begynt på vurderingen av meldeskjemaet, og vi har noen kommentarer før vi kan ferdigstille den. Når du har oppdatert meldeskjemaet i tråd med kommentarene, trykk «bekreft innsending» på siden Send inn. Meldingsdialogen kan benyttes til eventuelle spørsmål, svar og avklaringer.

Hei

Takk for godt utfylt meldeskjema.

1. Slik vi vurderer det, trenger du ikke å krysse av for tredjepersoner i ditt prosjekt ettersom du ikke gjør en systematisk innhenting av personopplysninger om tredjepersoner. Dessuten kan ikke ledere på en arbeidsplass oppgi personopplysninger til sine ansatte uten at de selv samtykker til det på grunn av lederens taushetsplikt.
2. For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.
3. Som en siste bemerkning ønsker vi å gjøre deg oppmerksom på at ordet «anonymisert» i informasjonsskrivet. For at opplysninger skal være anonyme kan det ikke eksistere en koblingsnøkkel eller deltagerne kunne gjenkjennes ut fra kombinasjonen bakgrunnsopplysninger. Vennligst påse at ordet ikke brukes feil og skaper misforståelser for utvalget.

Vi ber om at meldeskjemaet oppdateres i henhold til punktene over og aktuelle vedlegg lastes opp. Vi minner om at du/dere på siste side i skjemaet under «Send inn» må velge «Bekreft innsending». Når det er gjort vil vi fortsette

gjennomgangen av prosjektet.

Lykke til med videre utfylling!

Med vennlig hilsen
Henriette N. Munthe-Kaas



Melding fra Rita Helland Bruaas (NSD)

08.09.2021 10:31

Hei, viser til din melding

Vi mottok ditt skjema 23.08.2021, og vi har stor pågang.

Etter avtale med din institusjon Nord universitet, skal alle meldeskjema sendes inn senest 30 dager før datainnsamlingen starter.

Vi tilstreber at en rådgiver skal gjøre en første gjennomgang av ditt skjema, og gi deg en tilbakemelding i løpet av dette tidsrommet

Vurderingstiden er avhengig av at du har gitt fullstendig informasjon om prosjektet i meldeskjemaet, og sendt inn nødvendig dokumentasjon. Komplekse prosjekter kan ta lengre tid å gi en tilbakemelding

Mvh Rita NSD



Melding fra Anniken Hastadklev

07.09.2021 18:47

Hei, når kan vi forvente svar på søknaden?



Sendt til vurdering

23.08.2021 18:28