



Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi, Handelshøgskolen i Harstad

Hvordan påvirker bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser hverandre i en distribuert organisasjon?

En sammenliknende casestudie av virtuelle møter som ledelsespraksis i et flercampus-universitet.

Line Andersrød

Åsa Elvik

Masteroppgave i Ledelse, BED-3906, mai 2020

Forord

Denne masteroppgaven i Ledelse er avslutningen på et erfaringsbasert studium som har pågått på deltid over tre år. Gjennom hele studieløpet har vi blitt utfordret til å sette våre praktiske erfaringer i en faglig sammenheng. Dette har vært lærerikt. Etter hvert som vi har blitt bedre kjent med forskning på organisasjoner og ledelse, har vi innsett at våre erfaringer neppe er så unike som vi kanskje kan ha trodd. I arbeidet med denne masteroppgaven har dette blitt tydelig for oss. Det har vært spennende å skulle klare å forene vår egen nysgjerrighet med de vitenskapelige kravene som stilles.

Jo mer man lærer, jo mer skjønner man at man ikke vet. Vi skylder derfor respondentene stor takk for at de ved å delta i undersøkelsen vår, har hjulpet oss med å løfte blikket fra våre egne erfaringer. Vi er takknemlige for å ha fått et innblikk i deres arbeidshverdag, og for at de har delt sine refleksjoner med oss.

Det har tatt oss mye tid å gjennomføre dette forskningsprosjektet. Vi føler nå at tålmodige arbeidsgivere, barn, katter, korrekturlesere, venner og samboere har noe til gode hos oss begge. Når det hele nå er over, håper vi at de alle er enige med oss i at det var verdt det. Selv er vi fornøyde med alt vi har lært.

Til sist vil vi takke vår veileder professor Svein Tvedt Johansen for samarbeidet. Vi har opplevd at våre faglige interesser er blitt tatt på alvor, og at det har vært rom for engasjementet vårt. Noen milde korreksjoner og en hel del intellektuelle utfordringer har gjort arbeidet både krevende og stimulerende.

Undersøkelsen har skjedd uten oppdragsgiver, og arbeidet står fullt og helt for vår regning.

Mai 2020,

Line Andersrød og Åsa Elvik

Sammendrag

Vårt utgangspunkt for denne undersøkelsen har vært interesse for virtuell ledelse. Vi har lagt denne problemstillinga til grunn:

Hvordan påvirker bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser hverandre i en distribuert organisasjon?

- En sammenliknende casestudie av virtuelle møter som ledelsespraksis i et flercampus-universitet.

Ledelsespraksis dreier seg om den relasjonelle prosessen mellom leder og medarbeider. Utgangspunktet vårt har vært at det er ikke bare lederen som påvirker; ledelse påvirkes også av hvordan medarbeidere handler. Fordi vi er opptatt av ledelse som prosess, har vi valgt å legge praksisteori til grunn. Praksisteori kan hjelpe oss til å analysere det sosiale utkommet av teknologi og ledelse, og ved hjelp av agency-teori kan vi forstå mer av hvordan aktørene handler som de gjør. Flercampus-universitetet er en spennende kontekst; en distribuert organisasjon med høy grad av autonomi, og et mangfold av mål og oppgaver som skal løses. Våre teoretiske tilnærminger utvider perspektivene slik at vi er i stand til å se lederen, medarbeiderne og konteksten i det samme bildet. Hvordan gjennomføres virtuelle møter i et flercampus-universitet? Hvordan etableres praksisen for virtuelle møter? Hvordan påvirker teknologien de virtuelle møtene?

Undersøkelsen er en komparativ casestudie. Vi har studert en administrativ og en faglig enhet i et flercampus-universitet. Datainnsamlingen har skjedd i form av observasjon og individuelle dybdeintervjuer. Vi har observert ett Skype-møte i hver case etterfulgt av intervjuer med møtedeltakerne. De transkriberte dataene har vi analysert gjennom en kombinasjon av innholdsanalyse og prosessanalyse.

Et av våre mål med denne undersøkelsen var å finne ut mer om hvordan ledelse skjer i virtuelle møter. Vi ble overrasket da vi fant at de to møtene vi observert, var helt forskjellige; møtedeltakerne brukte den samme teknologien, men på svært ulike måter. I den ene casen brukte de teknologien til digital samhandling, i den andre casen gjennomførte de et rent videomøte. Samtidig hadde begge enhetene funnet sin form for virtuelle møter som dekket formålet med møtene.

I analysen underbygger vi hvordan bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser forenes i virtuelle møter. Møtet er altså ikke bare et medium eller en kanal for å behandle informasjon, det er i seg selv en ledelsespraksis. Vi finner at de sosiale sidene ved teknologien er viktigere enn de materielle: Det er materielt sett den samme teknologien som brukes i de to møtene, og de to enhetene vi har studert er mer like enn ulike; likevel er praksisene i møtene svært forskjellige. Dette kommer av hvordan aktørene handler i den sosiale konteksten; agency. Det er menneskene som sammen skaper den digitale virkeligheta. Teknologien er altså ikke gitt; den formes av menneskene som tar den i bruk.

Nøkkelord: Ledelsespraksis, virtuelle møter, digitale samhandlingsverktøy, flercampus-universitet, teknologiens sosiale og materielle side.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Begrepsavklaringer	2
1.4	Oppgavens oppbygning	5
2	Teori	6
2.1	Annen empiri	6
2.2	Praksisteori	9
2.3	Agency.....	10
2.3.1	Iterasjon.....	12
2.3.2	Projeksjon.....	13
2.3.3	Praktisk evaluering	14
2.3.4	Agency påvirker praksis.....	15
2.4	Teknologiens materielle og sosiale side	15
2.4.1	Teknologiene i vår undersøkelse.....	16
2.5	Hvorfor organisasjoner bruker møter	17
2.6	Konteksten	20
2.6.1	Flercampus-universitetet	20
2.7	Oppsummering teoretiske perspektiver	22
3	Metode.....	24
3.1	Vitenskapsfilosofisk tilnærming.....	24
3.2	Forskningsdesign	25
3.3	Forskningsmetode.....	27
3.4	Datainnsamling	28
3.4.1	Utvalg	28
3.4.2	Gjennomføring av observasjonene.....	29

3.4.3	Gjennomføring av intervjuene	30
3.5	Dataanalyse.....	32
3.5.1	Dokumentasjon.....	33
3.5.2	Innholdsanalyse	34
3.5.3	Prosessanalyse	36
3.6	Etiske betraktninger	37
4	Funn og analyse.....	38
4.1	Ledelsespraksiser og teknologiske praksiser forenes i virtuelle møter	38
4.1.1	Empiribeskrivelse	38
4.1.2	Bruk av digitale samhandlingsverktøy	44
4.1.3	Ledelsespraksis.....	46
4.1.4	Hvordan teknologien og møtene tilpasses hverandre.....	48
4.2	Hvordan praksiser etableres.....	51
4.2.1	Hvordan et nytt digitalt samhandlingsverktøy tas i bruk	52
4.2.2	Hvordan etablere ønskede praksiser?	55
4.3	Case 1 og Case 2; en sammenlikning	57
5	Diskusjon.....	65
5.1	Begrensninger	68
5.2	Implikasjoner for praksis	70
5.3	Implikasjoner for videre forskning	72
	Referanseliste	74
	Vedlegg 1: Observasjonsskjema	77
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	79

Tabelliste

Tabell 1 Utdrag fra observasjonsskjema	34
Tabell 2 Observasjonsdata fra det virtuelle møtet i Case 1: Administrativ enhet.....	42
Tabell 3 Observasjonsdata fra det virtuelle møtet i Case 2: Faglig enhet.....	43
Tabell 4 Handtering av tvetydighet og usikkerhet i de virtuelle møtene	50
Tabell 5 Hvordan kontekst, agency og praksis kan forklare ulikheter mellom møtene.....	58

Figurliste

Figur 1 Oppgavevariasjon og analyserbarhet kombinert med informasjonsstrategier, etter Daft & Lengel (1986).....	19
Figur 2 Organisatorisk prinsippskisse av et flercampus-universitet	22
Figur 3 Relasjon mellom teoretiske perspektiver knyttet til kontekst, teknologi, medierikdom, agency og praksiser	23
Figur 4 Påvirkninger på virtuelle møter som ledelsespraksis	66

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Vi ønsker å studere bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser. Samhandling og samarbeid skjer ofte digitalt i vår tidsalder – uavhengig av om man er geografisk spredt. Økt digitalisering av samfunnet gjør at man kan samarbeide og kommunisere med hverandre virtuelt. Digitale verktøy er lett tilgjengelige, og det kreves lite innsats for å initiere samhandling. Hvis man kommuniserer mindre ansikt-til-ansikt, er det da viktig at man er fysisk samlokalisert? Kan digitale verktøy erstatte tradisjonell kommunikasjon på en arbeidsplass? Vi finner disse tankene spesielt interessante nå som vi er inne i den store verdensomspennende krisen med covid-19-pandemien, og mennesker over hele verden har blitt henvist til hjemmekontor uten andre valg enn digital samhandling. Slike hendelser kan endre menneskers oppfatning av hvordan man samhandler i fremtiden. Teknologi gir mange muligheter, men den har også sine begrensninger. Vi vil studere hvordan aktørene forholder seg til teknologien, og hvordan den brukes til samhandling i organisasjonen. Videre vil vi finne ut hva dette betyr for ledelsespraksis i en organisasjon.

Å lede mennesker man ikke ser, har blitt dagligdags. Ledelse skjer virtuelt. Vi ønsker å studere hvordan dette skjer og hva dette betyr for ledelse. Vi har sett at det er ulik praksis for hvilke lederoppgaver som egner seg virtuelt og måten det gjøres på. Dette er årsaken til vårt ønske om å skrive denne oppgaven. Vi vil finne ut om ledelse og teknologi påvirker hverandre og om det tas andre hensyn ved utøvelse av virtuell ledelse sammenliknet med tradisjonell ledelse. Vi ønsker å studere ledelsespraksiser for digital samhandling i en organisasjon.

Organisasjonen vi vil studere, er et flercampus-universitet. Konteksten får betydning for dataene vi samler inn, og de siste årene har universiteter vært utsatt for flere omorganiseringer og forbedringsprosesser. Bakgrunnen er statlige reformer hvor formålet har vært avbyråkratisering, effektivisering, digitalisering og økt kvalitet. Dette har tvunget frem et behov for økt digital samhandling. Denne konteksten blir interessant å studere problemstillinga i, i en distribuert kunnskapsorganisasjon hvor vi vet at det foregår utstrakt bruk av digital samhandling.

1.2 Problemstilling

Vår problemstilling i dette forskningsprosjektet er:

Hvordan påvirker bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser hverandre i en distribuert organisasjon?

- En sammenliknende casestudie av virtuelle møter som ledelsespraksis i et flercampus-universitet.

For å begrense omfanget av forskningsprosjektet, har vi valgt å avgrense den digitale samhandlingen i problemstillinga til virtuelle gruppemøter i et flercampus-universitet.

Undersøkelsesenheter er to organisasjonsenheter i et flercampus-universitet, en administrativ enhet som har ansvar for en støttefunksjon for hele universitetet og en faglig enhet som har ansvar for forskning, undervisning og formidling innenfor sitt fagområde i universitetet. Vi vil studere et gruppemøte i hver organisasjonsenhet.

For å besvare den overordnede problemstillingen må vi svare på følgende spørsmål:

- Hvordan gjennomføres virtuelle møter i et flercampus-universitet?
- Hvordan etableres praksisene for disse virtuelle møtene?
- Hvordan påvirker teknologien de virtuelle møtene?

1.3 Begrepsavklaringer

For å sikre at begrepene forstås slik vi har brukt dem i vårt arbeid, vil vi forklare og definere sentrale begreper i vår oppgave.

Ledelse som praksis

En vanlig definisjon av ledelse er "å skape resultater ved hjelp av andre" (Arnulf, 2012, s. 15). Tradisjonelt sett har ledelse blitt sett på som noe som utøves av en leder, med fokus på lederens egenskaper (De Paoli, 2015). Det tradisjonelle synet på ledelse har vært utilstrekkelig for oss. Vi har hatt som utgangspunkt at det ikke bare er lederen som påvirker; det betyr også noe hvordan medarbeiderne handler.

Vi har derfor søkt etter teorier som ikke først og fremst fokuserer på resultatene, men på *prosessen* der ledelse skjer. Dette søket har ført oss i retning av praksisteori som har blitt vårt

teoretiske utgangspunkt for undersøkelsen. Inspirert av Feldman & Orlikowski (2011, s. 1240) har vi lagt denne definisjonen av praksis til grunn for vår undersøkelse:

Praksis er resultatet av menneskelig atferd i en sosial kontekst.

Praksisteori hjelper oss til å forene forståelsen av det mennesker gjør og de sosiale sammenhengene: Vi prøver å forstå *det som skjer* ved å se individers atferd og sosiale strukturer i sammenheng. Når vi anvender praksisteori på ledelse, blir vi dermed i stand til å utvide perspektivene slik at vi både ser lederen, medarbeiderne og konteksten i det samme bildet. Vi har dermed lagt til grunn en forståelse av *ledelse som praksis*. Ut fra vår tidligere definisjon av praksis, definerer vi ledelsespraksis slik:

Ledelsespraksis er resultatet av lederens og medarbeidernes atferd i den sosiale konteksten der ledelse skjer.

Ledelse er et kollektivt ansvar som formes av den relasjonelle prosessen mellom leder og medarbeider (De Paoli, 2015). Det betyr også større krav til autonomi og forutsetter gjensidig tillit i en gruppe (Holt Larsen et al., 2016). For å komme nærmere en forståelse av hvordan ledelsespraksis etableres, trenger vi å forstå mer av menneskelig atferd. For å ikke miste dynamikken mellom individene og mellom menneskene og konteksten som praksisteori ivaretar, har vi valgt å bruke agency-teori. Med utgangspunkt i Emirbayer & Mische (1998, s. 970) sin beskrivelse av agency har vi definert begrepet slik:

Agency er det som aktørene gjør i ulike kontekster gjennom å forene erfaringene fra fortida med planene for framtida og vurderingene i nåtida, og som både skaper og påvirkes av de kontekstuelle strukturene.

Teknologien er ikke gitt

Den andre variabelen i vår problemstilling er teknologi og helt konkret bruken av digitale samhandlingsverktøy. Vi har hatt som erfaringsbasert utgangspunkt at teknologi ikke er noe som er gitt, men som påvirkes av menneskene som tar den i bruk. Teknologien har i seg selv liten verdi eller mening før den tas i bruk av mennesker (Feldman & Orlikowski, 2011).

Inspirert av Gursli-Berg & Rosvold (2018) definerer vi teknologi slik:

Teknologi er design av, kunnskap om og bruk av et verktøy som har som formål å løse problemer som mennesker står overfor.

I tillegg til denne vide definisjonen av teknologi har vi hatt behov for en mer presis definisjon av informasjonsteknologi (IT). Vi definerer IT som «en teknologi der informasjon bearbeides, lagres og formidles som tekst, lyd eller bilder i digital form» (Rossen, 2019). Den konkrete teknologien som vi observerer i vår undersøkelse, og som våre respondenter anvender, er digitale samhandlingsverktøy. Med bakgrunn i våre definisjoner av teknologi og informasjonsteknologi legger vi denne definisjonen av digitale samhandlingsverktøy til grunn:

Digitale samhandlingsverktøy er teknologier som gir mennesker mulighet til å kommunisere muntlig, billedlig og skriftlig ved hjelp av datamaskiner for å løse de problemene de står overfor.

Kommunikasjon

De digitale samhandlingsverktøyene brukes for å kunne kommunisere med hverandre virtuelt. Kommunikasjon betyr "det å gjøre felles" (Falkheimer & Heide, 2014, s. 34). Inspirert av Erlie (2006, s. 17) legger vi denne forståelsen av kommunikasjon til grunn:

Kommunikasjon er en prosess hvor et budskap utveksles mellom to eller flere parter og knytter disse sammen i tid og rom.

For å forstå mer om informasjonen som utveksles i møtene, har vi brukt medierikdomsteori (Daft & Lengel, 1986) hvor informasjon rangeres etter hvor rik den er og hvilket kommunikasjonsmedium som passer best til formålet. Ordet *medium* kommer fra latin og betyr "det som er i midten». For kommunikasjon er mediet en kanal som binder sammen avsender og mottaker.

Virtuell versus digital

Virtuell betyr ifølge ordboka "som er til stede, men uvirksom", "potensiell" eller noe "som tilsynelatende er virkelig" (Språkrådet og Universitetet i Bergen, 2020). Den virtuelle virkeligheten tilrettelegges via teknologi. Med vårt utgangspunkt i at teknologi påvirkes av mennesker, har vi lagt til grunn en definisjon *virtuell* som den virkeligheten teknologi gir opplevelsen av, mens *digital* handler om bruk av teknologi materielt. Det finnes flere forklaringer på hva virtuell ledelse er; det kan handle om avstand, forskjell i tid og rom eller på tvers av organisasjoner og kulturer - fellesnevneren for *virtuell ledelse* er at samhandlingen skjer via teknologi, og at man ikke kommuniserer ansikt-til-ansikt (De Paoli, 2015).

Konteksten påvirker og påvirkes av mennesker

Vi står nå igjen med en vesentlig del av vår problemstilling, og det er der teknologien brukes og ledelse skjer – nemlig i et flercampus-universitet. Flercampus-universitetet er konteksten i vår undersøkelse hvor et campus defineres som et «universitetsområde» (Språkrådet og Universitetet i Bergen, 2020). En kontekst vil bestå av mange elementer. I vår undersøkelse vil det variere hvilke elementer som er relevante, det kan være den distribuerte organisasjonen, autonomien eller de ytre påvirkningene for å nevne noe. Vi har, inspirert av Svennevig (2019), lagt til grunn en enkel forståelse av kontekst:

Kontekst er den sammenhengen som bruken av samhandlingsverktøy og ledelse skjer i.

1.4 Oppgavens oppbygning

Innledningsvis i kapittel 1 har vi satt oppgaven i perspektiv, presentert problemstillingen og gitt en oversikt over hvordan vi ønsker at leseren skal forstå de sentrale begreper vi bruker i oppgaven.

Begrepene gjør vi rede for i kapittel 2, som omhandler teorien vi bruker til å forstå og forklare variablene i problemstillinga og faktorer som påvirker disse. Avslutningsvis i kapittelet blir teorien oppsummert i et teoretisk rammeverk.

Kapittel 3 inneholder en redegjørelse for metoder som er brukt til å svare på problemstillinga i vår undersøkelse. Dette inkluderer detaljerte beskrivelser av hvordan våre kvalitative data er samlet inn og analysert, samt etiske betraktninger knyttet til metoden.

Empiriske funn og analyse av disse er slått sammen i kapittel 4. Forskningsspørsmålene og problemstillinga ligger til grunn for analysen som er gjort. Vi beskriver hensikt og innhold i de møtene vi har observert, for å gi leseren informasjon om casene. Tabeller er brukt til å illustrere funn ved å sette empiri i sammenheng.

I det siste kapittelet drøftes funnene substansielt og metodologisk. Videre diskuteres implikasjoner for praksis og videre forskning. Kapittel 5 inneholder også vår konklusjon.

2 Teori

I vår undersøkelse studerer vi hva som skjer i konkrete situasjoner der teknologi og ledelse møtes i et flercampus-universitet. Vi trenger da teoretiske tilnærminger som kan ivareta flere perspektiver:

- Forståelsen av ledelse som prosess
- Den gjensidige påvirkning mellom teknologi og ledelse i virtuelle møter
- Hvordan konteksten (den distribuerte organisasjonen) påvirker og påvirkes av virtuell ledelse

I dette kapittelet skal vi presentere og begrunne teoriene vi har lagt til grunn for å ivareta perspektivene. Vi skal forklare hvordan vi ved hjelp av *praksisteori* kan tilnærme oss ledelse som en prosess og ikke som en enveis-påvirkning. Videre skal vi redegjøre for hvordan *agency-teori* bidrar til at vi kan forstå hvordan aktørenes handlinger påvirker praksis. Ved hjelp av teoretiske perspektiver på *teknologiens sosiale og materielle side* skal vi vise hvordan det kan oppstå ulike praksiser selv om det digitale verktøyet er det samme.

Medierikdomsteorien vil opplyse hvordan organisasjoner tar i bruk møter for å redusere kompleksitet. Til slutt skal vi forklare vesentlige trekk ved flercampus-universitetet som *kontekst*, men først vil vi gjøre rede for resultatene fra hva andre forskere har funnet i noen beslektede studier.

2.1 Annen empiri

I prosessen med å finne teori knyttet til vår problemstilling har vi funnet mye litteratur om det å lede over avstand. Fjernledelse har vært tema for ledelsesforskning i flere tiår, men dette begrepet har ikke vært tilstrekkelig for vår forståelse av hvordan ledelse og teknologi påvirker hverandre. Virtuell ledelse er et nyere begrep, og De Paoli (2015) er opptatt av at virtuell ledelse må anerkjennes som et eget felt; å arbeide virtuelt er annerledes. Selv om teknologien utvikler seg raskt, og nye funksjoner og forbedringer kommer på løpende bånd, fortsetter mange likevel å kommunisere på samme måte som før i det virtuelle rom av gammel vane. De Paoli (2015) viser til at også forskere har en tendens til å tolke ledelse tradisjonelt, og at mye av forskningen på virtuell ledelse hittil har fokusert på hva som gjør fenomenet ulikt fra det å jobbe sammen ansikt-til-ansikt, og mindre om hva det betyr for ledelse.

Virtuelle organisasjoner krever ny ledelse

De Paoli (2015) argumenterer for at distribuert ledelse fungerer best i det virtuelle rom, eksempelvis fungerer karismatiske eller autoritære lederstiler fungerer dårlig her. Behovet for tradisjonell ledelse blir minkende fordi hierarkier i organisasjoner flater ut og behovet for en leder som er hevet over andre forsvinner: Lederen blir en av mange (De Paoli, 2015). Vi finner særlig disse funnene til De Paoli (2015) relevant for vår undersøkelse:

- Å kommunisere i det virtuelle rom krever andre ferdigheter enn ansikt-til-ansikt kommunikasjon.
- Etablerte relasjoner gjør det lettere å samarbeide virtuelt.
- I det virtuelle rom fungerer distribuert ledelse best.

I et intervju med en yngre leder fant De Paoli (2015) at vedkommende ikke oppfattet noen spesielle utfordringene med å lede i det virtuelle rom – bortsett fra det å pleie relasjonene til sine ansatte. Den yngre lederen hadde funnet sin egen lederstil og gjort nødvendige tilpasninger for at virtuelle ledelse skulle fungere både for seg selv og for de ansatte. Dette forklarer De Paoli (2015) med to ulike teoretiske tilnærminger til ledelse; det å se på ledelse på den tradisjonelle måten som lederstyrt, eller det å distribuere og delegerer lederoppgaver og ansvar til sine medarbeidere. Den yngre generasjonen, de "digitale innfødte", sin tilnærming til ledelse gjør det mulig å tenke nytt rundt begrepet virtuell ledelse, og også det å bygge og vedlikeholde relasjoner i det virtuelle rom.

Virtuelle møter

I masteroppgaven «Samhandling på tvers av lokasjoner ved hjelp av videokonferanse» (Volden, 2016) undersøkes virtuelle møter i et oljeselskap. Hensikten var å kartlegge hvordan oppdragsgiver kunne utnytte digitale verktøy best mulig. Volden (2016) fant tre faktorer som påvirker effektiviteten i møtene: Sosiale faktorer, møtegjennomføring og teknologi. De mest relevante funnene for vår studie var:

- Lydkvalitet ble oppfattet som den viktigste faktoren for effektivitet i virtuelle møter.
- Ansikt-til-ansikt kontakt var viktig for å bygge og vedlikeholde relasjoner.
- Møteleders rolle ble oppfattet som viktig både med hensyn til å lage gode rammer for de virtuelle møtene og for gjennomføringen av dem.

Sammenhenger mellom virtuell ledelse og arbeidsmiljø

Vi har også tatt interesse for en dansk gruppes forskning i prosjektet «Virtuel ledelse, arbeidsmiljø og social kapital» (Holt Larsen et al., 2016). Studiet ble gjort på oppdrag fra den danske «Arbejdsmiljøfonden» som forvaltes av det danske Arbejdstilsynet. Prosjektet gjorde en litteraturstudie av virtuell ledelse og arbeid i virtuelle team, fulgt opp av en egen praktisk studie. Hensikten med prosjektet var å kartlegge hvordan arbeidssituasjonen til leder og medarbeider ble påvirket av å være geografisk spredt. Hovedfokuset var på psykososialt arbeidsmiljø og hvordan virksomheter tilrettela for arbeidet, inkludert tilgang og bruk av teknologiske verktøy. Et resultat av prosjektet var en veileder for hvordan virtuelle ledere kan styrke arbeidsmiljøet. Vi oppsummerer funnene i denne studien som vi finner relevant for vår undersøkelse (Holt Larsen et al., 2016):

- Flertallet av virtuelle medarbeidere var fornøyde med arbeidsmiljøet, men det å bli ledet virtuelt kunne gi økt følelse av sosial isolasjon og ga større risiko for stress.
- Fordeler og ulemper med virtuelt arbeid var ofte viklet inn i hverandre. Et eksempel i studien var at økt fleksibilitet kunne gi bedre balanse mellom arbeid og familieliv. Følelsen av å ha større kontroll over sin egen arbeidssituasjon kunne også gi økt engasjement. Samtidig fant de at fleksibiliteten kunne bli en belastning fordi arbeidet kunne bli grenseløst.
- Forskjellen mellom leder og medarbeider ble mindre i virtuelt arbeid. Virtuelt arbeid økte kravet til autonomi og gjensidig tillit. Om dette er en fordel eller ulempe avhenger av hvordan det fungerer i praksis.
- Studien viste også at virtuell lederkommunikasjon krevde større grad av systematikk og planlegging, og at fysiske møter foretrekkes for å skape relasjoner.

Veien videre

I disse tre studiene har vi funnet interessant empiri knyttet til forståelsen av virtuell ledelse som noe likt eller som noe annet enn tradisjonell ledelse, praktiske råd for virtuelle møter, relasjoner mellom virtuelle ledere og ansatte og erfaringer med virtuell ledelse. Disse empiriske funnene fra andre undersøkelser er verdifulle kilder til en dypere forståelse av virtuell ledelse. Likevel gir ikke disse perspektivene oss tilstrekkelige verktøy til å forstå hvordan ledelse og teknologi påvirker hverandre i en kontekst. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i praksisteori og agency-teori. I det følgende skal vi begrunne disse valgene.

2.2 Praksisteori

Fordi vi er opptatt av ledelse som prosess, har vi valgt å legge praksisteori til grunn.

Praksisteori kan hjelpe oss til å analysere det sosiale utkommet av både teknologi og ledelse og den gjensidige påvirkningen mellom disse i denne bestemte sosiale sammenhengen. Vi vil oppsummere vår forståelse av praksisteori i tre hovedpoenger:

Det første er at kjernen i praksisteori er at sosialt liv skapes kontinuerlig gjennom handlingene til mennesker (Feldman & Orlikowski, 2011). I dette perspektivet ønsker vi å forstå både den hverdagslige, rutinemessige atferden og de mer strategiske og målrettede handlingene. Alt mennesker gjør, er med på å etablere praksiser. Men mennesker er ikke maskiner. Vi lar oss påvirke, vi ombestemmer oss og vi gjør nye valg, og konsekvensen er at praksiser kan endre seg.

Det andre hovedpoenget er at de som skaper praksisene, er aldri bare individer; de er sosiale skapninger (Vaara & Whittington, 2012). Mennesker påvirker hverandre, vi tilpasser oss hverandre, vi forhandler, konkurrerer og samarbeider. Skal vi forstå hvordan praksiser etableres og endres, holder det derfor ikke å studere ett og ett individ, vi må se individene i sammenheng.

Det tredje poenget er at praksiser dannes i en kontekst (Feldman & Orlikowski, 2011). Selv om praksisteori er et motstykke til rene strukturforklaringer, inkluderer også denne teoretiske retningen forståelsen av at sosiale strukturer påvirker og påvirkes av menneskelige handlinger. Men det er altså ikke en deterministisk enveispåvirkning – det er en dynamisk prosess.

Feldman & Orlikowski (2011) argumenterer for at praksisteori har mye å tilby når vi skal forstå vår tids organisasjoner. Tradisjonelle strukturteorier kommer til kort når vi vil prøve å forstå hva som skjer i organisasjoner som i dag er komplekse, dynamiske, distribuerte, mobile, flyktige og unike. Praksisteori gir oss gode analytiske verktøy med sin vektlegging av blant annet dynamikk og relasjoner.

Når Feldman & Orlikowski (2011) tar på seg det de kaller "praksislinsa", identifiserer de tre måter å studere praksis:

- Et empirisk fokus: Se hvordan mennesker handler i organisatoriske kontekster. Den empiriske tilnærminga til praksis kan hjelpe oss å finne svar på "Hva er det som skjer?".
- Et teoretisk fokus: Forstå forholdet mellom folk sine handlinger og organisatoriske strukturer. Den teoretiske tilnærminga til praksis kan hjelpe oss å finne svar på "Hvordan skjer det?".
- Et filosofisk fokus: Den konstituerende rollen praksis har i å produsere organisatorisk virkelighet. Denne filosofiske tilnærminga skal hjelpe oss til å finne svar på "Hvorfor skjer det?".

Felles for variasjoner av tilnærminger til å forstå praksis er ifølge Feldman & Orlikowski (2011) sammenhengen mellom menneskers handlinger og den sosiale verden som handlingene skjer i. Handlinger skaper praksiser som igjen skaper rammene for handlingene. Dette synet, at praksiser på denne måten konstituerer sosialt liv, karakteriserer Feldman & Orlikowski (2001) som en sterk humanistisk tilnærming. Vaara & Whittington (2012) peker i denne sammenhengen på at det er praksisteoretikerens oppgave å avdekke de praksisene som man tar for gitt, og som skaper sosialt liv.

2.3 Agency

I undersøkelsen vil vi finne ut hva som skjer når mennesker og teknologi møtes i virtuelle møter. For å forstå denne gjensidige påvirkningen har vi lagt agency-teori til grunn. Agency dreier seg enkelt sagt om hvordan mennesker handler. I vår undersøkelse er agency et svar på et grunnleggende vitenskapsfilosofiske problem; hvordan menneskers handlinger både skaper og påvirkes av den sosiale virkeligheten vi er en del av. Denne gjensidige avhengigheten mellom individ og kontekst er sentral i vår undersøkelse når vi ønsker å forstå hvordan praksiser etableres og endres. Agency-teori kan altså bidra til forståelsen av hvordan praksiser etableres.

Agency savner en god norsk oversettelse når det brukes i en sosiologisk kontekst, og vi velger derfor å bruke det engelske ordet i fortsettelsen. Agency-teori søker altså, slik som praksisteori, å forene forståelser av strukturer og menneskelige handlinger, og denne gjensidige påvirkningen er et hovedpoeng. For vår undersøkelse kan agency dermed forklare hvordan praksiser oppstår gjennom menneskelig handling i kontekst, og vi vil i det følgende klargjøre denne sammenhengen. Vi har lagt Emirbayer & Mische (1998) sin artikkel "What is

Agency?" til grunn for vår forståelse av agency. Vår forståelse vil vi sammenfatte i tre hovedpoenger:

- Det første poenget er at agency skjer i en prosess som preges av sosial samhandling mellom mennesker. Denne gjensidige påvirkningsprosessen mellom mennesker trenger ikke være uttalt, men de sosiale aktørene påvirker uansett hverandre; fordi de befinner seg i samme kontekst, og fordi de er relevante for hverandre.
- Det andre hovedpoenget er at agency kan forklare hvordan de sosiale strukturene både reproduseres og endres. Konteksten er både gitt og foranderlig.
- Det tredje poenget er at agency er skiftende og ikke statisk. Mennesker bærer med seg fortidas erfaringer, samtidig som vi er i stand til å orientere oss mot framtida – og begge disse kan vi vurdere i situasjonen her og nå. Siden konteksten endrer seg, endrer vårt forhold til fortida og til framtida seg, og dette påvirker våre valg i nåtida.

Agency kan forstås som en sosial prosess; en akkord av de tre tonene *iterasjon*, *projeksjon* og *praktisk evaluering*, skriver Emirbayer & Mische (1998). Disse tre elementene henger empirisk sammen: Iterasjon retter seg mot fortida, projeksjon retter seg mot framtida og praktisk evaluering er orientert om nåtida (Emirbayer & Mische, 1998). Vi vil illustrere disse sammenhengene mellom elementene i agency og praksis med et praktisk eksempel; handteringen av Korona-pandemien:

- Da viruset ble oppdaget, var det en utbredt oppfatning at Korona-viruset ikke var farligere enn et vanlig influensa-virus. Det var ingen grunn til særlige tiltak, og dessuten hadde jo svineinfluensaen et tiår tidligere vist seg å være mye mildere enn det man først antok (iterasjon; å gjøre ting slik vi tidligere har gjort det).
- Mer kunnskap ble etablert om virusets smittsomhet og dødelighet, hele befolkningen fikk et forhold til smittetallet "R", og det ble tydelig at sykehusene ville få en kapasitetsutfordring om ikke smittekurven flata ut. Den offentlige diskursen endret seg: Nå var spørsmålet hvilke tiltak man skulle iverksette for å begrense effektene av pandemien (projeksjon; å se for seg hvordan vi vil ha det i framtida).
- Den 12. mars 2020 innførte Regjeringen de mest inngripende tiltakene i fredstid for å hindre smittespredning (praktisk evaluering; å vurdere konsekvensene av ulike valg).
- Slik endret en rekke praksiser seg for en hel nasjon, fra handvask og hostehygiene til hjemmekontor og hytteforbud.

Eksempelet viser hvordan agency henger sammen med praksis: For å forstå det vi mennesker gjør, og det som skjer i en sosial kontekst, er det utilstrekkelig å bare konsentrere seg om nåtida. Vi må også relatere nåtida til fortid og til framtid. Vi skal i det følgende gå dypere inn i hvert av elementene iterasjon, projeksjon og praktisk evaluering for å undersøke disse sammenhengene nærmere.

2.3.1 Iterasjon

Når mennesker handler, påvirkes vi av vane og tradisjon, og vi bærer historia med oss.

Iterasjon dreier seg om hvordan vi bruker handlingsmønstre som er kjent for oss fra før, og hvordan dette skaper stabilitet og forutsigbarhet (Emirbayer & Mische, 1998). Umiddelbart er det dermed lett å tenke at iterasjon fungerer konserverende og bevarer det bestående. Når vi går nærmere inn på hvordan iterasjon er satt sammen, utfordres denne fordommen. Emirbayer & Mische (1998) forklarer at iterasjon har flere sider, og nedenfor er vår sammenfatning av disse:

- Selektiv oppmerksomhet: Mennesker klarer ikke å konsentrere seg om alt samtidig. Derfor handler vi ut fra vane.
- Typer: Vi gjenkjenner nye erfaringer som *typer* – enten det er mennesker, relasjoner, kontekster eller hendelser. Når vi tilnærmer oss disse nye erfaringene som typer, skaper vi kontinuitet.
- Kategorier: Vi sorterer nye erfaringer i de kognitive kategoriene vi har fra før, og nye erfaringer tilordnes eksisterende kategorier.
- Repertoar: Vi manøvrerer i sosiale situasjoner, og vi har en innebygd forståelse for hva som er passende i situasjonen. Denne tilpasningen fungerer stabiliserende.
- Forventninger: Gjennom erfaring har vi lært hva som er mest sannsynlig at vi kan forvente vil skje. Vi tilpasser oss denne forventningen.

Disse aspektene ved iterasjon fører til at fortida fungerer stabiliserende og identitetsskapende. Dette er relevant for vår undersøkelse. Organisasjonen vi undersøker opplever relativt omfattende kontekstuelle endringer. I organisasjonsteorien har universiteter blitt ansett for å være systemer som har tungt for å forandre seg. Iterasjon, som ett av elementene i agency, kan dermed hjelpe oss med å forstå hvordan fortida og tradisjonene også påvirker dagens praksiser.

Til slutt vil vi peke på at iterasjon har både bevisste og ubevisste sider. Til de ubevisste sidene av iterasjon kan vi knytte kjente sosiologiske begreper som *sosiale skjema* og *habitus*, og vi har merket oss at Emirbayer & Mische (1998) ofte sidestiller begrepene "iterational" og "habitual" i artikkelen. Likevel må vi passe oss for å trekke den slutningen at dette fører til at mennesker er viljeløse slaver av historien eller ubevisste sosiale strukturer. Vi har også bevissthet i vårt forhold til fortida, og ikke minst så kan vi tenke nye tanker og handle på nye måter. Dermed beveger vi oss over til *projeksjon*.

2.3.2 Projeksjon

Det andre elementet, *projeksjon* (ikke i psykologisk forstand), skal hjelpe oss å forstå at mennesket også er nyskapende. Vi har visjoner og mål, vi kan tenke alternative løsninger, og vi definerer formål og lager planer. Dette elementet i agency er altså orientert mot framtida, men relaterer seg også til fortida og nåtida (Emirbayer & Mische, 1998). Projeksjon forholder seg til fortida ved at tidligere erfaringer er et bakteppe som vi vurderer hva som er mulig ut fra. Forholdet til nåtida skjer ved at vi eksperimenterer og undersøker alternative muligheter i situasjonen slik som den er nå. Også projeksjon har flere sider (Emirbayer & Mische, 1998), og nedenfor er vår sammenfatning av disse:

- Forutseenhet: Våre opplevelser av det som har skjedd tidligere, former hvilke framtidige muligheter vi ser. Selv om muligheter i seg selv er fleksible, har de med andre ord begrensninger i de typene og kategoriene som er etablert.
- Narrativ: Vi forestiller oss ved hjelp av fortellinger hvordan framtida kan bli om vi foretar bestemte handlinger – en form for scenarietenking.
- Symbolske omskiftninger: Vi tilpasser oss det vi fortolker er andre menneskers forståelser i våre valg.
- Hypoteser: Problemene vi opplever, møter vi med hypotetiske løsninger som samsvarer med de moralske, praktiske og emosjonelle hensynene vi ønsker å ivareta.
- Eksperimenter: Vi tester disse hypotetiske løsningene i sosial interaksjon.

Når vi nå har sett hvordan projeksjon er sammensatt, får vi et klarere bilde av hvordan agency-teorien gir oss begreper til å forstå hvordan menneskelig handling både dreier seg om frie valg og påvirkes av de kontekstuelle strukturene. Vi ser også at dette er relevant for vår undersøkelse fordi det frigjør oss fra en deterministisk forståelse av at "strukturendring A må føre til praksisendring B". Skal vi forstå hvordan praksiser etableres, holder det ikke å kjenne

til tradisjonene, vi må også forstå hvordan aktørene forholder seg til framtida. Vi beveger seg nå mot det mest reflekterende elementet i agency – praktisk evaluering.

2.3.3 Praktisk evaluering

Det tredje elementet i agency, praktisk evaluering, er vår bevissthet knyttet til nåtida (Emirbayer & Mische, 1998). Det kjennetegner mennesket at det er i stand til å foreta kognitive, moralmessige og estetiske vurderinger. Vi er i stand til å knytte fortidas vaner og framtidens prosjekter sammen i situasjonen slik den er her og nå. Praktisk evaluering relaterer seg til iterasjon ved at selv vaner og rutiner må tilpasses den aktuelle konteksten, og relasjonen mellom projeksjon og praktisk evaluering dreier seg om at selv framtidsdrømmer må bringes ned på jorda og til omstendighetene her og nå. Praktisk evaluering har flere sider (Emirbayer & Mische, 1998), og vår sammenfatning av disse følger her:

- **Problematisering:** Ingen situasjon er helt lik den forrige, og derfor kommer vaner og rutiner til kort. Det er noe tvetydig og uløst i alle problemer vi må løse, og derfor problematiserer vi.
- **Karakterisering:** Samtidig relaterer vi, kanskje ubevisst, det vi opplever til det vi har erfart før. Skjemaene, typene, kategoriene aktiveres, og dette kobles til de handlingene vi har brukt å foreta før. Dermed ser vi hvordan iterasjon og praktisk evaluering henger sammen.
- **Gjennomtenking:** Vi leter etter hvordan vi best kan svare på situasjonen vi er i her og nå – samtidig som vi ivaretar ønsket om å nå våre framtidige mål. Slik ser vi at praktisk evaluering henger sammen med projeksjon.
- **Beslutning:** Våre vurderinger kan føre fram mot beslutninger og valg. Men disse beslutningene trenger ikke være eksplisitte; de kan også være uutalte tilpasninger til konteksten.
- **Iverksettelse:** Så handler vi – på grunnlag av problematisering av situasjonen, relatert til fortida og med tanke for hva vi vil oppnå i framtida.

I vår undersøkelse er det interessant å identifisere slike elementer av praktisk evaluering i respondentenes beskrivelser av praksis: Det som skjer her og nå, påvirkes både av erfaringer fra fortida og planer og ønsker for framtida.

2.3.4 Agency påvirker praksis

Vi har i det foregående gjennomgått hva som inngår i begrepet agency, og hvordan de tre elementene iterasjon, projeksjon og praktisk evaluering er uløselig knyttet til hverandre. Aktørene lever alltid i fortida, framtida og nåtida (Emirbayer & Mische, 1998). Men i praksis vil vi i enkelte situasjoner være mer orienterte mot fortida, i andre situasjoner retter vi oss mest mot framtida, og i atter andre situasjoner konsentrerer vi oss om å forholde oss til det som skjer i nuet. Agency hjelper oss med andre ord til å komme lenger enn de rent empiriske sidene ved praksiser, og til å forstå hvordan praksiser etableres. Slik kan begrepet agency hjelpe oss å undersøke de teoretiske sidene ved praksis; altså hvordan praksis blir til (Feldman & Orlikowski, 2011). Hvordan påvirker teknologiske praksiser og ledelsespraksiser hverandre? Hva skjer når ny teknologi introduseres; legger man ny teknologi til gammel prosess og fortsetter som før, eller endres praksis? Dominerer tradisjoner og vaner, eller er det nye mål og planer som styrer?

2.4 Teknologiens materielle og sosiale side

Praksisperspektivet og agency kan altså hjelpe oss med å forstå hvordan aktørenes handlinger skaper sosial virkelighet. Samtidig ønsker vi å forstå hvordan teknologien spiller inn. Orlikowski og Barley (2001) argumenterer for at organisasjonsstudier og teknologiforskning har mye å lære av hverandre, og at organisasjon og teknologi bør studeres som overlappende mekanismer og ikke bare som en berikelse av hverandre. Innledningsvis har vi klargjort at vårt utgangspunkt er at teknologien først får verdi og mening når den tas i bruk av mennesker. Med det har vi etablert et skille mellom teknologiens materielle og sosiale side. Vi skal utdype dette.

Den materielle siden ved en teknologi kan enklest forklares med de fysiske egenskapene til teknologien; knivene på gressklipperen, motoren på personbilen og kjølesystemet på serverrommet. Når vi i vår undersøkelse studerer digitale samhandlingsverktøy, ser vi at vi får færre materielle ting som vi kan ta på og holde i. Men også her finner vi det integrerte videokameraet på PCen, hodesettet med blåtann-tilkobling og filsystemet på fellesområdet. Dette er materielle sider ved digital samhandlingsverktøy. De materielle sidene trenger med andre ord ikke være fysiske, de kan også være digitale. Men hverken knivene på gressklipperen, spolene på Spinning Jenny, filsystemet eller hodesettet gir mye verdi om ikke mennesker tar det i bruk. De materielle sidene ved teknologien får først mening i møtet med menneskers praksis.

De sosiale sidene ved teknologien dreier seg ifølge Orlikowski & Barley (2001) om to former for menneskelig handling. Den ene er de valgene som designerne av teknologien gjør når de skal innfri de tekniske spesifikasjonene. Disse valgene tas ut fra fysiske hensyn, antakelser om brukerne, tradisjoner eller underforståtte forestillinger om hvordan verden er organisert. Den andre formen for menneskelig handling er de valgene som gjøres av de som bruker teknologien. Teknologier kan brukes på ulike måter, og når denne bruken integreres i menneskelig praksis, formes de implikasjonene som teknologien gir (Orlikowski & Barley, 2001).

I vår undersøkelse er det svært relevant at når den samme teknologien brukes i ulike sosiale systemer, så kan det sosiale utkommet av teknologien likevel bli ulikt. Dette er sterke argumenter for å ha en ikke-deterministisk tilnærming til forståelsen av bruk av digitale samhandlingsverktøy. Igjen ser vi at praksisteori er et nyttig verktøy: Bruk av digitale samhandlingsverktøy er i seg selv en praksis som skapes av handlingene til aktørene i en sosial situasjon innenfor en kontekst (i.e. organisasjonen).

2.4.1 Teknologiene i vår undersøkelse

Enhetene i vår undersøkelse har tilgang til datautstyr og programvare fra den sentrale IT-avdelingen i organisasjonen. Det fysiske utstyret dreier seg om personlig IT-utstyr som PC (laptop eller stasjonær), hodetelefoner med mikrofon og webkamera. På universitetet er det også tilgang til møterom med videokonferanseutstyr (PC, TV-skjerm, mikrofoner, høyttalere).

Møtene i vår undersøkelse skjer ved hjelp av Skype for Business. Skype for Business tilbyr funksjoner for lyd- og videosamtale med mulighet for skjermdeling. Møtefunksjonen har opptaksmulighet. Skype kan også brukes til å sende og motta chat-meldinger, og man kan ringe til telefonnummer også når mottakeren ikke er tilkoblet Skype. Skype for Business eies av Microsoft, som har varslet at tjenesten vil bli trukket tilbake i 2021 (Microsoft, 2019).

Skype for Business erstattes med Teams som er én av applikasjonene i Office 365. Teams har funksjonalitet blant annet knyttet til fildeling (flere kan jobbe i samme dokument i sanntid), chat og videomøter. Applikasjonen kan i prinsippet erstatte Skype som møteplattform og SharePoint eller fellesområder som fildelingssystem.

2.5 Hvorfor organisasjoner bruker møter

For å forstå mer av relasjonene mellom mennesker, organisasjoner og teknologi har vi funnet nytte i den klassiske teorien om medierikdom (Daft & Lengel, 1986). Daft & Lengel (1986) sitt inngangsspørsmål er: Hvorfor behandler organisasjoner informasjon? Deres svar er at organisasjoner behandler informasjon for å redusere *usikkerhet* og *tvetydighet*. Usikkerhet dreier seg om at det ikke er tilstrekkelig tilgang på informasjon. Tvetydighet dreier seg om hvordan man skal forstå den informasjonen man har fordi det foreligger tolkningsmuligheter. Utgangspunktet er at usikkerhet og tvetydighet må reduseres for at oppgaver skal løses på en effektiv måte; det er med andre ord nødvendig for at organisasjonen skal nå sine mål.

Det første teoretiske utgangspunktet er med dette at organisasjoner vil tilnærme seg usikkerhet og tvetydighet på ulike måter (Daft & Lengel, 1986):

- I situasjoner med høy grad av usikkerhet vil organisasjoner samle mer data for å kunne løse kjente problemer.
- For situasjoner med høy grad av tvetydighet nytter det ikke å tilføre mer informasjon. Da utveksler man synspunkter; man definerer spørsmål for å klargjøre det som er tvetydig fram mot en enighet av hvordan situasjonen skal forstås.

Med disse teoretiske forutsetningene rangerer Daft & Lengel (1986) medier som kommunikasjonen skjer gjennom, ut fra kapasiteten de har til å behandle informasjon. Kriteriene for rangeringen er mediets muligheter for umiddelbare tilbakemeldinger, non-verbal kommunikasjon, personliggjøring og språkvariasjon. Den rikeste formen for informasjon finner man i situasjoner der man kan se personers kroppsspråk, der det har noe å si hvem som kommuniserer med hverandre, der man kan bruke et rikt språk, og der det er rom for umiddelbar respons og korreksjoner. Mens statisk informasjon som ikke kan knyttes til avsender eller mottaker, slik som tall, er den minst rike formen for informasjon.

Hvilke medier kan så handtere den rike formen for informasjon, og hvilke medier er best egnet til å behandle den minst rike informasjonen? Daft & Lengel (1986) lager denne rangeringen av medier ut fra deres kapasitet til å behandle rik informasjon (fra høyest til lavest kapasitet):

- Kommunikasjon ansikt-til-ansikt
- Telefon
- Personlige dokumenter (som brev)

- Upersonlige skriftlige dokumenter
- Dokumenter med tallverdier

Et dokument med tallverdier kan aldri klare å kommunisere kroppsspråket til avsenderen; dersom kroppsspråket er viktig for å få fram meningen i informasjonen, har man valgt feil medium. På den andre siden så er dokumenter en svært effektiv måte for å behandle klare og utvetydige beskjeder og standardiserte data (Daft & Lengel, 1986). Med andre ord: De rike mediene er best egnet til å redusere tvetydighet i informasjonen, de mindre rike mediene er best egnet til å redusere usikkerhet i informasjonen. Hvordan tar så organisasjoner i bruk medier for å redusere usikkerhet i informasjon og tvetydighet? Daft & Lengel (1986) skiller rike og personlige medium fra mindre rike og upersonlige medium:

- Det rikeste og mest personlige mediet er gruppemøter. Møter egner seg best til å behandle tvetydig informasjon, og mindre egne til å behandle kjente data. Møtene egner seg til å utveksle synspunkter og vurderinger ansikt-til-ansikt. Fortrinnet til gruppemøtene er muligheten til å komme fram til en felles vurdering av situasjonen.
- I den andre enden av skalaen finner vi formelle informasjonssystemer og regler og prosedyrer. Vi har da å gjøre med kommunikasjonsmedier som er best egnet for å behandle spørsmål med lav grad av tvetydighet, og som man kan anvende kjente løsninger på (Daft & Lengel, 1986).

Det siste elementet i medierikdomsteorien som vi vil anvende i vår undersøkelse, er sammenhengen mellom organisasjonens oppgavevariasjon og medierikdom i kommunikasjonen. Her refererer Daft & Lengel (1986) til Perrow som i 1967 foreslo en modell der organisasjoners oppgaver varierer ut fra to karakteristikk: variasjon og om oppgavene er analyserbare. Høy oppgavevariasjon vil innebære at det ofte skjer uventede ting som er vanskelige å forutse, mens lav variasjon betyr at problemer, og dermed også løsninger, gjentas. Oppgaver som har høy grad av analyserbarhet, kan løses med kjente rutiner og prosedyrer, mens lav analyserbarhet må håndteres med skjønn og erfaring. Disse sammenhengene sammenfatter Daft & Lengel (1986) i en matrise som vi har forenklet noe:

Analyserbarhet	Lite analyserbar	Lite analyserbar. Lav variasjon. Bruker rike media til å handtere de lite analyserbare problemene. Tilfører lite informasjon. Eksempel: Telefon.	Lite analyserbar. Høy variasjon. Bruker rike media til å handtere de lite analyserbare problemene. Tilfører mye informasjon for å handtere unntakene. Eksempel: Ansikt-til-ansikt gruppemøte.
	Analyserbar	Analyserbar. Lav variasjon. Trenger mindre rike media. Tilfører lite informasjon. Eksempel: Regler og prosedyrer.	Analyserbar. Høy variasjon. Trenger mindre rike media. Tilfører mye informasjon for å handtere unntakene. Eksempel: Statistikk.
		Lav	Høy
		Oppgavevariasjon	

Figur 1 Oppgavevariasjon og analyserbarhet kombinert med informasjonsstrategier, etter Daft & Lengel (1986)

Det vesentlige poenget her er at situasjoner med lav grad av oppgavevariasjon og analyserbare oppgaver kan håndteres ved å tilføre lite informasjon og med lite rike medier. I slike situasjonen bruker organisasjoner regler, rutiner og formelle informasjonssystemet (ofte kvantitative data). I motsatt hjørne finner vi de mest komplekse situasjonene med høy grad av oppgavevariasjon og lite analyserbare oppgaver. Da tilfører man mer informasjon og bruker rike medier for å løse oppgavene, slik som ansikt-til-ansikt gruppemøter (Daft & Lengel, 1986).

Medieriksdsteorien bidrar med perspektiver på hvorfor og hvordan organisasjoner håndterer og behandler informasjon på ulike måter. I sum gir dette oss flere analytiske verktøy som kan hjelpe oss med å forstå forskjeller og likheter mellom de enhetene vi har studert i vår undersøkelse.

Vi vil samtidig ta med en teoretisk betenkning. Det er en åpenbar innvending mot å lene seg for tungt på teorien om medierikdom at den er etablert for flere tiår siden. Siden da har utviklinga når det kommer til bruk av digitale samhandlingsverktøy, vært mildt sagt omfattende. Videokonferanse, e-post og deling av skjerm i møter var ukjente medier da teorien ble etablert, og disse dagligdagse digitale samhandlingsverktøyene er ikke å finne på

rangeringene til Daft & Lengel (1986). Samtidig er vi kjent med at senere teoriutvikling som bygger på medierikdomsteorien har inkorporert for eksempel videokonferanse mellom ansikt-til-ansikt-møter og telefon (Volden, 2016, s. 15). Vi velger likevel å bruke den originale teorien fordi de grunnleggende poengene med tvetydighet/usikkerhet, medierikdom og oppgavevariasjon er interessant for vår undersøkelse som finner sted i et flercampus-universitet. De nye verktøyene utfordrer ikke hovedpoengene; et Skype-møte med videoen slått på er i prinsippet et møte med mer medierikdom enn et Skype-møte med videoen slått av. Vi bruker derfor medierikdomsteorien i analysen av de møtene vi har studert fordi den gir oss analytiske begreper til å se sammenhenger mellom oppgavevariasjon, organisasjonsstruktur, ledelse og digital samhandling langt utover det rene strukturteorier er i stand til.

2.6 Konteksten

Om vi antar at lederen og medarbeiderne sine handlinger skaper det sosiale livet, har det da noe å si hvilken organisasjon dette skjer i? Vi har a priori antatt at konteksten er med på å skape forskjeller. Heller ikke organisasjonen er en gitt størrelse som forblir upåvirket av ytre omstendigheter og menneskelige handlinger. Ledelsespraksis må forstås i den situasjonen og i den konteksten det skjer. Utgangspunktet for undersøkelsen er situasjonen rundt virtuelle møter og vår undersøkelse skjer innenfor konteksten av et flercampus-universitet. Vi har vært opptatt av å finne ut hvordan denne konteksten påvirker praksis. Universiteter har en egen organisasjonsstruktur som den anerkjente organisasjonsteoretikeren Mintzberg (referert i Bolman & Deal, 2014) beskriver som et fagbyråkrati bestående av høgkompetent personell med en struktur preget av få ledelsesnivåer som gjør den relativ flat og desentralisert. De fagansatte har en sentral rolle i organisasjonen for å kunne innfri universitetenes mål om kvalitet innen utdanning, forskning og formidling på et høyt internasjonalt nivå. Dette krever stor grad av autonomi, noe som også er nedfelt i universitets- og høgskoleloven (2005, §1-5) beskrevet som faglig frihet og ansvar.

2.6.1 Flercampus-universitetet

Et flercampus-universitet er et universitet bestående av flere universitetsområder forstått som «læresteder, der undervisning og forskning vil foregå på ulike geografiske steder» (Elken & Stensaker, 2015, s. 5). Universitetet må ta stilling til om den geografiske avstanden skal få betydning for den faglige organiseringen, og man har i prinsippet tre alternativer: organisasjon som er avhengig av geografi, organisasjon som er geografisk uavhengig eller en kombinasjon av disse (Elken & Stensaker, 2015). Ved å ta hensyn til geografisk fordeling, vil

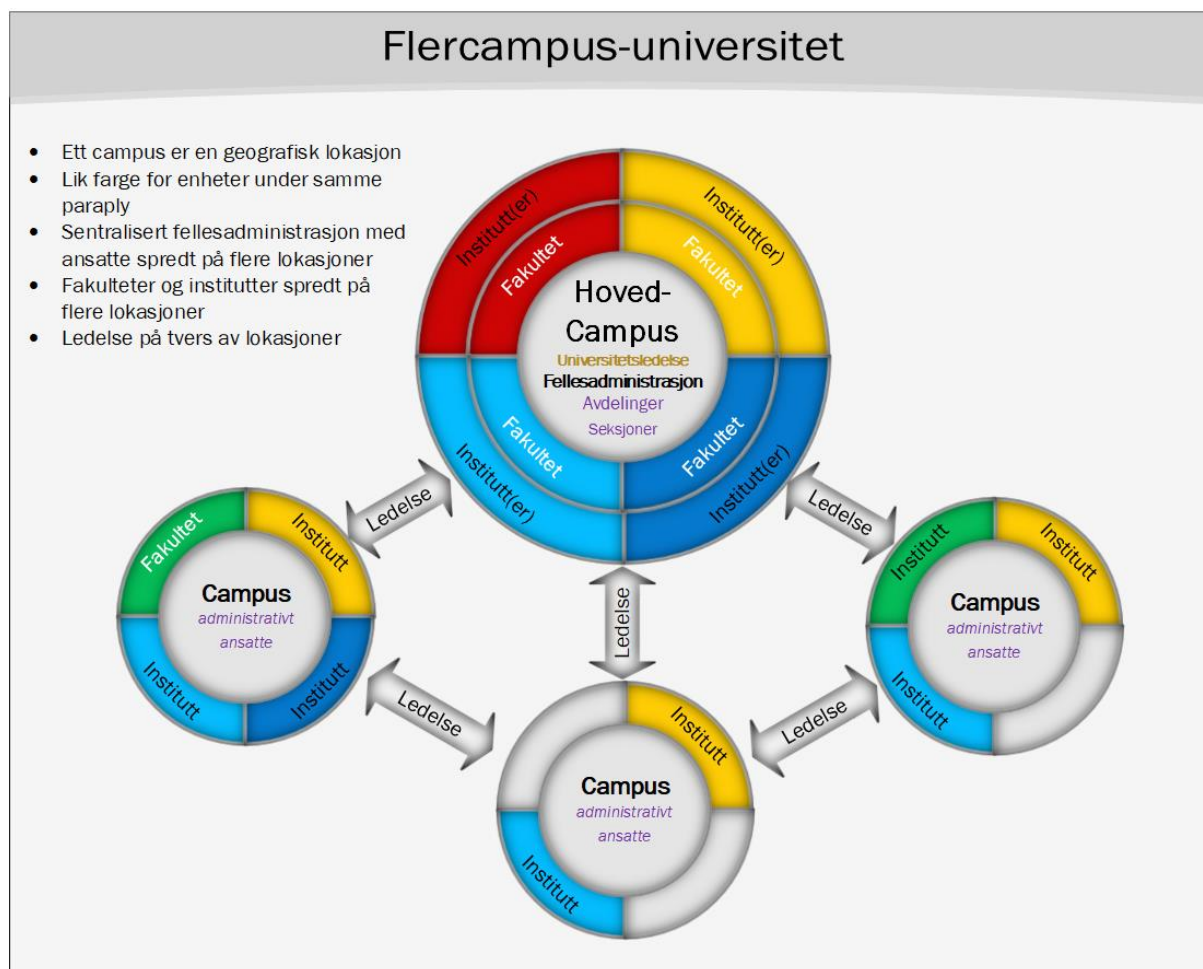
man få noen av de samme funksjonene på flere campus (Mintzberg referert i Elken & Stensaker, 2015) mens man uten å ta hensyn til geografi vil få en funksjonsdeling som kan gjøre campusene svært ulike. Denne organiseringen får konsekvenser for universitetenes kjernevirksomhet; utdanning og forskning (Elken & Stensaker, 2015) og det er opp til den enkelte institusjon å avgjøre hvordan organiseringen skal gjøres. Dette er ingen enkel prosess. Det er stor makt i faglinjen, og høy grad av autonomi kan gi utfordringer når det gjelder endringsvillighet siden universiteter historisk er kjent for å reagere langsomt på endringer i omgivelsene (Bolman & Deal, 2014).

Endringsprosesser har ført til flercampus-institusjoner i Norge

Vi har nå tegnet et overordnet bilde av utfordringer med organisering av et flercampus-universitet. Selv om universiteter er kjent for å være komplekse organisasjoner, har moderne universiteter blitt svært tilpasningsdyktige (Elken & Stensaker, 2015). De siste tiårene har universitetene vært eksponert for mange reformer for å tilpasses det moderne samfunn. Det er forventet at universiteter tar samfunnsansvar, bidrar til økonomisk vekst og til kunnskapsbasert utvikling lokalt, nasjonalt og internasjonalt (Elken & Stensaker, 2015). I den forbindelse har norske universiteter vært igjennom store endringer, og mange endringer pågår fortsatt. En direkte konsekvens av strukturreformen "Konsentrasjon for kvalitet" (Kunnskapsdepartementet, 2015) er at 33 statlige universiteter og høyskoler har blitt til 21 (Kunnskapsdepartementet, 2016), og det har oppstått flere flercampus-institusjoner i Norge.

Flercampus-universitetet i vår kontekst

Flercampus-universitetet vi studerer har et hovedcampus og flere mindre geografisk spredte campus som alle skal ivareta faglige, administrative og stedlige hensyn både lokalt og på tvers av lokasjoner. Fusjonsprosessen har medført endringer i både ledelse og tilhørighet for flere fagmiljøer. I tillegg har flere administrative støttetjenester blitt standardisert og organisatorisk sentralisert i en fellesadministrasjon som har som oppgave er å støtte opp under den faglige virksomheten i universitetet. En forutsetning for endringsprosessene var at ingen skulle måtte skifte arbeidssted eller miste arbeidet, dermed har organisasjonsendringene medført at flere må jobbe og lede på tvers av lokasjoner. Vi har laget en prinsippskisse av flercampus-organiseringen, som vist under. Denne må sies å være sterkt forenklet:



Figur 2 Organisatorisk prinsippskisse av et flercampus-universitet

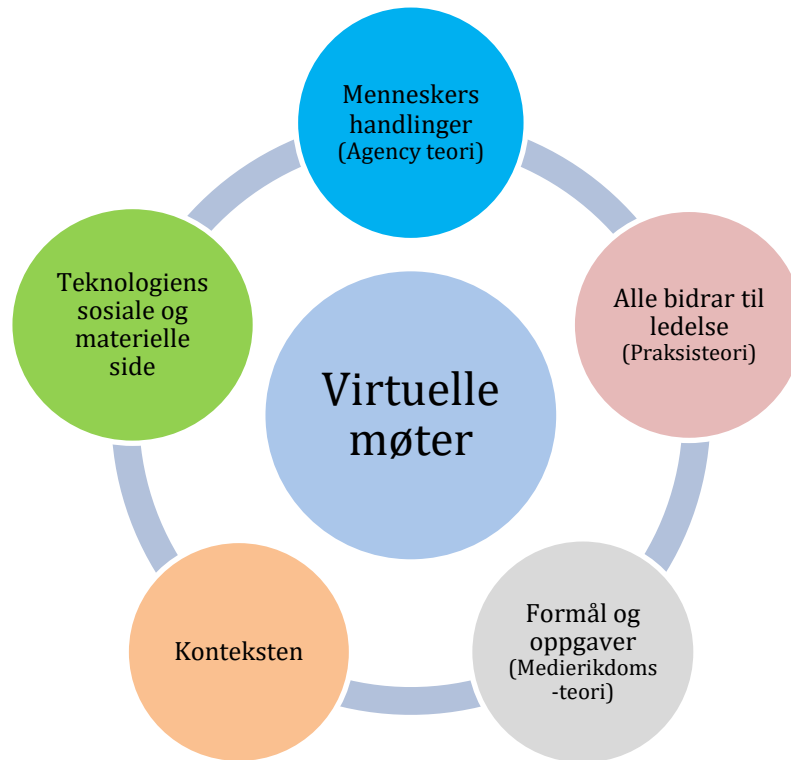
Skissen illustrer hvordan flercampus-universitet er spredt på flere lokasjoner med ledelse på tvers. Alle campus har noe stedlig ledelse som bestemmes av størrelse og faglig aktivitet. Ansatte i fellesadministrasjonen arbeider geografisk uavhengig, mens den faglige organiseringen kan være geografisk avhengig eller uavhengig med hensyn til hva slags studier som tilbys på campus og hvordan fagenheten ønsker å koordinere dette. Digitale verktøy åpner opp for nye muligheter for samarbeid. (Elken & Stensaker, 2015).

2.7 Oppsummering teoretiske perspektiver

Vi har nå gjennomgått de teoretiske perspektivene som vi har lagt til grunn for valg av metode: Gjennom medierikdomsteorien har vi sett at organisasjoner behandler informasjon på ulike måter for å nå sine mål. Vi trenger kjennskap til konteksten og kunnskap om teknologiens materielle og sosiale side for å identifisere vesentlige påvirkninger på virtuelle møter. De praksisene som utvikles kan vi relatere til kompleksiteten i konteksten og i teknologien. Dette forstår vi bedre når vi ser hvordan aktørene utøver agency; de tar både

utgangspunkt i det som har vært, de evner å forestille seg nye måter å gjøre ting på, og de kan evaluere valgene de gjør ut fra de målene de ønsker å nå.

Vi vil sammenfatte disse perspektivene i en illustrasjon for å vise hvordan de ulike teoriene til sammen utgjør et teoretisk rammeverk i vår undersøkelse:



Figur 3 Relasjon mellom teoretiske perspektiver knyttet til kontekst, teknologi, medierikdom, agency og praksiser

3 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere og begrunne de metodiske valgene vi har tatt i arbeidet med vår undersøkelse.

3.1 Vitenskapsfilosofisk tilnærming

Vårt utgangspunkt for denne undersøkelsen har vært interesse for virtuell ledelse. Etter litteratursøk og studier av annen forskning er problemstillinga snevret inn til at vi ønsker at vår undersøkelse skal gi mer kunnskap om hvordan bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser påvirker hverandre i et flercampus-universitet. Vi har i den innledende fasen jobbet mye med å finne ut av hvordan vi best tilnærmer oss dette spørsmålet. En individualistisk tilnærming ville innebære at vi forsøkte å forklare det sosiale fenomenet med individenes handlinger, mens en kollektivistisk tilnærming ville innebære at det var det sosiale fenomenet som forklarte individenes handlinger (Gilje & Grimen, 1993). I vår undersøkelse er vi imidlertid opptatt av å finne ut mer om de *prosessene* der ledelse skjer, og vi trenger da både de individuelle og de kollektive forklaringene. Vi har kunnet handtere dette rent pragmatisk ved at vi har lagt praksisteori til grunn: I praksisteori forenes individer og den sosiale konteksten i gjensidig påvirkning, og dette er en viktig del av det vi ønsker å finne ut av.

Praksisteori hjelper oss også med å handtere det klassiske vitenskapsfilosofiske problemet: Kan vi forutsette at mennesket alltid handler rasjonelt (Thurén, Gjestland, & Gjerpe, 2009)? Har vi grunn til å anta at det som er rasjonelle forklaringer for ett menneskes handlinger, vil forstås på samme måte for et annet? I vår undersøkelse er det vesentlige at mennesker handler, at det skjer i sosiale kontekster, og at det er dette som skaper praksiser. For oss blir det viktig hvordan vi tilnærmer oss respondentene når vi ønsker å forstå mer av handlingene og mer av konteksten enn den kunnskapen som vi får bare ved å observere. Hans Skjervheim (referert i Hammersley & Atkinson, 1996, s. 10) skiller den samfunnsvitenskapelige tilnærmingen fra den naturvitenskapelige ved at samfunnsviteren tilnærmer seg den som studeres ved et subjekt-subjekt forhold, mens naturviterens tilnærming er et subjekt-objekt forhold. Dette skillet er relevant for vår undersøkelse: Vi studerer praksiser. Gitt forståelsen av praksiser som det mennesker skaper med sine handlinger i en sosial kontekst, så er det avgjørende at vi tilnærmer oss respondentene våre som nettopp subjekter.

En fortolkende tilnærming forutsetter nærhet mellom forsker og de som forskeren forsker på. Samtidig skal ikke nærheten bli for stor; ikke så nær at relasjonene blir for tette, ikke så nær at forskeren mister sin evne til (selv)refleksjon, ikke så nær at forskeren er med på å skape respondentenes fortolkninger og meninger, og heller ikke så nær at forskerens kritiske distanse opphører. Vi har handtert dette ved å være bevisste på at vi skal være nøytrale, samtidig som vi har forsøkt å bidra til at det etableres tillit mellom oss og respondentene. Ved framtoning og ordvalg har vi tilnærmet oss respondentene som subjekter.

Siden vårt forskningsprosjekt er avslutningen på et erfaringsbasert masterstudium, har vi sett det som et selvstendig poeng å være bevisste på å bringe inn våre egne erfaringer og refleksjoner i alle fasene av prosjektet. Det har da vært viktig for oss å skille det som er vår virkelighetsforståelse fra den virkeligheten som respondentene vil fortelle oss om. Nå er vi i kjernen av noen vesentlige trekk ved en fortolkende tilnærming til vitenskap. Den sosiale virkeligheten er ikke et objektivt, uforanderlig fenomen som kan testes og verifiseres (eller falsifiseres). Den sosiale virkeligheten er foranderlig, den skapes av subjekter, og den forstås subjektivt. Men dette må ikke tas til inntekt for et syn på samfunnsvitenskapen som relativ. Om absolutte samfunnsmessige sannheter er vanskelig å finne, så bringer vitenskapen oss likevel framover (Thurén et al., 2009). Denne framgangen forutsetter transparens og etterprøvbarehet i alle forskningsprosjekter. Dette er også ett av formålene med dette metodekapittelet.

I det følgende vil vi redegjøre konkret for de metodiske valgene vi har tatt for å ivareta disse ulike hensynene.

3.2 Forskningsdesign

Vi har formulert ei beskrivende problemstilling. Vi vil finne ut *hva* som skjer. Hva skjer når digitale samhandlingsverktøy tas i bruk i organisasjoner? Hva skjer når grupper møtes? Vår teoretiske tilnærming hjelper oss å legge til et annet element i beskrivelsen, og det er *hvordan* det skjer? Hvordan skjer den gjensidige påvirkningen mellom teknologi og ledelse? Hvordan spiller den sosiale konteksten inn? Vi har selvsagt også vært nysgjerrige på *hvorfor* mennesker handler som vi gjør, og hvorfor det sosiale utkommet blir som det blir. Men for å finne ut av dette, måtte vi rigge et forskningsopplegg som langt oversteg det vi har av tilgjengelige ressurser i en masteroppgave.

I problemstillinga vår inngår variablene bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser. Begrepene er definert tidligere. Vårt utgangspunkt har vært at det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom variablene, og vi har behandlet dem som uavhengige variabler.

Konteksten er i undertittelen konkretisert til et flercampus-universitet, men vi har valgt å formulere det mer generelle begrepet "distribuert organisasjon" i selve problemstillinga. Undersøkelsen vår har potensiale for teoretisk generalisering. Ved å både formulere det konkrete og det generelle ved konteksten, er vi i stand til å skille det som konkret gjelder de enhetene vi har studert, fra det generelle som gjelder like eller liknende organisasjoner.

Ved å studere to enheter med ledelse på tvers av campus håper vi å få et mer nyansert bilde av ledelsespraksiser og teknologi ved universitetet. Det er klart at en distribuert organisasjon i form av et flercampus-universitet kan gi styrings- og samordningsutfordringer, og vi er nysgjerrige på hvordan enhetene løser dette ved hjelp av ledelse og teknologi. Teknologi binder riktignok campusene sammen, men strukturen, avstanden og de autonome miljøene skaper likevel en kompleks organisasjon. Vi forventer at dataene fra vår undersøkelse vil belyse dette.

Vi har altså ønsket å forstå hvordan teknologi, ledelse og kontekst påvirker hverandre. Ovenfor har vi argumentert for en fortolkende tilnærming og for at kvalitativ metode er best egna for vår undersøkelse. Allerede i de innledende diskusjonene om våre egne erfaringer med virtuell ledelse oppdaget vi at selv om vi hadde liknende erfaringer, var det også vesentlige forskjeller. I valget av forskningsdesign har vi derfor landet på å gjennomføre en komparativ casestudie. Dette designet gir oss muligheten til å lete etter likheter og forskjeller på tvers av kontekstene. Et komparativt casestudium gjør det med andre ord mulig å gjennomføre teoretisk interessante sammenligninger (Thagaard, 2018).

Vi har gjennomført undersøkelsen i et universitet som vi kjente til hadde omfattende bruk av digitale samhandlingsverktøy. Her har vi valgt å studere to caser. Når casene er i samme organisasjon, får vi potensielt kunnskap om det som er likt i konteksten mellom undersøkelsesenheter, og hvordan dette som er likt påvirker og påvirkes av variablene i problemstillinga vår.

Samtidig er det ikke bare likheter, men også forskjeller mellom casene. Vi har valgt to undersøkelsesenheter som rent strukturelt er relativt ulike; den ene en administrativ enhet, den

andre en fagenhet. Vi antok at enhetene ville være ulike med hensyn til sammensetning, og var nysgjerrige på om det hadde noe å si at det var vitenskapelig ansatte i den ene undersøkelsesenheten og administrativt ansatte i den andre. Om vi fant større likheter enn forskjeller mellom enhetene, kunne vi på den andre siden få enda mer kunnskap om konteksten.

Før vi fortsetter metodegjennomgangen vil vi allerede nå gjøre å oppmerksom på at det universitetet som vi har studert, er arbeidsstedet til den ene av oss. Vi kommer konkret tilbake til hva det har hatt å si i de enkelte fasene av undersøkelsen. For designet er dette først og fremst relevant fordi det var en av grunnene til at vi valgte å gjennomføre undersøkelsen i universitetet; vi antok at det ville gi oss lettere tilgang.

3.3 Forskningsmetode

I valget mellom de ulike kvalitative datainnsamlingsmetodene valgte vi å gjennomføre observasjon med etterfølgende individuelle intervjuer. Rekkefølgen på datainnsamlinga var slik:

- Case 1: Observasjon + fem intervjuer.
- Case 2: Observasjon + fem intervjuer.

Vi gjennomføre en observasjon ved innledningen til studiet av hver case. Observasjonene ga oss mulighet til å studere den empiriske siden ved praksis; hvordan mennesker handler i organisatoriske kontekster (Feldman & Orlikowski, 2011). Dette ble utgangspunktet for vår undersøkelse: *Hva* er det som skjer i praksis? Observasjonene ga oss altså data knyttet til atferd og til atferd i kontekst.

Etter hver av observasjonene gjennomførte vi fem individuelle intervjuer. Intervjuene ga oss mulighet til å studere den teoretiske siden ved praksis for å prøve å forstå forholdet mellom folk sine handlinger og organisatoriske strukturer (Feldman & Orlikowski, 2011). Intervjuene ble gjennomført kronologisk etter observasjonene, og vi kunne stille spørsmål knyttet til det vi hadde observert. Samtidig fikk vi også data om forhold som hadde skjedd i forkant av observasjonene. Gjennom intervjuene fikk vi data knyttet til respondentenes opplevelser, meninger og refleksjoner. Når vi la disse dataene til observasjonsdataene, fikk vi muligheten til å finne ut mer om hvordan det vi hadde observert, skjedde.

Fordelen med å kombinere observasjon og intervjuer er at man kan bruke data fra den ene kilden til å belyse data fra den andre kilden (Hammersley & Atkinson, 1996). I vår undersøkelse var det data fra intervjuene som ble brukt til å opplyse de dataene vi hadde fra observasjonene. I tillegg kunne vi bruke alle data fra Case 2 til å opplyse alle data fra Case 1. Vi kunne dermed lete etter forskjeller og likheter mellom casene. Vi var likevel bevisste på at vi måtte forsøke å tilnærme oss Case 2 like åpent som Case 1, og at vi kunne få funn i Case 2 som vi ikke hadde i Case 1.

Vi fulgte samme framgangsmåte i begge case; samme observasjonsskjema og samme intervjuguide.

3.4 Datainnsamling

3.4.1 Utvalg

For å kunne gjennomføre en vitenskapelig undersøkelse, trenger man adgang. Å få tilgang til å observere krever formell tillatelse og reell aksept fra de som skal undersøkes (Jacobsen, 2015). Vi har tidligere fortalt at valget av undersøkelsesenheter skjedde tilfeldig. Tilgangen til casene skjedde via forespørsler fra oss til den formelle ledelsen for hver enhet. Ifølge ledernes egne utsagn tok de opp med sine grupper noe tid i forveien at det var studenter som hadde ønske om å observere et av møtene deres og gjennomføre etterfølgende intervjuer. Dette ble gjort før det ble besluttet å gi oss formell tillatelse, og vi antar at dette også fungerte som en form for forankring som sørget for at det i tillegg ble gitt reell aksept – uten at vi kan si noe om hvilke eventuelle konsekvenser det kunne ha fått om noen av gruppemedlemmene hadde motsatt seg observasjonen.

Siden møtet i Case 2 omfattet fem medlemmer, og vi ønsket å intervjuer inntil fem personer fra hver case, var det aldri noe spørsmål om utvalg av respondenter. I Case 1 kom den formelle lederen oss i forkjøpet: Samtidig som vi fikk melding om at det var i orden å gjennomføre observasjonen, fikk vi vite at fem av gruppemedlemmene hadde meldt seg som intervjuerpersoner. Slik fikk vi en enkel tilgang til respondenter, samtidig som vi mistet muligheten til å selv velge respondenter. Lederen inntok slik en rolle som portvakt. Vi opplevde ingen bakenforliggende motiver bak dette, kun hjelpsomhet. Men selv den mest hjelpsomme portvakt påvirker prosjektet (Hammersley & Atkinson, 1996). I ett av intervjuene falt det naturlig å spørre om hvordan det hadde blitt til at respondenten ville delta i vårt prosjekt:

Forsker: Ja. Tusen takk for at du tok deg tiden, det var veldig fint. Var det sånn at – meldte du deg frivillig, eller var det ...?

*Case 1-5: Ja det er frivillig, [hen] spurte oss hvem som ønsker å dele erfaringer om Skype-møter, så jeg har bare *rekker opp handa* gjort det.*

*Forsker: Rekt opp handa ... *smiler**

*Case 1-5: *ler* Ja. Jeg bare tenkte å dele litt om min erfaring [...].*

Denne frivilligheten sikret at de respondentene som deltok fra Case 1, hadde interesse for å delta i undersøkelsen, men vi vet lite mer om motivene for å delta. Ulempen med utvelgelsen er at den fratok oss muligheten til strategisk leting etter data (Hammersley & Atkinson, 1996). Men heller ikke med et mer strategisk utvalg foretatt av oss, ville vi ha hatt noen større garanti for at den faktiske populasjonen ville være representativ for den teoretiske populasjonen. I diskusjonen skal vi komme tilbake til de implikasjonene dette har for generalisering.

3.4.2 Gjennomføring av observasjonene

Observasjon av møtene ble gjennomført som åpen observasjon i naturlig miljø. Vi tok opptak av møtene og lagret de på kryptert disk. Møtene hadde begge en varighet på om lag en time.

Vi var ikke-deltakende observatører på begge møtene. I begge casene løste vi dette ved at vi etter å ha presentert oss og formålet med vår deltakelse ved møtestart, slo av kameraene våre. I Case 1 var det tidlig i møtet en av møtedeltakerne som problematiserte at lederen informerte om en sak som vedgikk en ansatt, siden det var eksterne til stede:

NN: Kan jeg bare komme med et lite innspill. Jeg beklager, men. Jeg er litt bekymra for at det står "recording" nå [...] med tanke på GDPR og sånn, blir det ivaretatt med de her masterstudentene som tar opp på Skype? Da tenker jeg på personvern [...].?

Lederen ba oss om å kommentere dette. Vi forklarte at prosjektet var vurdert uten anmerkninger av Norsk senter for forskningsdata (NSD), og hvilke tiltak vi hadde iverksatt for å ivareta personvern. Videre forklarte vi at de personopplysningene som ble problematisert, ikke var av interesse for vår undersøkelse, og at vi kom til å se helt bort fra det som ble sagt. Den som stilte spørsmålet, bekrefta at dette var et tilfredsstillende svar. Bortsett fra at vi svarte på dette ene spørsmålet som ble retta til oss, sa vi ingenting i noen av møtene.

Vi hadde på forhånd fått tilsendt elektronisk invitasjon til Skype-møtene. Av invitasjonene så vi at det var potensielt 19 deltakere på møtet i Case 1, og seks potensielle deltakere på møtet i Case 2. Møtet i Case 1 ble gjennomført 14 dager før møtet i Case 2. Det lå ikke saksliste i noen av innkallingene. En forklaring på dette er at det er gjentakende møter som vil ha ulik saksliste fra gang til gang. I forkant av møtet i Case 2 fikk vi videresendt en saksliste med 11 punkter på e-post. Vi så ingen saksliste før møtet i Case 1, men skjønnte i møtet at saksliste (og referat) deles i Teams og ikke i kalenderinvitasjonen.

Før observasjonene hadde vi forberedt observasjonsskjema som vi fylte ut hver for oss i løpet av i møtene. Skjemaet ligger som vedlegg til denne masteroppgaven, og vi gjengir bare hovedpunktene her:

Observasjonsskjemaet hadde som formål å gjøre oss oppmerksomme på hva som skjedde i møtene, og hvem av aktørene som gjorde hva. På skjemaet var det en del konkrete punkter om blant annet møteledelse og om bruk av teknologi. Andre punkter var mer vurderende – slik som "hvordan er stemningen?". Vi hadde i tillegg lagt inn kolonner der vi skulle fylle ut våre egne refleksjoner etter observasjonen. Vi brukte med andre ord observasjonsskjemaet til å forsøke å skille det vi faktisk observerte fra våre egne vurderinger. I tillegg diskuterte vi observasjonen rett etter at den var gjennomført, for å finne ut om vi hadde sett det samme, eller om vi hadde ulik opplevelse. I disse diskusjonene bidro den av oss som har universitetet som sitt arbeidssted, med mer kunnskap om konteksten enn det som kom fram av observasjonene.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Etter hver av observasjonene gjennomførte vi fem individuelle intervju. Vi henvendte oss til de ti utvalgte respondentene per e-post og gjorde avtale om intervju. Når avtalen var inngått, sendte vi orienteringsskriv og samtykkeskjema til respondentene. Ved ett tilfelle sendte vi ved en inkurie fra jobb e-posten og med jobb-signatur. En av respondentene reagerte på dette, og stilte blant annet spørsmål om vårt masterprosjekt hadde en ekstern oppdragsgiver. Vi fikk ryddet opp i vår egen tabbe, klargjort at prosjektet helt og fullt gjennomføres uten oppdragsgiver. Ny invitasjon ble sendt fra privat e-post, og intervjuet med denne respondenten ble etter dette gjennomført som planlagt.

Vi hadde som mål at det skulle være nærhet i tid mellom observasjonene og intervjuene for å oppnå at respondentene hadde det aktuelle møtet friskt i minne. Åtte av ti intervjuer ble

gjennomført innen to dager etter observasjonene. For de siste to intervjuene gikk det av praktiske årsaker seks og åtte dager før intervjuene ble gjennomført. Intervjuene ble gjennomført individuelt over Skype med kamera slått på både hos oss og respondentene. Det ble tatt opptak av intervjuene, og opptakene ble lagret på kryptert disk. Intervjuene hadde varighet på om lag en time. Ingen av intervjuene ble gjentatt.

Vi var åpne om hensikten med intervjuene og inviterte respondentene til en åpen samtale der vi hadde forberedt noen spørsmål. Intervjuguiden ligger som vedlegg, og vi gjengir bare hovedpunktene her. Spørsmålene ble utformet med utgangspunkt i teori og forskningsspørsmål, samt det vi hadde observert i møtene. Ut fra dette delte vi intervjuet inn i fem sekvenser:

- Innledning
- Oppvarming
- Del 1: Spørsmål knyttet til observasjonen
- Del 2: Spørsmål knyttet til teknologi og ledelse
- Avslutning

Hver sekvens hadde sin hensikt. Innledningen skulle avklare rammene for intervjuet. Respondenten fikk anledning til å spørre om det var noe som var uklart for dem. I oppvarmingen stilte vi enkle spørsmål om respondentens bakgrunn og arbeidshverdag. Hensikten var å få samtalen i gang og la respondentene dele sine erfaringer med så lite påvirkning som mulig fra oss. Vi hadde satt ei omtrentlig tidsramme på 20 minutter til innledning og oppvarming.

Hoveddelen av intervjuet delte vi i to. I den ene delen stilte vi spørsmål knyttet til det møtet vi hadde observert. Vi stilte spørsmål for å finne ut om dette var et typisk møte, eller om noe var annerledes. Samtidig benyttet vi anledningen til å spørre respondentene om de vurderte at vår observasjon påvirket møtet på noe vis. Her var det bare lederen i Case 1 som innrømmet å ha vært litt ekstra nervøs før møtet, men ellers var det ingen av respondentene som mente at vår tilstedeværelse hadde påvirket møtet på noe vis. I den andre hoveddelen stilte vi mer generelle spørsmål knyttet til flercampus, bruk av digitale verktøy og syn på ledelse. Vi hadde satt av ei omtrentlig tidsramme på 35 minutter til hoveddelen av intervjuene.

Den siste delen av intervjuet brukte vi til avslutning. Her var hensikten å gi respondentene en sjanse til å fortelle om ting vi ikke hadde spurt om. Vi avsluttet alltid intervjuene med å si at

hvis respondentene kom på mer etter å ha snakket med oss, så ville vi være svært interesserte i dette, og at vi kunne kontaktes på e-post. Ingen av respondentene henvendte seg til oss i etterkant.

For å klare å følge respondentenes initiativer i samtalen, og samtidig ha oversikt over at vi kom innom alle de temaene vi hadde ønske om, ble intervjuguiden utformet som en horisontal tabell. Vi vurderte at det ville være risiko for at vi ville bli for bundet av våre egne spørsmål om vi utformet ei vertikal liste. Ved flere tilfeller opplevde vi nettopp dette – at respondentene av seg selv begynte å snakke om tema utenfor vår kronologi. Vi var da i stand til å omstille oss fort og følge respondentenes initiativ slik at samtalen kunne utvikle seg naturlig.

Tidligere har vi forklart at vi ønsket å tilnærme oss respondentene som subjekter. Dette hadde flere implikasjoner for intervjuene, blant annet at spørsmålene våre var formulert svært åpent. Det var respondentenes egne erfaringer og refleksjoner vi ønsket å få del i, og det skulle ikke presses inn i vår form. Et intervju er en kunstig situasjon, og vi hadde derfor tenkt gjennom på forhånd hva vi kunne gjøre for å skape tillit mellom oss og respondentene. Vi lyttet, anerkjente og fulgte opp respondentenes egne fortellinger. I avslutninga av samtalene stilte vi spørsmål om hvordan respondentene hadde opplevd samtalen. Det var ingen som formidlet negative opplevelser. Case 1-1 svarte slik:

Nei, den gikk over all forventning. Det var fint. Jeg kunne snakke fritt, og det var ikke tørt som et sånt forskningsintervju kan være. He-he. Nei, det var fint.

Vår opplevelse samsvarer med dette, og hovedinntrykket vårt var at respondentene villig fortalte og delte sine erfaringer. Siden den ene av oss har forsket i egen organisasjon, var vi bevisst risikoen for at intervjuet fikk en ekstra dimensjon. Vi vurderte derfor at det var best at den andre ledet intervjuene. I ett tilfelle opplevde den som ledet intervjuet at det gikk litt trått. Hun sendte da ei melding til den andre på Facebook Messenger og ba om hjelp til samtalen. Hun kom da inn med noen spørsmål, og det ble ny dynamikk i samtalen slik at intervjuet kunne fullføres.

3.5 Dataanalyse

Observasjonene og intervjuene ga oss svært mye data, og vi skal i det følgende redegjøre for hvordan vi har gått fram med hensyn til dokumentasjon og analyse.

3.5.1 Dokumentasjon

Den viktigste datakilden er selvsagt de transkriberte observasjonene og intervjuene. Noen av respondentene har annet morsmål enn norsk, og alle respondentene snakker dialekt. Vi har gjennomgående valgt å transkribere på bokmål fordi dette bidrar til anonymiseringen av respondentene. Fyllord har vi i noen grad utelatt, men vi har beholdt dem der de har en funksjon – for eksempel i tilfeller der det viser hvordan respondenten har tenkt og reflektert underveis i samtalen. Når vi ser mange ufullstendige setninger på rad, kan det være uttrykk for at det ikke har vært så lett for respondenten å gi et svar.

Vi har i noen grad utelatt samtykkende lyder som "m-mm". Dem er det svært mange av på lydopptakene, og vi har bare tatt dem med i transkriberingen der vi mener det kan ha hatt en betydning. Slike samtykkende lyder spiller en sosial rolle – i stedet for spørsmål – svar – spørsmål – svar, skaper det mer dynamisk kommunikasjon. I noen tilfeller kan disse lydene også ha vært ment å skulle oppmuntre respondenten til å fortsette resonnetet.

I liten grad har vi dokumentert det vi har sett på videoen i transkriberinga. Dette kan være litt paradoksalt gitt problemstillinga vår, men vi har i få tilfeller funnet det relevant for fortolkninga av data. Vår opplevelse er at samtalene i hovedsak har flytt lett, og vi har diskutert om for eksempel kroppsspråket til respondentene kunne bidra til å opplyse problemstillinga vår ytterligere. Vår konklusjon er at det ville det i liten grad gjøre. Dette betyr selvsagt ikke at dette ikke er interessante data – bare ikke for vår undersøkelse.

De transkriberte dataene og våre egne notater som vi har gjort underveis i forskningsprosessen, er verdifull dokumentasjon. Vi har de strukturerte notatene på observasjonsskjemaene, i tillegg til mer ustrukturerte nedtegningene som vi har gjort underveis i hele prosessen. Vi har brukt applikasjonene OneNote og OneDrive i O365 til å dele notatene. Passende nok i vår undersøkelse har vi i tillegg til skriftlig kommunikasjon mellom oss på e-post, på Facebook Messenger og i ei lukka gruppe på Facebook. Alle disse notatene er også data i vår undersøkelse; de dokumenterer hvordan vi har reflektert underveis i forskningsprosessen, og hvordan vi i har flyttet oss fram og tilbake mellom teori og empiri. Vi ser i ettertid at dokumentasjon og deling av disse notatene har vært viktig for hvordan vi har gjennomført dataanalysen, og for de funnene vår undersøkelse gir. Det vil vi se nærmere på i det følgende.

3.5.2 Innholdsanalyse

Vi har gjennomført analyseprosessen langs to spor: Først har vi foretatt det som i metodelitteraturen benevnes som *innholdsanalyse*, deretter har vi foretatt en *prosessanalyse*. En innholdsanalyse har som formål å finne sammenhenger mellom data ved å dele data inn i stadig færre og mer overordnede kategorier (Jacobsen, 2015). Vi har gjennomført innholdsanalysen på ulike måter for observasjonene og intervjuene.

For observasjonene har vi tatt utgangspunkt i observasjonsskjemaet som begge fylte ut underveis i observasjonene. Vi har transkribert hver vår observasjon. Så byttet vi, slik at den som ikke transkriberte, leste gjennom transkriberingen og jobbet videre med observasjonsskjemaet. Slik sikret vi at begge måtte bearbeide alle data fra observasjonene, og vi sikret dermed at vi begge hadde "lyttet" til møtene for andre gang.

Vi la til en kolonne i observasjonsskjemaet slik at vi kunne få med egne refleksjoner etter å ha gjennomført intervjuene. Samtidig la vi også til refleksjoner som vi ikke hadde fanget i selve observasjonen. Deretter la den andre til supplerende eller korrigerende kommentarer. Vi gjengir et utdrag av hvordan observasjonsskjemaet så ut på dette stadiet i prosessen:

Tabell 1 Utdrag fra observasjonsskjema

Observasjonsskjema: Hva skjer? Hva skjer ikke? Hvem gjør hva?			
Observasjon	Forsker 1 sin observasjon i møtet	Forsker 1 sine refleksjoner - etter å ha gjennomført intervjuene	Forsker 2 sine refleksjoner
Brukes video?	Ja.		Begge møtelokalene har stor TV-skjerm, så de ser nok hverandre litt bedre enn det vi gjør med vanlig dataskjerm.
Hvordan styres mikrofon? Kan alle bryte inn når som helst?	Alle kan bryte inn.	De avbryter hverandre, men har likevel framdrift.	Ser at i alle fall Case 2-5 gir tegn med handa når hen ønsker ordet. Case 2-1 tar ordet når hen føler for det. De andre er vanskelig å se.
[ikke punkt i observasjonsskjemaet]		Oppfatter dette som en rein videokonferanse.	Enig.

Startpunktet for innholdsanalysen var å lage kodeskjema. Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden. Intervjuguiden er utformet ut fra teori, variablene i problemstillinga, samt forsknings spørsmål. I tillegg var våre egne refleksjoner etter intervjuene et viktig utgangspunkt for kodinga; allerede her hadde vi begynt å danne noen hypoteser om hva vi

hadde funnet. I praksis skjedde etableringa av kodeskjemaet ved at vi gikk gjennom ett intervju sammen. Vi gikk gjennom utsagn for utsagn og begynte å fastsette kategorier. Vi startet da med å etablere tre hovedkategorier som samsvarer med variablene i problemstillinga:

- D – Digitale samhandlingsverktøy
- L – Ledelsespraksis
- K – Kontekst

Til hver av disse hovedkategoriene identifiserte vi deretter nokså detaljerte underkategorier. Underkategoriene ble dannet med utgangspunkt i teori og utsagnene fra respondentene. For kategorien digitale samhandlingsverktøy etablerte vi for eksempel kategori "D1 Utstyr" med tanke på teknologiens materielle side. Samtidig kom det viktige utsagn fra respondentene som ikke nødvendigvis passet med teorien, og vi etablerte da en del underkategorier ut fra empirien – slik som "D9 Holdning til ny teknologi".

Selve kodingen delte vi mellom oss. Som for observasjonene byttet vi, slik at den som ikke hadde transkribert et intervju, var den som foretok kodingen. Slik sikret vi at begge måtte bearbeide alle intervjuene. Dermed har vi begge "lyttet" til alle respondentene minst to ganger. I tillegg bidrar denne prosessen til å styrke sannsynligheten for at våre funn er reliable; når to kodere kommer fram til samme resultat, er det større sannsynlighet for at funnene reflekterer virkeligheten og ikke er metodologiske funn. Selve kodingen bestod i å tilordne alle relevante utsagn til en av de etablerte kategoriene. For viktige utsagn som ikke passet, brukte vi "annet"-kategoriene. I denne prosessen oppdaget vi fort at våre egne refleksjoner ble stimulert, og vi la derfor til en "Note to self"-kolonne slik at også disse refleksjonene ble dokumentert.

Til kodingen brukte vi Excel. Excel ble et nyttig verktøy i utforskingen av dataene. Gjennom filter-funksjonen kunne vi sortere data på caser, respondenter, hovedkategorier og underkategorier. Utforskingen begynte åpent, men vi gikk etter hvert mer systematisk til verks. Vår opplevelse var at vi hadde observert to svært ulike virtuelle møter; hva var det som gjorde dem forskjellig? Vi hadde med andre ord etablert en hypotese knyttet til den empiriske siden ved praksis: To ulike grupper har to ulike møter og bruker teknologi på ulike måter. Det dannet seg på et tidspunkt en hypotese om at i den ene casen tilpasses møtet til det digitale verktøyet, mens i den andre casen er det bruken av det digitale verktøyet som tilpasses møtet.

Vi så dermed behov for re-koding av våre data. Derfor gikk vi gjennom dataene på nytt og tilordnet relevante data til disse kategoriene. Vi fant da at det var mange av dataene som samsvarte med denne hypotesen, og vi hadde noe å jobbe videre med. Da ble det neste spørsmålet: Hvordan etableres disse ulike praksisene?

3.5.3 Prosessanalyse

Vår teoretiske tilnærming til undersøkelsen hviler på en forståelse av at praksiser etableres i dynamiske relasjoner mellom mennesker og mellom mennesker og kontekst. Det var dermed meningsfullt å gjennomføre prosessanalyse for å forstå mer av hvordan disse ulike praksisene etableres. Sortering av data i kategorier ga oss forståelse om den empiriske sida ved praksiser, men vi trengte å forstå aktørenes handlinger og hendelser for å forstå den teoretiske sida ved praksiser.

I dataene våre hadde vi allerede respondentenes beskrivelser av egne opplevelser, episoder, endringer og evalueringer. På dette tidspunktet etablerte vi en hypotese om at det er sammenheng mellom hvordan aktørene reagerer i møtet med teknologi og ledelse og hvordan de aktivt griper an situasjonen. Vi gikk derfor gjennom dataene våre på nytt og lette etter *strategier* og *reaksjoner*. Igjen byttet vi respondenter mellom oss. På nytt kunne vi ved hjelp av filtreringsfunksjonen i Excel studere ulike data sammen – case for case, respondent for respondent, strategier og reaksjoner hver for seg. Dette brakte oss stadig nærmere en forståelse av hva vi hadde funnet i vår undersøkelse. Vi hadde funnet ulike praksiser, og det var "noe" aktørene gjorde (eller ikke gjorde) som skapte ulikhetene. På dette tidspunktet så vi behov for å en ny runde med re-koding av de dataene som vi hadde identifisert som strategier og reaksjoner. Noen reaksjoner kunne vi forstå som iterasjoner, noen strategier kunne tolkes som projeksjoner.

På dette stadiet hadde vi blitt så godt kjent med dataene våre, at vi var klare for å heve blikket og drøfte mulige sammenhenger. I dette stadiet testet vi hypoteser i diskusjon med hverandre. Er det de strukturelle forskjellene mellom casene som forklarer at møtene er forskjellige? Er det hva lederen gjør? Har det noe å si at gruppene er forskjellige? Samtidig så vi at casene var jo ikke bare ulike – det er mange likheter mellom dem også. Med utgangspunkt i teori skreiv vi så hver våre plot – våre tanker om hva som var det viktigste vi hadde funnet i vår undersøkelse. Vi har i metodelitteraturen sett denne prosessen beskrevet som å slippe dataene gjennom ei trakt, og det kjenner vi oss igjen i. Etter dette satt vi igjen med det viktigste, og det viste seg at det var liten motsetning mellom tekstene våre. Plottene våre var forskjellige

fordi vi tenker forskjellig; den ene mer konkret og den andre mer analytisk. Men forståelsen vår var svært lik, og dermed var det lett å sy sammen tekstene til vårt felles plott. Dette har vi brukt til å holde fokus på de relevante funnene i analysen.

3.6 Etske betraktninger

Når man inviterer seg inn i menneskers liv, slik vi har gjort i denne undersøkelsen, skal man anstrenge seg for å ivareta deres interesser gjennom hele prosessen. Vi vil i det følgende redegjøre for hvordan vi har ivaretatt forskningsetiske hensyn i vårt prosjekt.

Vi har lagt mye arbeid i å anonymisere data. Siden den ene av oss har arbeidssted i organisasjonen som vi har undersøkt, vil denne organisasjonen kunne være mulig å identifisere. Vi har likevel kommet til at det er rett å være åpne på dette fordi det er viktig for å vurdere påliteligheten til våre funn. Men casene og respondentene er anonymisert. Vi har gitt casene og respondentene numeriske navn (Case 1 og 2; Case 1-1, Case 2-5) for at det ikke skal være mulig å identifisere akkurat hvilke organisasjonsenheter vi har studert og hvilke respondenter vi har snakket med. Dette er også bakgrunnen for at vi har brukt bokmål i transkriberingen, og bruker konsekvent det kjønnsnøytrale pronomenet *hen*. Vi har ikke fått tilgang til sensitive persondata i undersøkelsen, men vi ser at noen av respondentenes utsagn kan være følsomme i den forstand at de evaluerer kollegaer. Siden dette ikke er viktig for å opplyse problemstillinga vår, har vi utelatt alle slike utsagn fra analysen.

Det er vår vurdering at alle respondentene har hatt kompetanse til å avgi informert samtykke. Alle har mottatt informasjonsskriv i forkant av intervjuene, og vi har ikke endret på undersøkelsen etter dette. I Case 1 opplevde vi, som vi tidligere har gjort rede for, at lederen ga oss navn på dem som hadde meldt seg som respondenter. Vi har ingen indikasjoner på at ikke denne utvelgelsen skjedde ved frivillighet. Intervjuene har forløpt på en måte som gjør oss trygge for at de er kjent med hva det innebærer å stille seg til disposisjon for et forskningsprosjekt.

Det har vært krevende å ivareta respondentenes krav på å bli riktig gjengitt. Dette er et strengt forskningsetisk hensyn som er krevende å ivareta i praksis. All analyse vil måtte innebære forkortinger og fortolkninger. Vi har bestrebet oss på å tilnærme oss respondentenes data med åpenhet, og gjengi dem så fullstendig som mulig og i rett sammenheng. Som et ekstra tiltak har respondentene fått et utkast av oppgaven til gjennomlesing og mulighet for å respondere før den ble levert.

4 Funn og analyse

I dette kapittelet presenterer vi hovedfunn fra undersøkelsen og vår analyse av disse. Utgangspunktet har vært problemstillingen, tidligere forskning og våre erfaringer, men vår åpne tilnærming har medført behov for flere runder med refleksjon for å fortolke hva som skjer. Som vi har redegjort for i metodekapittelet, har denne prosessen gitt oss nye perspektiver.

Resultatene blir presentert i en tredelt struktur. Den første delen av kapittelet besvarer det første forskningsspørsmålet: «Hvordan gjennomføres virtuelle møter i et flercampus-universitet?» I den andre delen presenteres funn som viser hvordan praksisen for de virtuelle møtene etableres. Det siste forskningsspørsmålet «Hvordan påvirker teknologien disse virtuelle møtene?» er besvart i begge de to første delene. Teknologiens materielle side kommer tydeligst frem i første del, mens den sosiale siden ved teknologi viser seg i hvordan praksis for virtuelle møter etableres, i del to. I den tredje delen av kapittelet sammenlikner vi casene for å få en bedre forståelse av hvordan ledelse og teknologi påvirker hverandre i en sosial kontekst, og for å besvare problemstillingen i sin helhet.

4.1 Ledelsespraksiser og teknologiske praksiser forenes i virtuelle møter

I denne første delen av analysen er hensikten å finne svar på hvordan virtuelle møter gjennomføres i et flercampus-universitet. Her har vi et empirisk fokus, og vi gir først en overordnet beskrivelse av de to virtuelle møtene, før funnene fra møtene analyseres.

4.1.1 Empiribeskrivelse

Overordnet beskrivelse av møtene

Begge møtene vi observerte var gruppemøter via Skype med deltakere fra flere campus. I den administrative enheten observerte vi et seksjonsmøte, mens vi observerte et ledermøte i den faglige enheten. Begge møtene var gjentakende med faste deltakere. Dette betyr at praksisen for møtene har blitt formet over tid, og at vi kan forvente at rutinene for disse møtene er innarbeidet. I tillegg til de faste møtene på Skype, har begge gruppene et fysisk gruppemøte 1-2 ganger i året over flere dager, for å behandle saker som ikke egner seg i korte gruppemøter.

Vi hadde på forhånd ikke informasjon om hva formålet med møtene var. Dette ble derfor et spørsmål vi stilte respondentene i intervjuene, og det ble stilt åpent uten at det ble framsatt

alternativer. Vi kunne med utgangspunkt i teori ha en forventning om at formålet med møtene var å samordne og avklare saker, og vi finner at svarene er i tråd med dette. I begge casene trekker respondentene fram det vi sammenfatter til "å diskutere og avklare saker" som et viktig formål med møtet. Case 2-4, som er den formelle øverste lederen på instituttet, sier: *"Det dukker alltid opp spesielle ting som må avklares, og det er det ledermøtet skal gjøre."* Dette er i hovedsak det samme som Case 1-5 sier om formålet til seksjonsmøtene: *"Ofte finner vi en sak som [...] [trenger] løsning i løpet av uka. Så tar vi det, og samler det på en plass."*

Møtet i Case 1: Administrativ enhet

Seksjonsleder for den administrative enheten var ansvarlig for dette gruppemøtet og opptrådte også som møteleder og referent. Seksjonsmøtet avholdes til fast tid hver uke og har en tidsramme på en time. Møtet vi observerte hadde seksten deltakere med arbeidssted på flere ulike campus, og alle deltok fra hvert sitt kontor med unntak av to personer som satt sammen i forbindelse med at en var på besøk fra et annet campus.

Respondentene trekker fram at møtet også har som formål å dele informasjon. Seksjonsleder (Case 1-2) sier at: *"[...] det er noe med det å koordinere oss selv. Og være gjensidig orientert."* Dette understrekes av Case 1-4 som opplever seksjonsmøtet som noe annet enn en ledelsesarena:

Seksjonsmøtet er mer en sånn orienterings-, diskusjons- ... "er det noe viktig for oss i kommende/forrige uke"-arena. Det er nok ikke en sånn ledelsesarena, slik som jeg oppfatter det.

Formålet med møtet gjenspeiles for øvrig i agendaen som inneholdt seks orienteringssaker, to saker til diskusjon og punktet "eventuelt". Orienteringssakene ble i hovedsak presentert av leder og gjaldt for eksempel status på personal, viktig informasjon om frister og arrangementer og informasjon om nye retningslinjer. Ved ett tilfelle ba leder den ansvarlige for saken det ble orientert om, om å komme med utdypende informasjon. Diskusjonssakene var generelt saker som det var behov for å avklare eller få innspill til fra gruppen. I dette møtet handlet sakene om intern organisering og hvordan man skulle behandle henvendelser til seksjonen. Sakene var lagt inn av en av de ansatte på forhånd, ble presentert av leder og forklart av vedkommende som hadde lagt dem inn. Sakene ble diskutert på et overordnet nivå, og leder tok ansvar for å delegere oppgaver og ansvar videre til personer eller mindre grupper

som kunne ta saken videre og komme med forslag til løsning. En av sakene ble henvist videre som en sak for neste seksjonsseminar. Det siste punktet på agendaen var en post for eventuelt der lederen oppfordret alle til å komme med innspill dersom de hadde noe de ønsket å ta opp. Her meldte en av deltakerne seg på for å få en rolleavklaring angående hvem som skulle ta imot henvendelser for en type oppgaver vedkommende selv ikke kunne løse. Et annen ansatt meldte om en gladsak i form av svært stor interesse for en aktivitet, og en siste sak på eventuelt var et spørsmål om hvilke kollegaer som hadde meldt seg på et populært seminar. Møtet ble avsluttet ti minutter før tiden når alle punktene på agendaen var gjennomgått.

Møtet i Case 2: Faglig enhet

I Case 2 observerte vi et ledermøte for et institutt i faglinjen ved universitetet. På møtet deltok fem ledere fra flere ledernivåer; instituttledelse, studieledelse og administrasjon. Den formelle øverste lederen ved instituttet fungerte som møteleder, mens det var administrativ leder som hadde ansvaret for å koordinere sakene på agendaen og som var referent. Tidsrammen for Skype-møtet var på to timer. Ledermøtene avholdes til fast tidspunkt annenhver uke. Tre av lederne var samlet på et møterom, og de to andre sammen på et møterom på en annen lokasjon.

Om formålet for møtet er det mindre vekt på informasjonsdeling enn i Case 1. Flere respondenter svarer at ledermøtet er et driftsmøte. Her er rollefordelingen mellom møtedeltakerne viktig slik Case 2-5 uttrykker det:

Formålet for meg i min jobb det er å bringe inn saker som enten kollegaer har tatt opp med meg, som jeg ikke kan avgjøre alene, men som jeg må avgjøre i et større fellesskap, eller at vi trenger å avklare noen ting.

Agendaen var distribuert på e-post i forkant og inneholdt fem studiesaker, fire forskningssaker og to organisasjonssaker. Instituttleder åpnet møtet, og studiesakene ble presentert av ansvarlig studieleder med påfølgende åpen diskusjon blant alle deltakerne med den hensikt at det skulle tas beslutninger. Forslag til beslutning kunne initieres av alle deltakerne, og de ble kollektivt enige om beslutningen og gjerne også hvordan beslutningen skulle formuleres i referatet. Eksempel på studiesaker som ble diskutert var avklaringer rundt sensur for et nytt studium og utnevning av representant til et nasjonalt nettverk. Videre ble forskningssaker presentert av instituttleder. Den første forskningssaken gjaldt avklaringer

rundt økonomi og finansiering for forskere ved instituttet, og her ble instituttleders beslutning forankret kollektivt etter åpen diskusjon. En annen forskningssak gjaldt konferanser: En orientering om en intern konferanse og en diskusjon om hvem fra instituttet som kunne holde et innlegg på en ekstern konferanse. Her brukte man deltakernes kunnskap om sine ansatte til å finne kandidater som var best egnet. Siste del av møtet gjaldt organisasjonssaker, og disse dreide seg om driftsbudsjettet til instituttet og om nye nettsider. Her ble det informert om status fra administrativ leder etterfulgt av åpen diskusjon. Det var tydelig frustrasjon rundt manglende informasjon om budsjettet som fakultetet har ansvar for å fordele. Møtet ble avsluttet når sakslista var gjennomgått, med 40 minutter til gode i henhold til avsatt tid.

Presentasjon av observasjonene

I tabellene under presenterer vi en oversikt over observasjonen fra hvert møte i forhold til praksis for bruk av teknologi og praksis for ledelse i møtet. Dataene fra observasjonene er samlet i to tabeller, en for hver case. Tabellene har som hensikt å gi en oversikt over praksis i møtene. Funnene fra empirien vil bli analysert med utgangspunkt i disse to tabellene. Videre beskrivelse og analyse av funnene fra observasjonene vil bli presentert i underkapitler.

Tabell 2 Observasjonsdata fra det virtuelle møtet i Case 1: Administrativ enhet

	Kategori	Observasjon	Eksempler
Bruk av digitale samhandlingsverktøy	Utstyr som brukes	Alle sitter på eget kontor med pc og kamera med unntak av 2 som deler kontor for anledningen	Det observeres at møtedeltakerne deltar med hver sin pålogging på Skype
	Begrensninger med teknologi	Bare mulig å ha store bilder/video av fem personer samtidig. Noen ganger fungerer ikke teknologien	Vi observerer at Case 1-2 gjentar navn på dem som får ordet slik at det er mer tydelig hvem som prater uavhengig av om video/bilde er på eller av. Case 1-5: "Mitt kamera fungerer ikke, så beklager at jeg fikk ikke til å koble det"
	Utnyttelse av teknologi.	Digital samhandling brukes Mikrofonen mutes 10 av 16 bruker video, men bare fem synes samtidig. Kun ansikt/overkropp vises. Et anonymt bilde er alternativ for dem uten video/bilde	Vi observerer at det deles et saksdokument på skjerm og at det samhandles rundt dette ved at flere oppdaterer dokumentet direkte. Videre ser vi at Chat brukes til å kommentere eller be om ordet. Vi observerer at deltakerne har mikrofon av når de ikke snakker.
Ledelsespraksis	Møteledelse	Leder Case 1-2 strukturerer møtet og følger agenda. Leder styrer ordet og fremdriften. Leder er observant Leder oppsummerer og avrunder Det skrives direkte i saksdokumentet	Case 1-2: "Da er vi ferdig med første del – de orienteringssakene – da er det personal". Case 1-2: "Men jeg åpner opp nå for litt diskusjon" Case 1-2: "[Åpner Chat-vinduet i møtet.] Nå har vi fått et spørsmål her" Case 1-2: "Da ser jeg at, Case 1-3, du er inne nå [i dokumentet]" Case 1-2: "Så da takker jeg bare for i dag, og så skal jeg bare gjøre ferdig det referatet, og så er det bare å legge inn til neste ukes seksjonsmøte. Stort og smått. Og til diskusjon. Takk for i dag. Hadet!"
	Møtevevt	Ikke alle bruker kamera. Deltakerne får eller ber om ordet og holder seg til sak. Lite møtestøy, men man har mulighet til å gjøre andre ting	Vi observerer at seks personer hverken har bilde eller video. NN: "Kan jeg bare komme med et lite innspill?" NN: "Kan jeg spørre et spørsmål?" NN: "Jeg har multitasket. Jeg har sett på sidene"
	Møteinnhold	Agenda og sakliste ligger i felles dokument i Microsoft Teams. Det informeres om saker til orientering. Det diskuteres saker, arbeidsfordeling og framdrift Det skjer meningsutvekslinger	Case 1-1: "Det går som orienteringssak, så det er greit at mine kolleger kjenner til det, og evt. sprer budskapet videre" NN: "Det er egentlig tid til å finne ut hvordan vi sprer informasjonen på best mulig måte. Så jeg stiller gjerne på et eget Skype-møte om det. Vi trenger ikke ta det her og nå?" Case 1-2: "I mellomtida så tenker jeg at vi tar det opp til diskusjon i både gruppa for X og Y, også får vi tenke litt på hvordan vi skal gjøre det her. Ja" Case 1-4: "Jeg har ikke noe synspunkt på om vi skal ha en eller to altså, det må bare funksjonere slik at vi er i stand til å ta imot de meldingene som skal hit og dit»
	Utøvelse av ledelse	Oppfordrer til aktiv deltakelse. Delegerer og koordinerer Fremmer samarbeid Klargjør roller Gir tilbakemeldinger Leder tar beslutninger og konkluderer. Setter frister. Involverer ansatte i beslutninger Anerkjennelse Gi ros Være ærlig Takke medarbeidere	Case 1-2: "Så det er jo bare å legge inn saker her etter hvert som har saker å orientere om.", "Andre saker under eventuelt?" Case 1-2: "I mellomtida så tenker jeg at vi tar det opp til diskusjon både i gruppa for X og Y. Og så får vi tenke litt på hvordan vi skal gjøre det her. Ja" Case 1-2: "Okei. Men NN, kan ikke du tenke litt på det der sammen med NN?" Case 1-2: "Ja, det er jo egentlig NN som jobber med de", "Generelt sett - henvise til NN, men hvis det gjelder noe som du vet at noen forvalter, så henviser du bare direkte.", "Da skal jeg ta ansvar for å følge opp den der saken", "Bare for å avklare litt: Det Case 1-4 koordinerer er.." Case 1-2: "Jeg har sett gjennom den. Den var kjempefin" Case 1-2: "De som ønsker seg litt opplæring, meld det inn til NN? Skal vi si i løpet av uka? De som er interessert. Og så kan du arrangere et lite kurs kommende uke, NN?" Case 1-2: "Jeg tenker at før jeg konkludere nå om hva vi gjør videre, så lurer jeg på om det er innspill fra andre i seksjonen på akkurat det her.» "Jøss. Det her blir spennende!" "Det er jo kjempefine nyheter det her" Case 1-2: "Ja. Det er veldig fint. God jobbing, Case 1-1, på den.", "Ja, her ser vi hvor viktig det er at vi alle bidrar inn til denne agendaen vår" Case 1-2: "Jeg bare beklager at hun ikke har blitt introdusert før, men jeg har liksom ikke tenkt på det, men det var fint - de av dere som spurte" Case 1-2: "Ellers så takker jeg for alle de innspillene som kom til den informasjonen som vi har lagt ut på intranettet vårt"

Tabell 3 Observasjonsdata fra det virtuelle møtet i Case 2: Faglig enhet

	Kategori	Observasjon	Eksempler
Bruk av digitale samhandlingsverktøy	Utstyr som brukes	To møterom med stor skjerm fordelt på fem deltakere. Ingen bruker egen pc	Det observeres at tre deltakere er samlet på et møterom og to deltakere på et annet.
	Begrensninger med teknologi	Alle synes på kamera i varierende grad. Det kan være vanskelig å høre hva som sies når man ikke har mikrofonen nært	Fra det ene møterommet ser man nærbilder av ansikt/overkropp. På det andre møterommet er kameraet langt unna slik at man ser hele kroppen til deltakerne som sitter rundt et bord, men vi ser ikke så godt ansiktsuttrykk. Case 2-1: "Du må snakke tydeligere, jeg hører ikke hva du sier!".
	Utnyttelse av teknologi	Rent videomøte, ingen deling av dokumenter. Det er vanskelig å se kroppsspråk på video.	Vi observerer at ingen bruker digitale hjelpemidler, det brukes utskrifter og noteres med penn og papir Vi observerer at det ikke alltid er så lett å se kroppsspråk selv om alle synes på video.
Ledelsespraksis	Møteledelse	Leder Case 2-3 er møteleder og følger agenda som er sendt ut på forhånd via e-post. Leder griper inn og styrer ordet når det trengs Møteledelse utøves av flere deltakere. Dedikert referent	Vi observerer at leder introduserer sakene på lista. Vi observerer at det er lite ordstyring fra møteleder, det skjer meningsutvekslinger dynamisk Vi observerer at flere tar ansvar for fremdrift i møtet. Case 2-1: "Bra da er vi ferdig med studiesakene, det gikk jo som smurt" Vi observerer at referatet skrives for hand
	Møtevevt	Møtet starter presis. Alle har fullt møtefokus. Det vises tegn til å be om ordet, men ikke konsekvent og avbrytelser skjer jevnlig Møtet avsluttes i før avsatt tid	Vi kan se alle deltakerne og de ser alle inn i skjermen Vi observerer at det vises tegn med handa av og til når man ønsker ordet. Vi observerer at det er noe møtestøy og avbrytelser. Vi observerer at møtet avsluttes når agendaen er gjennomgått til tross for at det er 40 minutter igjen av avsatt tid.
	Møteinnhold	Det skjer meningsutvekslinger Beslutninger diskuteres og forankres. Deltakerne er opptatt av hva som skal med i referatet og hvordan det skrives.	Case 2-2: "La meg spørre, Case 2-1: mente du at gruppa skulle starte med oppgave, med sak nummer 1? Case2-1: Nei jeg mener i utgangspunktet 2." Case 2-2. "Jeg er også enig med deg, Case2-5" Case 2-3: "... min greie var at jeg ville ha det opp i ledergruppa sånn at jeg nå skriver noen enkle retningslinjer men som er klare i forhold til den potten som ligger på instituttnivå." Case 2-3: "nei, men da foreslår jeg at det står i referat at man utreder muligheten"
	Utøvelse av ledelse	Flere av deltakerne tar beslutninger og konkluderer når det gjelder sine ansvarsområder. Likeverd mellom lederne. Samordning seg imellom. Vi oppfatter at det diskuteres åpent og at man kjenner de ansatte godt Rolleavklaring og tydeliggjøring av oppgaver Ekstra oppfølging av de som er fjernstyrt Flere deltakere gir ros og annerkjennelse	Case 2-2: "Men vi bør vi i hvert fall sette ned en gruppe som kan begynne å jobbe konkret med de her tingene så vi får flytte det ut av dette lederforumet og inn i praktisk" Vi observerer at flere tar avgjørelser i møtet: Case 2-2: "Nå skal vi først lage en utredning og når vi konkluderer der, så kan vi presentere det på et eller annet vis, så har vi noe mer konkret. Ja." Case 2-1: "Ja, men da gjør du det. Da kjører du på med." Case 2-3. "og så tenker jeg at i den saken så ligger det noe som jeg oppfatter som en uklarhet i rollene. At hva er den administrative oppfølgingen og hva er den faglige oppfølging" Case 2-2. "Ja kanskje litt .. enda mer .. ja fordi vi har avstand der ja" Case 2-1: "Det har vært helt rått med publiseringer altså, det smeller jo inn ukentlig månedlig her. Det er jo fantastisk". Case2-3. "Og nå fungerer det endelig, yay!" Case2-1: "Ja, kjempebra. Da er vi jo likemann med den tanken. "

4.1.2 Bruk av digitale samhandlingsverktøy

I observasjonene kom det tydelig fram at teknologien ble brukt svært ulikt i de to virtuelle møtene, selv om enhetene hadde samme tilgang på datautstyr og programvare fra den sentrale IT-avdelingen. Vi vil analysere dette.

Bruk av teknologi

Seksjonsmøtet i Case 1 gjennomførte de seksten deltakerne Skype-møtet fra eget kontor med eget IT-utstyr. På denne måten fikk alle mulighet til å samhandle digitalt med aktiv bruk av teknologi. Vi observerte at det ble et delt dokument via møteleders skjerm. Dokumentet lå i Microsoft Teams. Chat-funksjonen i Skype ble brukt av noen deltakere for å gi en beskjed eller stille et spørsmål. Mikrofonen ble skrudd på når man skulle si noe, og det var formell leder som hadde møtelederrollen og styrte ordet. Når alle har hodesett med mikrofon, sikrer man også at mikrofonen er nær nok til at lyden høres.

I ledermøtet i Case 2 ble Skype brukt til å forbinde to møterom med video og lydoverføring via videokonferanseutstyr. I dette møtet ble det ikke delt innhold. Det ble altså gjennomført som et rent videomøte. Her ble det gitt tegn med handa når man ønsket ordet eller man brøt inn for å bli med i diskusjonen. Mikrofonen var påslått under hele videomøtet fra de to møterommene og avstanden til mikrofonen var varierende avhengig av hvor møtedeltakerne satt. Med avstand til mikrofonen kunne det være litt vanskelig å høre hva som ble sagt, noe Case 2-1 tydelig ga uttrykk for under møtet:

Du må snakke tydeligere, jeg hører ikke hva du sier!

Teknologiens muligheter og begrensninger

For å kunne kommunisere med hverandre og unngå at budskapet blir tvetydig på grunn av støy er *lydkvalitet* viktig. Lydkvalitet fant Volden (2016, s. 70) som viktigste faktor for effektivitet i sitt studie av virtuelle møter. Støy er et gjennomgående problem i virtuelle møter. Det kan bli et irritasjonsmoment og forringe kvaliteten som flere respondenter ga uttrykk for i intervjuene. Det fordrer at møtedeltakerne er bevisste på dette med støy og viser hensyn. I Case 1 unngår man unødig støy ved å skru mikrofonen av når man ikke prater. Jo flere deltakere et møte har, jo mer potensiell støy kan det bli. Ved å sitte hver for seg i Case 1 unngikk man også småpratningen som kan oppfattes som støy fra deltakere som sitter samlet. Man kunne tenke seg at de som befant seg på samme lokasjon kunne delta samlet, men da risikerer man mer møtestøy og mindre digital samhandling. Støy ble oppgitt som hovedårsak

fra respondentene i Case 1 for at man skulle sitte hver for seg. Respondentene kom med flere eksempler på at støy fra møterom med flere personer samlet, kunne være problematisk. Case 2 hadde lite støy forårsaket av det tekniske utstyret, men det skjedde en del avbrytelser som kan oppfattes som møtestøy. Vi opplevde lite støy fra møtedeltakerne som satt hver for seg i Case 1.

Det å *se hverandre* er essensielt for å få god mediert kommunikasjon for å kunne tyde ansiktsuttrykk og kroppsspråk (Daft & Lengel, 1986). Lyd og bilde er med på å berike kommunikasjonen slik at budskapet skal bli forstått (Brønn & Arnulf, 2014). Når det er mange deltakere i et virtuelt møte, blir det vanskeligere å se alle, og man får nødvendigvis ikke like stor plass på skjermen - i alle fall ikke samtidig. I Case 1 observerte vi at verktøyet Skype sin begrensning med maksimalt fem personer samtidig på video var en årsak til at ikke alle synes på skjermen samtidig. Alternativt vist et portrettbilde hvis dette var lagt inn, som kunne identifisere de som var med i møtet billedlig. Case 1-4 kom med en betraktning om begrensningene med verktøyet som gjør at den praktiske betydningen av at videoen ikke er på, blir liten..

Case 1-4: [...] da kommer dette problemet er at videoen er borte. Og om man ikke skal si så mye, så har det ikke så mye å si, for man blir borte i den der lille rekka uansett.

På tross av begrensningene med Skype er praksis at man sitter hver for seg. Vi vil analysere hvordan denne praksisen etableres i kapittel 4.2. Med mange ansikter på en skjerm eller med små bilder, kan det være vanskelig å vite hvem som prater (Volden, 2016, s. 26). I Case 2 satt deltakerne på det ene møterommet langt unna skjermen, og for oss som observerte kunne det være vanskelig å se hvem som snakket. Avstand til skjermen gjorde det vanskeligere å tyde kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Møtedeltakerne tok ikke dette opp som en utfordring i intervjuene, noe vi antar kan være fordi de kjenner hverandre fra før og klarer å forstå hvem som snakker.

Formell leder Case 1-2 var opptatt av at man må være oppmerksom på språket man bruker, i virtuelle møter. Hen mener det er viktig å passe på hvordan man ordlegger seg:

[...]. Når man sitter på Skype så må man være mer sånn artikulert i måten man prater på, og at det blir kortere setninger.

Det er et viktig poeng for å redusere tvetydighet rundt budskapet man ønsker å få fram, fordi man mister en del av det nonverbale språket i virtuelle møter. Det finnes flere utfordringer ved bruk av digital teknologi i møter, teknologi kan også oppleves forstyrrende ifølge flere respondenter. I Case 2 var flere negative til digitale verktøy i møter og mente det ville ta fokus fra selve møtet. Å være mentalt tilstede i møtet er hver enkeltes ansvar (Lerdahl, 2015) og er viktig for å kunne ha et konstruktivt møte. Det kan være vanskelig å holde fokus med forstyrrende elementer selv om det er rom for å utføre viktige oppgaver under møtet slik Case 1-5 forklarer:

Det skjer av og til - at det må gjøres en annen oppgave, så man bare hører mens man gjør den andre oppgaven. Som hastesak for eksempel, som ikke kan vente så lenge.

Ulik bruk av teknologi

Teknologien brukes ulikt i de to møtene. Vil også argumentere for at møtedeltakernes forståelse og bruk av teknologiene former praksis for møtene som er i henhold til teori (Feldman & Orlikowski, 2011). Vi ser at deltakerne bruker teknologien ulikt. I Case 1 bruker noen deltakere chat for å skrive spørsmål eller kommentarer, andre ber om ordet via mikrofon. Noen velger å ha videoen på, andre har den av. Også i Case 2 oppfatter vi at deltakerne bruker teknologien forskjellig. Alle deltakeres bevissthet i forhold til video og mikrofon påvirker hvordan den digitale virkeligheten blir. Vi observerer at noen deltakere sitter langt unna skjermen og blir vanskelige å se, og at avstand til mikrofon kan gjøre det vanskelig å høre hva som blir sagt.

Vi skal se videre på funn rundt møteledelse og ledelsespraksis i gjennomføringen av møtene før vi analyserer funnene i sammenheng.

4.1.3 Ledelsespraksis

Når vi analyserer ledelsespraksis i møtene, tar vi utgangspunkt i at ledelsespraksis er resultatet av lederens og medarbeidernes atferd i den sosiale konteksten der ledelse skjer. Vi vil argumentere for at møtedeltakerne bidrar til ledelsespraksis sammen.

Rammer for møtene

I forbindelse med at teknologien ble brukt forskjellig, startet møtene noe ulikt. I Case 1 observerte vi at møteleder startet møtet presis ved å skru på kamera og ønske formelt velkommen til møtet; som en symbolsk start, før en sakliste ble åpnet i Microsoft Teams, og

møteleder gikk i gang med dagens agenda. I Case2 var som nevnt video og lyd alltid tilkoblet, og etter en kort presentasjonsrunde av deltakerne for observatørens skyld, gikk også møteleder her rett på agendaen. Case 2 har flere saker på agendaen, men også dobbelt så lang tid avsatt til møtet. I intervjuene i Case 1 fortelles det at de har måttet gå bort fra å "ta en runde rundt bordet" i møtene fordi de har blitt for mange deltakere, og tiden blir for knapp. Samtidig ytret respondentene i intervjuene at en time var nok tid når møtene er ukentlig. Begge møtene ble dessuten avsluttet før tiden når det ikke var flere punkter på agendaen. Vår helhetsvurdering er at begge møtene var effektive og ryddige møter med en innarbeidet struktur, og at møtene hadde en godt etablert møtepraksis som fungerte for gruppen.

Det å styre ordet kan være utfordrende, spesielt i virtuelle møter. Her ser man ikke deltakerne på samme måte. Vi observerte litt ulik praksis for ordstyring i de to casene. I Case 2 forsøkte man å gi tegn analogt ved å rekke opp ei hand, men det var ikke alltid at tegn ble gitt, og det skjedde en del avbrytelser. I Case 1 var ordstyringen mer formell ved at møteleder enten ga ordet til en deltaker eller at en deltaker ba om ordet via chattefunksjonen i Skype eller via mikrofon. En viktig forskjell på møtene, var størrelsen på gruppen. Det er vanskeligere å lede møter med flere deltakere (Lerdahl, 2015). Forskjellen i antall deltakere får betydning, og dette kan forklare ulik bruk av ordstyring i de to casene. Bruk av teknologi påvirker også hvordan ordstyring ble gjennomført. Terskelen for å be om ordet kan oppleves litt høyere når det er mange som deltar, og man i tillegg må beherske teknologien. I Case 1 så man ikke alle deltakerne på video, og følgelig forklarte lederen at det er vanskeligere å lede møtet. Handlingene til de som ikke fulgte policyen om å ha video på, skapte en praksis som ikke var i samsvar med ønsket praksis. Dette førte til at lederen valgte å presisere hvem som pratet ved å gjenta navnet til den som hadde ordet.

Utøvelse av ledelse

I møtet i Case 1 observerer vi at det i hovedsak er formell leder som *utøver ledelse* ved for eksempel å spre informasjon, delegerer og koordinere, oppfordre til aktiv deltakelse, klargjøre roller, involvere ansatte og ta beslutninger. Vi observerte også at leder anerkjente de ansatte og ga ros og tilbakemelding, men de ansatte bidro også til dette – for eksempel ved å trekke frem en gladsak under eventuelt-posten i møtet (stor oppslutning rundt et arrangement). Møtedeltakerne var saksorienterte og samhandlet aktivt digitalt. Deltakerne tok medansvar for sakslisten ved å legge inn saker til diskusjon i dokumentet og var dermed med å bestemme innholdet i møtene. Deling av dokumenter er en av fordelene med digital samhandling og var en del av ledelsespraksisen i møtet.

I ledermøtet i Case 2 observerte vi at flere av møtedeltakerne utøvde ledelse, noe som ikke var overraskende med tanke på at de alle er ledere. Vi observerte stor takhøyde med åpen diskusjon og meningsutvekslinger, alle deltakerne tok initiativ til diskusjon, delte meningsytringer og bidro til å komme frem til kollektive beslutninger. I intervjuene i etterkant ble vi informert om at agenda med saksliste og referatet behandles digitalt utenfor møtet. Som observatører opplevde vi litt uklarerheter rundt hvem som ledet møtet, men i dybdeintervjuene var alle tydelige på at den formelle lederen var møteleder. Det tolker vi som at rollen var tydelig og avklart, og det var klart hvem som var ansvarlig for sakene som ble diskutert, noe som medfører at det ikke trengs like eksplisitt møteledelse. Dessuten kunne man i Case 2 se alle på skjermen, og dette gjorde det mulig å få med seg mer nonverbal kommunikasjon.

Møtedeltakerne i Case 1 har ikke like lang fartstid sammen. Litt over halvparten av de ansatte i den administrative enheten har jobbet sammen siden den store fusjonsprosessen med sammenslåinger av høyskoler og universitet. Seksjonen opplevde nylig en mer inngripende organisasjonsendring da universitetet gikk igjennom en endringsprosess for å sentralisere felles administrative tjenester og seksjonen ble utvidet, med virkning fra 2019. Likevel opplevde vi også i dette møtet at stemningen var uformell, og at det var uproblematisk å si sin mening selv om terskelen for å bryte inn med en mer formell ordstyrer kan være høyere. I intervjuene i etterkant sa lederen Case 1-2 at det var viktig for hen å bygge gode relasjoner og møtes fysisk. Etter hvert som relasjonene ble etablert, behøvdes mindre kontakt. Dette ble bekreftet av respondent Case 1-1 som jobber på et annet campus enn lederen. For de som hadde kortere fartstid i seksjonen, var dette mindre tydelig, men en fellesnevner var at de mente lederen var veldig tilgjengelig og responderte raskt.

Med grunnlag i disse funnene om ledelsespraksis for møtene, finner vi bekræftelse for at alle møtedeltakerne er med på å skape praksis for ledelse i de virtuelle møtene.

4.1.4 Hvordan teknologien og møtene tilpasses hverandre

Våre funn peker på at virtuelle møter i seg selv er en ledelsespraksis; møtet er den sosiale konteksten der ledelse skjer, og deltakerne bidrar til praksisen i møtene sammen. Formålet med møtet er styrende for hvordan møtet planlegges (Lerdahl, 2015) og for hvordan teknologi og ledelse praktiseres i virtuelle møter. Hvilke utfordringer møtet skal løse for gruppen må identifiseres, samt hva slags funksjon møtet skal ha (Lerdahl, 2015). Medierikdomsteori tar utgangspunkt i at lederen velger det mediet som passer best til formålet med møtet – først og fremst med hensyn til hvilke oppgaver som skal løses. Empirien i vår studie viser at

medarbeidere kan være pådrivere for teknologien som brukes, og at avgjørelsen er omforent. Våre funn viser at det er en felles forståelse av hva hensikten med møtene er, og hvilke oppgaver som skal løses.

Undersøkelsesenheterne er ulike når det gjelder kompleksitet, både med hensyn til oppgaver og ansvar. Den faglige enheten i Case 2 er større og har flere ledernivåer, mens den administrative enheten i Case 1 har en formell leder. I Case 1 er retningslinjer og krav i større grad styrt gjennom vertikal samordning, og enheten har flere oppgaver av rutinemessig art. Flere ansatte, flere ledernivåer og større kompleksitet og autonomi, gjør at man kan forvente at Case 2 har et større informasjonstilfang og at informasjonen har høyere grad av tvetydighet. Selv om enhetene er ulike i størrelse, innhold og kompleksitet, befinner de seg under den samme organisasjonsparaplyen, og teknologiplattformen styres sentralt og er standardisert. Høyere grad av oppgavevariasjon og mindre grad av analyserbare oppgaver i Case 2 skaper et behov for å tilføre mer kompleks informasjon, som for eksempel i form av diskusjoner. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon blir viktig for å løse oppgavene. I Case 1 er det større behov for informasjon for å redusere usikkerhet slik vi tolker dataene. Størst andel av sakene i møtene var dessuten orienteringssaker og skriftlige chat-melding fungerte fint til konkrete oppfølgingsspørsmål.

Ingen av enhetene vi har studert kan velge helt fritt selv hvordan de skal samordne seg. Geografisk avstand gjør at man ikke har mulighet til hyppige fysiske møter og sentrale føringer gjør at man må bruke de IKT-verktøyene som er tilgjengelige. For å kompensere for begrensningene som disse forholdene gir, ser vi flere eksempler på at det gjøres tilpasninger for å redusere tvetydighet og usikkerhet ved å fjerne kompliserende elementer fra de virtuelle møtene. Eksempler på dette er forenklingen Case 2 gjør for bruk av det digitale samhandlingsverktøyet hvor de kun bruker lyd og video. I Case 1 ble møtet tilpasset til teknologien ved å henviser alle til å delta fra eget kontor. I tillegg blir saker som er for tidkrevende eller har høy kompleksitet og mye informasjon, løftet ut av begge møtene og inn i fysiske møter eller mindre virtuelle møtefora.

På bakgrunn av dette vil vi argumentere for at teknologi og møterammer forenkles eller tilpasses i ulik grad, for å redusere tvetydighet og usikkerhet. Vi legger medierikdomsteori og praksisteori til grunn for dette, med funn presentert i tabellen under.

Tabell 4 Handtering av tvetydighet og usikkerhet i de virtuelle møtene

Møtene		Kompleksitet			Tilpasninger	
Møterammer og innhold		Organisatoriske faktorer	Oppgaverelaterte faktorer	Kommunikasjonsbehov	Bruk av mediet (Skype)	Forenklinger
Case 1: Administrativ enhet	<p>Type gruppemøte: Seksjonsmøte. Varighet: 1 time Antall deltakere: 16</p> <p>Agenda: Orienteringssaker, diskusjonssaker, eventuelt.</p> <p>Formål: Dele informasjon, koordinere aktiviteter, diskutere saker, rolleavklaringer, bekrefte tilhørighet</p>	<p>Høyt antall deltakere gir høyere kompleksitet i bruk av digital plattform.</p> <p>Noe usikkerhet ang hvem som har hvilke roller i gruppen, med unntak av leder.</p> <p>Mangel på oppfattet sentral strategi rundt teknologi gir tvetydighet i forhold til bruk av verktøy.</p> <p>Begrensning i teknologi mht. antall samtidige videovisninger gir usikkerhet</p>	<p>Middels grad av oppgavevariasjon og høyere grad av analyserbare oppgaver.</p> <p>Mindre mengde informasjon trengs for å redusere tvetydighet, mer rutineoppgaver.</p>	<p>Ansikt-til-ansikt kommunikasjon mindre viktig for å redusere tvetydighet, mer viktig for å redusere usikkerhet.</p> <p>Behov for informasjon for å redusere usikkerhet ifb. roller.</p> <p>Ønskes mest mulig likt et fysisk gruppemøte</p>	<p>Alle bruker Skype fra eget kontor med mulighet for lyd/bilde med virtuell samhandling. Ikke alle har video på og således blir møtet en mellomting mellom videomøte og telefonmøte.</p> <p>Digital samhandling brukes til å effektivisere møtet og løse oppgaver direkte. Chat brukes til korte tydelige beskjeder eller spørsmål.</p>	<p>Tidkrevende/kompliserte saker flyttes til dedikerte Skype-møter eller ev. fysisk seminar.</p> <p>Digital samhandling brukes aktivt for å øke effektivitet.</p> <p>Formell styring av ordet.</p> <p>Alle sitter på eget kontor slik at det blir likt for alle.</p> <p>Man forsøker å utnytte teknologien for å få et mest mulig effektivt møte.</p>
	Case 2: Faglig enhet	<p>Type gruppemøte: Leder møte. Varighet: 2 timer 5 deltakere</p> <p>Agenda: Studiesaker, forskningssaker, organisasjonssaker.</p> <p>Formål: Diskutere og avklare, ta og forankre beslutninger, referat som informasjon til ansatte</p>	<p>Forholdsvis få deltakere, tydelige roller.</p> <p>Mangel på oppfattet sentral strategi rundt teknologi gir tvetydighet i forhold til bruk av verktøy.</p> <p>Usikkerhet rundt budsjett som styres fra fakultetet på nivået over på grunn av utilstrekkelig informasjon.</p>	<p>Høy grad av oppgavevariasjon og mindre grad av analyserbare oppgaver.</p> <p>Større mengde informasjon for å redusere tvetydighet, mindre rutineoppgaver.</p>	<p>Ansikt-til-ansikt kommunikasjon anses som viktig for å redusere tvetydighet.</p> <p>Ønskes mest mulig likt et fysisk gruppemøte</p>	<p>Rent videomøte i Skype uten digital samhandling. Video og mikrofon konstant på. Ulik avstand til skjerm/mikrofon.</p> <p>Referat med forankrede beslutninger brukes for å redusere usikkerhet og tvetydighet</p>

Tabellen oppsummerer hvordan media blir brukt på ulike måter for å redusere tvetydighet og usikkerhet i de to virtuelle møtene, slik som vi tidligere har gjort rede for. Skype brukes ulikt for å tjene møtets formål og med tanke på oppgavene som skal løses. I Case 1 skjer det forskjellige former for digital samhandling, og deltakerne sitter hver for seg – versus videomøtet i Case 2 hvor man sitter geografisk samlet på to møterom. Vår fortolkning er at informasjonen i det virtuelle møtet i Case 2 er rikere enn i Case 1, med bakgrunn i at man i praksis ser alle deltakerne, i motsetning til i Case 1. Skriftlige chat-meldinger og samhandling om dokumenter kompenserer noe for dette, men betydningen av ansikt-til-ansikt kommunikasjon veier tyngst i henhold til medierikdomsteori (Daft & Lengel, 1986). Dette kan imidlertid endre seg dersom den aktuelle teknologiens begrensning med hensyn til antall videostrømmer oppheves, og alle kan se hverandre på skjermen samtidig, eller ved at man får tilgang til et annet medium med slik funksjonalitet.

Vi har ikke data på alle faktorer som kan påvirke tvetydighet og usikkerhet i forbindelse med de virtuelle møtene, men finner utsagn i både observasjon og dybdeintervju som tilsier at organisatoriske faktorer kan påvirke kommunikasjon og informasjonsflyt hos enhetene. I intervjuer fra begge caser finner vi at brukerne opplever en mangel på sentral strategi rundt de IKT-verktøyene som brukes. Eksempelvis svarte respondentene svært ulikt på hvordan man kunne få tilgang til kurs og opplæring. Vi er kjent med at det finnes veiledninger for bruk av IKT-systemer på websidene til universitetet, og at det finnes egne anbefalinger for møtevettregler. Da vi spurte noen av respondentene om det fantes møtevettregler i organisasjonen, visste ingen av de spurte respondentene om dette. Opplevd mangel på sentral strategi er interessant sett i lys av vår problemstilling, og kan være et bidrag til at det oppstår ulike ledelsespraksiser.

Videre i analysen skal vi presentere og analysere funn som kan forklare hvordan de virtuelle møtene har blitt slik de har blitt.

4.2 Hvordan praksiser etableres

I det foregående har vi sett hvordan to møter kan bli svært ulike til tross for at de finner sted i samme organisasjon, og til tross for at de bruker det samme digitale samhandlingsverktøyet. I denne delen skal vi ved å knytte sammen empiri og teori forstå mer av hvordan disse ulike praksisene etableres i våre to caser. Vi har hatt som utgangspunkt for vår undersøkelse at det er ikke bare ledere som skaper praksiser, og at medarbeiderne også spiller viktige roller. Dette samsvarer med praksisteori: Ledere og medarbeidere utgjør et sosialt fellesskap der de

påvirker hverandre. Vi vil i det følgende ta for oss to av våre funn og analysere dette ut fra agency-teori og praksisteori:

- Hvordan et nytt digitalt samhandlingsverktøy tas i bruk
- Hvordan etablere ønskede praksiser?

4.2.1 Hvordan et nytt digitalt samhandlingsverktøy tas i bruk

I begge casene får vi vite at de har tatt i bruk Teams, eller er i ferd med å ta det i bruk. Vi har stilt respondentene spørsmål for å forstå hvordan det nye verktøyet tas i bruk; hvordan etableres denne nye digitale samhandlingspraksisen?

Case 1: Administrativ enhet

Vi observerte at Teams ble brukt i møtet i Case 1. Case 1-2 forteller at Teams nå er felles plattform, og at det er der felles dokumenter deles. I seksjonsmøtet observerte vi at møtelederen skrev i et dokument underveis i møtet. I intervjuene har vi fått bekreftet at dette dokumentet fungerer som referat. Case 1-2 forteller at referatet deles i Teams, "*[...] så de som ikke har vært til stede på møtet kan gå inn å lese hva vi har diskutert, [...] det er veldig sånn synlig og tilgjengelig for alle i seksjonen.*"

Det er tydelig for oss at gruppe medlemmene har samme forståelse av formålet med Teams: Deling. Case 1-3 forteller at Teams blant annet brukes til å skape dagsorden til seksjonsmøtene sammen:

Det poenget er det ligger i Teams og alle kan gå inn å skrive saker for eksempel en viktig orienterings sak. [...] Ja, det var ikke bare [...] leder [...] som hadde skrevet inn, så alle kan gå inn å skrive ting.

Flere av respondentene i Case 1 forklarer hvordan bruk av digitale samhandlingsverktøy letter arbeidshverdagen. Case 1-3 forteller om hvordan Teams kan brukes til deling og til kommunikasjon: "*Så når vi har noen spørsmål, så kan vi stille spørsmål eller skrive kommentar i stedet for å sende masse e-post til en og en.*" Også Case 1-5 forteller at hen har tatt initiativ til bruk av Teams til dokumentdeling for å løse en konkret arbeidsoppgave. Hen beskriver fordelene slik: "*Også blir det ikke så mye fram og tilbake e-poster mellom oss.*"

Vi finner ikke at respondentene hadde noen opplevelse av en sentral digital strategi i universitetet knyttet til formålet med de ulike verktøyene, heller ikke Teams. I intervjuene har

vi stilt spørsmål for å forsøke å finne hvordan det har gått til at Teams ble tatt i bruk. Case 1-4 antyder at dette initiativet kom nedenfra:

Det er vel en av oss som reklamerer for Teams, så nå har [seksjonslederen] begynt å bruke Teams til å lage en saksliste, og så oppfordrer [hen] folk til å legge ting i sakslisten.

Når vi analyserer disse funnene i lys av agency-teori, så øker vår forståelse av hvordan denne nye praksisen etableres:

- Vi observerer at respondentene har tatt i bruk delingsfunksjonaliteten i Teams. De har dermed tilpasset seg formålet med det nye digitale samhandlingsverktøyet, og vi gjenkjenner dette som et element i *iterasjon*; aktørene har allerede tilpasset seg det som er forventninga og passende i situasjonen.
- I Case 1 er det uttalt at de har tatt i bruk Teams for å involvere og legge til rette for samarbeid. Dette gjenkjenner vi som *projeksjon*; aktørene finner nye løsninger for å nå sine mål.
- Respondentene beskriver at bruken av Teams har lettet arbeidshverdagen og redusert mengden av e-poster. Dette gjenkjenner vi som et element i *praktisk evaluering*; aktørene relaterer situasjonen her og nå til slik ting var før.
- Mye tyder på at initiativet til å ta i bruk dette nye digitale samhandlingsverktøyet kommer fra medarbeiderne og ikke fra toppen. Initiativet er anerkjent av lederen, og gruppa har implementert bruk av dette samhandlingsverktøyet i sin *praksis*. I Case 1 er det sammenheng mellom projeksjon og praktisk evaluering. Vi ser her hvordan agency og praksis henger sammen: Denne endringen har aktørene skapt gjennom sine handlinger sammen.

Case 2: Faglig enhet

Vi observerte ikke at Teams ble brukt i ledermøtet i Case 2, men under intervjuene får vi vite at samhandlingsverktøyet er tatt i bruk til andre formål i enheten. Vår forståelse er at Teams er tatt i bruk i tillegg til, og ikke til erstatning for, de andre plattformene. Flere av respondentene forteller at det er svært mange plattformer der informasjon lagres. Vi får høre om ulike fellesområder på nettverksdisk for hvert campus. Etter at Office365 ble introdusert, er det i tillegg lagret informasjon på OneDrive, SharePoint og Teams. Case 2-5 beskriver

dette som kaos, "[...] og jeg tror hovedårsaken til kaoset var fordi vi ikke visste hva vi holdt på med".

Flere av respondentene har håp om at et nytt verktøy er en mulighet til å etablere en struktur som gjør at det blir lettere å finne den informasjonen man trenger. Case 2-5 uttrykker et mål om at: "[ansatte] kan klikke seg inn i sitt emne og finne den informasjonen de trenger".

Samtidig ser flere en risiko for at det bare blir nok en kanal. Case 2-2 utdyper dette:

Så er man jo like langt hvis vi får en jungel av teams. Så jeg tenker jo at det handler jo også litt om å være ryddig og strukturert i forhold til hva slags mapper du oppretter, hva slags filer du legger inn i de mappene [...]

Fra Case 1 husker vi at en av fordelene med Teams er at verktøyet potensielt kan erstatte e-poster. Dette finner vi igjen i Case 2. Case-2 beskriver at ved å bruke Teams, så "[...] kan man varsle hverandre og nå hverandre uten at vi må sende mail." Dette er et sentralt poeng som vi kjenner igjen fra flere av de andre respondentene; det er for mange e-poster. Case 2-3 beskriver dette slik:

Og jeg er kjempedårlig med sånn IT sely, [...] jeg skulle ønske at det ble sånn skikkelig slutt på e-post. Fordi jeg klarer ikke å svare på alle, jeg ser ikke alle, det bare ruller inn, bunke på bunke på bunke [...].

Flere av respondentene forteller at referatene fra ledermøtene deles med alle ansatte i enheten, men vi får litt motstridende informasjon om hvordan; Case 2-5 forteller at referatene sendes på e-post, mens Case 2-1 forteller at referatene legges på Teams. Vi får også vite at det fins en type drøftingsmøte på instituttet der noen ansatte deltar. De er opptatt av at dette referatet må deles med alle ansatte, både i Teams og på e-post.

Heller ikke i Case 2 er det den øverste ledelsen som initierer bruk av Teams. I intervjuene har vi spurt om hvilke funksjoner i Teams som brukes. Møte-funksjonen er ikke tatt i bruk, og når vi spør om Chat-funksjonen i Teams, svarer Case 2-3:

*Det er veldig lite brukt. Det er bare de færreste som gjør det. Det er de fra IT og sånn som gjør det *ler*. Nei, det er brukt alt og altfor lite.*

Når vi analyserer også disse funnene i lys av agency-teori, så øker vår forståelse av hvordan det kan vær ulik praksis i Case 1 og Case 2:

- I Case 2 brukes Teams til fillagring – slik andre verktøy har blitt brukt før. Funksjonalitet som kan redusere informasjonsflommen (chat eller fildeling med varsling) tas ikke i bruk. Vi gjenkjenner dette som de elementene i *iterasjon* som dreier seg om hvordan vaner fungerer stabiliserende.
- Det nye verktøyet Teams tas i bruk i tillegg de verktøyene som allerede er i bruk. Dette gjenkjenner vi som elementer i *projeksjon* som ikke bare relaterer seg til framtida, men også forholder seg til fortida; det nye verktøyet Teams forandrer lite, informasjonsdelingen fortsetter som før.
- Respondentenes beskrivelse av opplevelsen av information overload (det er for mye informasjon på for mange plattformer) gjenkjenner vi som et uttrykk for problematisering og *praktisk evaluering*.
- Også i Case 2 ser vi at agency og praksis henger sammen, men her dominerer iterasjon, og det vi fortolker som manglende sammenheng mellom projeksjon og praktisk evaluering. Teknologien er materielt sett lik i begge casene, men siden agency og praksis er forskjellig, blir det sosiale utkommet av teknologien også ulikt.

4.2.2 Hvordan etablere ønskede praksiser?

I Case 1 finner vi en uttalt, ønsket og realisert praksisendring: Gruppa bestemmer seg for at alle skal sitte hver for seg på Skype-møtene. I tillegg finner vi en uttalt ønsket praksis som ikke er realisert: At alle skal ha på kamera under møtene. Vi skal se litt nærmere på disse to funnene.

Sitte hver for seg

Da enheten ble etablert etter omorganiseringen, og Skype ble tatt i bruk til gruppemøtene, satt de ansatte på hovedcampus sammen på møterom, mens de ansatte på de andre campusene koblet seg på møtet på Skype. Case 1-1 beskriver at dette skapte utfordringer med støy:

Noen ganger så har noen av kollegaene sittet på et møterom, og de andre var på Skype, og da opplevde vi at det fungerte dårlig. Det var verre lyd kvalitet, og det var støy [...].

Case 1-1 forteller at dette har "vi gitt tilbakemelding om." Lederen, Case 1-2, bekrefter dette og forteller at det har vært dialog med alle ansatte, og at dette har vært tema i medarbeidersamtaler. Case 1-1 gjengir sin forståelse av den nye praksisen: "[...] og fra og

med i år så er kravet eller regelen at alle skal være på Skype. Og ingen skal møtes på et møterom, det skal være likt overfor alle."

Case 1-2 forteller at hen har opplevd et dilemma knyttet til endringen, fordi det har vært en forventning om at hen skal sitte sammen med de ansatte i møtene. Ikke alle har vært enig i endringen, og hen forteller at: "*Det er noen [...] spesielt som er veldig misfornøyd med det, for [hen] synes at vi skal være sammen.*" Flere av våre respondenter er derimot fornøyd og beskriver endringen som vellykket, Case 1-1 beskriver det slik:

Men når alle er [på] Skype; god lyd kvalitet, ingen unødvendige samtaler mellom møtedeltakerne, man tenker igjennom hva man ønsker å si, kanskje skriver en melding før man sier noe. [...] Jeg føler at jeg er like opplagt etter et sånt møte som før.

Alle skal ha på kamera

Det andre funnet som vi vil se i sammenheng med denne praksisendringen, er den uttalte og ønskede praksisen at alle skal ha på kamera under seksjonsmøtene. Flere av respondentene påpeker at dette ikke er tilfelle i dag; Case 1-4 omtaler det som "*[...] dette problemet at videoen er borte*".

Det er ingen tvil blant våre respondenter om at det er forventet at man har på video. Case 1-1 omtaler det som "*påkrevd (...) at vi må slå på video.*" Case 1-3 forteller både at dette er lederen sitt ønske og uttrykker enighet: "*Jeg vil gjerne at vi ser hverandre når vi prater.*"

Lederen, Case 1-2, beskriver det som utfordrende å lede møtet når hen ikke kan se alle deltakerne. Hen er ikke i tvil om at alle ansatte vet hva som er regelen:

Vi er jo enig om at vi skal ha videoen på, men allikevel så er det noen som ikke gjør det. Så jeg synes det er vanskelig å gå inn å være sånn "Commander". Men altså, de vet at jeg ikke liker det når videoen ikke er på, for [...] jeg ringer alltid med video.

Hva sier disse to funnene om hvordan praksiser etableres?

I dette første funnet ser vi altså at en uttalt, ønsket og forstått praksis blir realisert. I det andre funnet ser vi at en ønsket praksis kan være både uttalt og forstått, uten at den blir realisert.

Hva kan forskjellene skyldes? Agency-teori hjelper oss med å forstå disse forskjellene:

- Vi har ikke data fra noen av dem som velger å ikke slå på kamera – for oss er dette "de ukjente andre." Dermed har vi ikke grunnlag for å si noe om motivasjonen for å la

være å ha på kamera. Men handlingen kan vi likevel forstå som *iterasjon*; aktørene som lar være å slå på kamera, fortsetter som før og bruker sine etablerte handlingsmønstre. Dermed er det denne handlingen, fortolket som iterasjon, som definerer hva som blir praksisen.

- Respondentene i Case 1 forteller om hvordan de har prøvd seg fram for at de virtuelle møtene skal fungere best mulig, og denne felles utprøvingen gjenkjenner vi som *projeksjon*. Gruppas problematisering av hvordan det oppleves som støy når noen sitter sammen på møterom, og andre sitter hver for seg med hodesett, er et uttrykk for *praktisk evaluering*. Når aktørens handlinger samsvarer med projeksjon og praktisk evaluering, er det dette som definerer hva som blir praksisen.
- Når vi ser disse to funnene i sammenheng, finner vi bekreftelse for ett av våre utgangspunkt: Ledelsespraksis består ikke bare av det lederen gjør. Som for annen praksis er det aktørene sammen som med sine handlinger danner praksis. Det nytter ikke at lederen bestemmer hvordan "vi skal ha det", når noen av gruppe-medlemmene gjør noe annet.

4.3 Case 1 og Case 2; en sammenlikning

Hittil i analysen har vi sett at det er både likheter og forskjeller mellom de to casene i vår undersøkelse. Utgangspunktet for disse funnene er det samme i begge casene: Både seksjonen og instituttet har behov for møter. Dette kan framstå som selvsagt. Med bakgrunn i medierikdomsteorien vet vi at dette er ingen selvfølge; det fins en rekke andre måter å samordne aktivitet og avklare saker på uten å bruke møter. Men når oppgavevariasjonen er høy, og oppgavene er lite analyserbare, trenger gruppene å tilføre mer informasjon, og de trenger rike medier for å løse oppgavene slik et gruppemøte via Skype kan være (Daft & Lengel, 1986). Vi ser hvordan det som ved første øyekast kunne se ut som en selvfølge, egentlig er et uttrykk for sammenhenger mellom kontekst og sosiale praksiser.

Vi har oppsummert de relevante funnene i tabellen under, og vi skal ved hjelp av de teoretiske tilnærmingene vi har lagt til grunn for undersøkelsen, forklare hvordan ledelse og teknologi påvirker hverandre i en sosial kontekst.

Tabell 5 Hvordan kontekst, agency og praksis kan forklare ulikheter mellom møtene

	Møtene	Kontekst		Agency (teknologi og ledelse)			Praksiser
	Beskrivelse av møtet	Strukturelle ulikheter mellom casene	Viktige kontekstuelle endringer	Iterasjon	Projeksjon	Praktisk evaluering	Etablert digital møtepraksis
Case 1: Administrativ enhet	Gruppemøte styrt av leder. Deler informasjon, koordinerer aktiviteter. Skal ha på video. Skal sitte hver for seg. Bruker Teams i møtet.	Lavere kompleksitet: mindre informasjonstilfang og lavere grad av tvetydighet; høyere grad av vertikal samordning. Klare oppgaver, men noe uklar rollefordeling.	Må håndtere flere parallelle strukturelle endringer; fusjon av campus og fusjon av fagavdelinger.	Etter fusjonen gjennomføres virtuelle møter ved at noen sitter sammen på møterom på hovedcampus, slik som de gjorde før, mens de andre sitter hver for seg på Skype.	Gruppen lager policyer; alle skal sitte hver for seg, og alle skal ha på video. Gruppen begynner å ta i bruk Teams etter at noen av medarbeiderne har fortalt om positive erfaringer.	Gruppen har ei åpen holdning til nye digitale verktøy. Initiativer verdsettes av lederen. Opplever mye støy når noen sitter sammen på møterom. Noen velger å ikke slå på video i strid med policyen.	Tilpasser møtet til teknologien: Tar i bruk nye digitale verktøy for å involvere og legge til rette for samarbeid. Reduserer kompleksitet i informasjonen ved å flytte noen saker til fysiske møter.
Case 2: Faglig enhet	Ledermøte som i stor grad er selvleda. Høyt under taket, effektive diskusjoner fram mot felles konklusjoner. Rent videomøte; ingen digital samhandling i møtet.	Høyere kompleksitet: større informasjonstilfang og større grad av tvetydighet; høy grad av autonomi. Større oppgavebredde, men avklart rollefordeling.	Må håndtere enda flere parallelle strukturelle endringer i tillegg til fusjonen; overgang fra høyskole til universitet, nye fagplaner, nasjonale tilsyn og krav.	Gruppen har funnet sin form og "ristet seg sammen". Selv med ei positiv grunnholdning til Teams, er det ikke aktuelt verktøy for ledermøtene. E-post er viktigste kommunikasjonskanal.	Gruppen har policy mot å bruke PCer og mobiltelefoner under ledermøtene.	Gruppen har ei mer tilbakeholden holdning med hensyn til nye digitale verktøy. Opplever informasjonsoverload; for mye informasjon på for mange plattformer.	Tilpasser teknologien til møtet: Effektivt videomøte med formål om å avklare saker og sikre forankring for det som skal iverksettes. Unngår å øke kompleksiteten i møtet ved å ikke tilføre flere teknologier.

I matrisen har vi oppsummert funn som vi tidligere har drøftet i analysen. Hensikten med matrisen er å sammenfatte det vi mener er relevant for å forstå hvordan de to ulike møtepraksisene lengst til høyre i matrisen etableres. Vi vil forklare matrisen fra venstre mot høyre.

Møtene

Begge møtene er virtuelle, begge er forholdsvis korte, og det er vår vurdering at møtene, selv om de er ulike, tjener de formålene de er ment å skulle tjene; det deles informasjon på seksjonsmøtet, og det tas beslutninger på ledermøtet.

Til tross for likhetene er møtene forskjellige med hensyn til formål, sammensetning, agenda, bruk av digitale verktøy og møteledelse. Case 1 avholder et gruppemøte med mange deltakere der hensikten er å dele informasjon og koordinere aktiviteter. I Case 2 er det et ledermøte med få deltakere som skal avklare saker og forankre beslutninger. Dette er de mest iøynefallende empiriske ulikhetene mellom møtene. Likevel er ikke disse objektive ulikhetene alene forklaring på hvordan det etableres to ulike virtuelle møtepraksiser.

Kontekst

De to enhetene befinner seg i den samme distribuerte organisasjonen, og de *er* selv distribuerte organisasjoner. Vi har i kapittel 4.1.1 redegjort for at enhetene er sammensatt av høgkompetente medarbeidere. Begge enhetene har behov for digital samhandling, men vi finner ikke i noen av casene at det er noen oppfatning av en felles sentral digital strategi som kobler formål og tiltak. Det danner seg dermed lokale praksiser. Disse praksisene påvirkes ikke bare av det aktørene måtte velge å gjøre, men også av at begge enhetene må handtere relativt omfattende strukturelle endringer.

Det er interessante strukturelle forskjeller mellom casene, og vi har tidligere i analysen gjort rede for relative forskjeller mellom casene med hensyn til kompleksitet og krav til informasjonsbehandling. Høyere grad av vertikal samordning i Case 1, og høyere grad av autonomi i Case 2 er ingen overraskelse og samsvarer med teori. Begge casene opplever flere parallelle strukturelle endringer som stiller nye krav til enhetene, men vår oppsummering etter intervjuene er at dette ytre presset oppleves mer utfordrende i Case 2.

Agency

I disse kontekstene befinner det seg i begge casene høyt kompetente aktører som skal koordinere seg, fatte beslutninger og sammen nå organisasjonens mål. Når vi anvender agency-teori på denne situasjonen, trer bildet av hvordan praksiser etableres mer tydelig fram.

Iterasjon

Selv om casene opplever relativt store strukturelle endringer, er det mye som er som før. Det er fremdeles en høyere utdannings- og forskningsinstitusjon. Det er fremdeles høyt kompetente mennesker som skal samhandle. Det er fremdeles mye informasjon som skal behandles og krevende beslutninger som skal tas. Fra teorien minnes vi at mennesker påvirkes av vaner og tradisjoner i møtet med nye situasjoner. Vi har dessuten en tendens til å gjenkjenne nye erfaringer som typer og kategorier som vi har etablert fra før.

I begge casene finner vi dette igjen i synspunkter om at forutsetningen for god digital samhandling egentlig er det samme som for fysisk samhandling: Tillit og etablerte relasjoner. Case 1-5 opplever tillitsbasert ledelse på arbeidsplassen, og sier videre at "*[...] ledelse er ledelse*", og at det spiller ingen rolle om man tar opp saker på Skype eller når man møtes fysisk. Case 2-1 er opptatt av at tillit i bunnen er en forutsetning for all ledelse, og har erfaring med at når denne tilliten ikke er til stede, så oppdager lederen det for seint når det butter mot hos medarbeiderne. Case 1-2 har valgt en strategi å alltid svare de av medarbeiderne som er lengst unna først, for "*[...] det er vel noe med å være nær selv om du er fjern.*"

Respondentene har bevissthet rundt hvilke møter som bør være fysiske. I intervjuene har vi spurt om muligheter og begrensninger med digital og fysisk samhandling, og noen av svarene indikerer at det er etablert praksiser for hvilke typer møter som skal skje fysisk. Flere av respondentene trekker fram at tema knyttet til omorganisering og forbedringsprosesser er best egna for fysiske møter. Vi har videre spurt om det kan tenkes møter som det ikke er et alternativ å gjennomføre på Skype. Case 1-2 drar, i likhet med flere respondenter i begge casene, opp en tydelig grense: "*Ja, altså medarbeidersamtalene er jo en sånn type møte, det har jeg jo aldri på Skype.*"

Dette fortolker vi som *iterasjon* som vi finner i begge caser. Samtidig ser vi viktige forskjeller mellom casene når det kommer til betydningen av iterasjon.

Respondentene i Case 1 forteller om hvordan de etter fusjonen har gjennomført virtuelle møter ved at noen satt sammen på møterom på hovedcampus, slik som de gjorde før, mens de

andre satt hver for seg på Skype. Dette fortolker vi som en iterasjon; tradisjonen bestemte hvordan møtene ble. Selv om organisasjonen endret seg, og møtene forandret seg fra fysiske til digitale, var det noe som forble slik det hadde vært.

I Case 2 er respondentene tilnærmet unisone i intervjuene om hvordan de har "ristet seg sammen", og vi har fått konkrete beskrivelser av hvordan denne prosessen har tatt tid og energi. Vår fortolkning er at respondentene er fornøyde med at ledermøtene har funnet sin form, og at gruppa er lite motiverte for å tilpasse møteformen til nye digitale verktøy. Dette fortolker vi som en iterasjon; de etablerte handlingsmønstrene sikrer en ønsket stabilitet som det skal mye til å utfordre.

Projeksjon

Casene vi har undersøkt, må tilpasse seg endringer og planlegge for framtida. Vi ser i vår undersøkelse at tidligere erfaringer påvirker det handlingsrommet som aktørene opplever at de har. I begge casene finner vi det vi oppfatter er ikke-formaliserte policyer som definerer grensene for digital samhandling. Ett eksempel på dette er grenser for hvor lenge Skype-møter kan vare. I begge casene er det uttrykte opplevelser av at lange virtuelle møter er slitsomme. Case 2-3 begrunner behovet for fysiske møter med at det er nødvendig når det som skal behandles er komplisert, og sier enkelt og greit at "[...] *det er slitsomt å sitte veldig lenge på skjerm.*" I Case 2 handteres dette ved å sette grenser for hvor lenge møtene kan vare, og Case 2-4 definerer en konkret grense for lengden på Skype-møter: "*Ja, erfaringene våre er at mer enn 3 timers sesjoner, selv det kan være krevende på Skype, er maks.*"

Også når det gjelder hvordan projeksjon virker på praksis, finner vi interessante forskjeller mellom casene. Vi har tidligere diskutert hvordan vi ved hjelp av agency-teori kan forstå at gruppa i Case 1 lykkes med å endre praksis med hensyn til at alle skal sitte hver for seg på seksjonsmøtene, mens de ikke har klart å realisere en ønsket praksis med hensyn til at alle skal ha på kamera. Respondentene har fortalt at disse ønskede praksisene dreier seg om å gjøre virtuelle møter likeverdige og så nære som mulig. Dette fortolker vi som projeksjoner; gruppa definerer mål, tenker nye løsninger og etablerer policyer. Men det skal altså mer til enn å bli enige om hvordan vi vil ha det i framtida for at praksis skal endres.

Vi observerte i Case 2 at det ikke ble brukt PCer eller smarttelefoner i møtet. I intervjuene får vi vite at dette er helt bevisst; oppmerksomheten skal være rettet mot de andre deltakerne og

sakene som diskuteres. Vi fortolker dette som en projeksjon, og at hensynet til gode diskusjoner og forankrede beslutninger går foran utprøving av nye løsninger.

Praktisk evaluering

Gjennom praktisk evaluering knytter vi fortidas vaner sammen med framtidens prosjekter i situasjonen slik den er her og nå. I begge våre caser finner vi at både ledere og medarbeidere anerkjenner digital samhandling som en nødvendighet, og vi finner pragmatiske holdninger til fordeler og ulemper med teknologien. Dette fortolker vi som praktiske evalueringer. Vi finner sammenfall mellom flere praktiske evalueringer i begge casene, og disse er vesentlige for de praksisene som etableres. Utgangspunktet til flere av respondentene er at det er forskjell på å møtes fysisk og å møtes virtuelt. Case 1-4 gir uttrykk for at "[...] man blir ikke kjent på nett [...]" og beskriver årlige fysiske møter med alle ansatte slik:

Du kan si at da er samlingen formålet mer enn det som skjer. [...] det er en arena der man er sammen, og diskuterer sammen, og drikker kaffe sammen, og spiser sammen, og tar ordet sammen, og der man ser hverandre mer enn det man kan gjøre på Skype.

De fleste respondentene er opptatt av at det gjør det enklere å samhandle digitalt når relasjonen er etablert på forhånd. Case 1-1 gir uttrykk for at: "Det gjør da alle de Skype-møtene mye enklere når du har møtt og snakket med personen." Respondentene beskriver at etterhvert som man blir trygg på hverandre, bygges det opp en gjensidig tillit. Dette er viktig for å få kommunikasjonen til å fungere, og det tas opp i flere av intervjuene. Flere gir uttrykk for at tilliten er vanskeligere å bygge opp på avstand eller virtuelt, men er viktig å ha på plass for å kunne utøve god ledelse. Case 2-1:

[...] men det jeg opplever, som er forskjellen, det er at tilliten som ligger i bunnen til en leder, om at du vil mitt beste, den er vanskeligere å bygge opp når du driver personalledelse på det her nivået over en avstand.

Dette synspunktet er noe mer nyansert hos Case 2-5 som mener at relasjonene er viktigere enn møteformen:

[...] det gjør jeg uavhengig av om det er på kontoret med kaffekoppen eller via Skype. Det har ingenting å si. Det handler om relasjoner, menneskene du samarbeider med.

Men vi finner ikke at respondentene mener at verdien av dette "noe" som man mister når man ikke møtes fysisk, fører til at man ikke burde ha virtuelle møter. Vi har spurt om hvordan de synes det fungerer å bruke Skype til henholdsvis seksjonsmøtet og ledermøtet, og respondentene gir da uttrykk for at virtuelle møter fungerer bra til formålet. Denne evalueringen kan ha sin forklaring i respondentenes erkjennelse av at det ikke er realiserbart å erstatte de virtuelle møtene med fysiske møter. Når vi spør om de virtuelle møtene kan erstattes med fysiske, får vi til svar at det vil ikke være bærekraftig. Case 2-3 peker her på at man blir ekstra oppmerksom på om fysiske møter er verdt ekstra tid og penger ved å måtte reise; om det gir merverdi i forhold til et virtuelt møte. I forlengelsen av dette så framheves det i begge casene at virtuelle møter er mer effektive enn fysiske møter. Case 1-4 sier: *"Det er helt klart at man i denne typen møter blir veldig mye mer målrettet og saksorientert, vil jeg si, enn om man møtes fysisk."* Respondentene i begge casene gir også uttrykk for at det ikke er bærekraftig, og heller ikke ønskelig, å bare møtes fysisk i en distribuert organisasjon.

Samtidig finner vi også avgjørende forskjeller mellom casene, og vår fortolkning er at dette er uttrykk for ulik holdning til bruk av digitale samhandlingsverktøy.

I Case 1 er respondentene opptatt av at man kan bruke digitale samhandlingsverktøy til mer enn bare som en erstatning for fysiske møter; digital samhandling gir nye muligheter for samarbeid. Vår fortolkning er også at praktisk evaluering var avgjørende for hvordan gruppa bestemte seg for å endre praksis med hensyn til at alle skal sitte hver for seg på møtene.

I Case 2 finner iterasjoner, projeksjoner og praktiske evalueringer som ikke helt samsvarer med hverandre: Respondentene opplever at det er for mye informasjon på for mange plattformer (praktisk evaluering), men fortsetter å distribuere informasjon på e-post i stedet for å ta i bruk for eksempel fildeling med varsling (iterasjon). Gruppa tar ikke i bruk Teams til samskaping av agenda og referat, men tar notater for hand og bruker e-post til kommunikasjonen i forkant og etterkant (iterasjon). Vi finner ikke uttalt motstand mot bruk av digitale samhandlingsverktøy i noen av casene, heller ikke i Case 2, men vi finner en del beskrivelser av at man har lett for å gi opp når man møter tekniske problemer. Dette fortolker vi som en form for *passiv motstand*. Case 2-4 forteller at i begynnelsen da man tok i bruk videokonferanser til å samle hele enheten i virtuelle møter, opplevde de ofte at det tekniske sviktet. Lyden forsvant på det ene campus, bildet på det andre "(...) og vi fikk det ikke til rett og slett [...], og vi møtte veggen." Dette førte til at praksis ble endret, og de gikk bort fra å prøve å samle alle virtuelt. Ingen av disse praktiske evalueringene er likevel til hinder for det

som er vårt hovedinntrykk; også i Case 2 har gruppa etablert en møteform som tjener formålet.

Hvordan agency skaper praksiser

Når vi nå har beveget oss i matrisen i Tabell 5 fra venstre mot høyre, står vi igjen med de to ulike møtepraksisene som vi har ønsket å forklare hvordan etableres. Vår fortolkning er at begge gruppene har funnet sin form for gode virtuelle møter. Med utgangspunkt i agency-teori har vi nå sett hvordan de virtuelle møtene påvirkes av fortida, framtida og nåtida: Situasjonen endrer seg, men gruppene trenger fremdeles møter (iterasjon). Gruppene gjør seg erfaringer med hva som skaper gode virtuelle møter (prosjeksjoner), og trekker grenser for hvilke møter som ikke bør gjennomføres virtuelt (praktisk evaluering).

Møtene er likevel svært ulike. Vår fortolkning er at i Case 1 tilpasses møtet til teknologien; i Case 2 tilpasses teknologien til møtet. Det sosiale utkommet av teknologien er dermed svært ulikt. Når disse digitale praksisene etableres, så skjer det gjennom at menneskene både skaper og påvirkes av de sosiale strukturene: Når mennesker møtes virtuelt, skaper de en virtuell organisasjon. Dette endrer konteksten, og det vil dermed påvirke framtidige valg

I diskusjonen skal vi komme nærmere inn på hvordan dette samsvarer med våre teoretiske tilnærminger.

5 Diskusjon

Vårt mål med denne undersøkelsen var å finne ut mer om hvordan ledelse skjer i virtuelle møter, og vi forventet å finne ulike former for ledelse i samme organisasjon. Likevel ble vi overrasket: Vi fant to helt forskjellige møter. Møtedeltakerne brukte den samme teknologien, men på ulik måte. I møtet med størst behov for ansikt-til-ansikt kommunikasjon brukte gruppa teknologien som videokonferanse, mens i det andre møtet ble teknologien brukt slik vi hadde oppfattet at den var designet til å gjøre: Til digital samhandling. Her er "oppfattet" et viktig stikkord, for jo mer vi arbeidet med ulike teoretiske perspektiver på teknologi og ledelse, jo bedre forstod vi at denne oppfatninga var en forforståelse som vi ikke nødvendigvis kunne forvente var det vi ville finne i praksis.

Vår undersøkelse viser hvordan bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser forenes i virtuelle møter. Vi finner at de sosiale sidene ved teknologien er viktigere enn de materielle. Vi kommer fram til denne konklusjonen fordi det materielt sett er den samme teknologien som brukes i de to møtene, og fordi de to enhetene vi har studert er mer like enn ulike. Likevel er praksisene i møtene svært forskjellige. Undersøkelsen viser at dette skyldes måten menneskene velger å ta i bruk teknologien på: Aktørene velger om de skal sitte på samme møterom eller hver for seg. Aktørene velger å bruke eller la være å bruke chat-funksjonen i møtet. Det er aktørene som velger om de skal bruke skjermbildet til å dele dokumenter eller video. Det sosiale utkommet av disse møtene blir derfor forskjellig. Det er menneskene som sammen skaper den digitale virkeligheta. Teknologien er altså ikke gitt; den formes av aktørene som tar den i bruk.

Vi vil oppsummere våre funn i denne figuren:



Figur 4 Påvirkninger på virtuelle møter som ledelsespraksis

Vi skal begrunne figuren med funn fra vår undersøkelse. I midten av figuren finner vi **virtuelle møter som ledelsespraksis**. Møtet er altså ikke bare et medium eller en kanal for å behandle informasjon, det er i seg selv en ledelsespraksis. Vår undersøkelse viser hvor ulike disse praksisene kan være. For å se denne sammenhengen bringer vi inn de fire påvirkningene. Vi begynner øverst til høyre i figuren og beveger oss med klokka:

Teknologien påvirker virtuelle møter både materielt og sosialt. Materielt sett er møtene vi har studert forskjellige med hensyn til valg av digital plattform: Begge bruker Skype, og i Case 2 brukes i tillegg Teams. I det ene møtet sitter alle hver for seg med hodesett, i det andre møtet sitter deltakerne på hvert sitt møterom. Også når det gjelder teknologiens sosiale side er møtene forskjellige: I det ene møtet samhandler deltakerne digitalt ved bruk av dokumentdeling og chat-funksjonalitet, mens i det andre møtet er det ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og video. Vi har derfor argumentert for at virtuelle møter påvirkes av hvordan deltakerne tar i bruk digitale samhandlingsverktøy og hvordan de forstår teknologien.

Organisasjonen er konteksten i vår undersøkelse. Vi har vist hvordan det har betydning at virtuelle møter finner sted i et flercampus-universitetet, både med hensyn til de strukturelle rammene, geografisk avstand og ikke minst de ytre påvirkningene som skaper omfattende endringer. Vi har argumentert for at denne konteksten er såpass lik for de to casene vi har studert, at dette alene ikke kan forklare at det oppstår ulike praksiser.

Formålet med møtet påvirker praksis fordi vi har funnet sammenheng mellom hvordan møtedeltakerne forstår og tolker møtets formål og hvordan de tar i bruk teknologien. Møtet formål henger tett sammen med enhetenes mål og de oppgavene de skal løse. Vi har argumentert for at det er høyere oppgavevariasjon og lavere grad av analyserbarhet i oppgavene i Case 2 enn i Case 1. Begge møtene dreier seg imidlertid om å redusere kompleksitet: I Case 2 bruker de møtet til ansikt-til-ansikt kommunikasjon til diskusjoner og beslutninger, mens i Case 1 tar de i bruk digital samhandling til informasjonsbehandling og direkte oppgaveløsning.

Medarbeidere og ledere er aktørene i de virtuelle møtene. Vår undersøkelse viser hvordan aktørenes agency påvirker den praksisen som etableres i de virtuelle møtene. I begge casene har vi sett hvordan praksis både påvirkes av at aktørene gjør ting slik som de har gjort det før (iterasjon), samtidig som de prøver ut nye måter (projeksjon) og problematiserer og vurderer hvordan problemer best kan løses (praktisk evaluering). Vi har argumentert for at agency slik kan forklare hvordan møtedeltakerne i Case 1 har endret praksis og nå sitter hver for seg.

Figur 4 illustrerer også **gjensidige påvirkninger** mellom elementene i figuren. Sammen kan disse påvirkningene hjelpe oss med å forstå at selv om de to møtene vi har studert finner sted i samme organisasjon, på samme beslutningsnivå og med lik tilgang på digitale verktøy, blir de svært ulike. Ved hjelp av teori har vi kunnet analysere hvordan teknologiens sosiale side virker på agency, hvordan konteksten virker på formålet med møtet, hvordan agency påvirker teknologiens materielle side. Til sammen danner disse elementene og den gjensidige påvirkningen mellom dem virtuelle møter som ledelsespraksis. Vi skal i det følgende diskutere disse funnene før vi til slutt kommer inn på hva dette kan ha å si for praksis og for videre forskning.

5.1 Begrensninger

Vi har underveis i oppgaven redegjort for de valgene vi har tatt underveis i forskningsprosessen, og vi skal i det følgende diskutere om disse valgene kan begrense resultatene. Vi vil konsentrere oss om disse spørsmålene:

- Har vi stilt de relevante spørsmålene?
- Kan vi stole på funnene?
- Hvordan har vår forforståelse preget arbeidet?

Teoretisk tilnærming

Vi har argumentert for at våre funn samsvarer med de teoriene vi lagt til grunn for undersøkelsen. Betyr det at undersøkelsen ville ha gitt andre funn om vi hadde lagt til grunn andre teorier? Vår enkle vurdering er at den teoretiske tilnærminga påvirker resultatene fordi den påvirker spørsmålene. Om vi hadde lagt transformasjonsledelse eller organisasjonpsykologiske perspektiver til grunn for observasjon og intervjuer, ville vår empiri kanskje ha fortalt en annen historie. Kanskje ville vi ha funnet forskjeller mellom lederegenskaper og arbeidsmiljø som kunne forklare hvorfor møtene ble så forskjellige. Det er likevel ikke noe mål å vurdere alle tenkelige forklaringer i en og samme undersøkelse. Vi har valgt å utelate noen sammenhenger som vi ikke har gode nok data på, og blant disse vil vi særlig trekke fram kompetanse. Selv om vi har stilt respondentene spørsmål om egenopplevd kompetanse, har vi kommet til at vi ikke har gode nok data. Det betyr ikke at vi utelukker at kompetanse kan være en signifikant variabel.

Selv om andre teoretiske perspektiver ville ha gitt andre svar, betyr ikke det at våre funn er ugyldige. Våre funn må fortolkes ut fra problemstillinga og de teoretiske perspektivene og metodiske tilnærmingene vi har valgt å legge til grunn. Vår undersøkelse svarer på våre spørsmål og må vurderes deretter.

Validitet og reliabilitet

Vår undersøkelse er gjennomført ved metodetriangulering – observasjon og intervjuer. Vi har i stor grad funnet samsvar mellom det vi observerte, og det som kom fram i intervjuene. I tillegg har intervjuene økt vår forståelse av hva vi observerte. Dette er en ressurskrevende framgangsmåte, men fordelen er at samme resultat fra ulike metoder styrker sannsynligheten for at resultatene er gyldige (Creswell & Miller referert i Jacobsen, 2015, s. 237). Likevel erkjenner vi at våre data begrenses av at de er uttrykk for øyeblikksbilder. Vi har observert ett

møte i hvert case, og vi har hatt én samtale med et utvalg av respondenter. Problemstillinga vår dreier seg om å forstå påvirkninger, prosesser og praksiser, og vi må lene oss på respondentenes beskrivelser når vi leter etter forklaringer på hvordan dette skjer. Det ville ha styrket undersøkelsen om vi kunne gjennomføre flere observasjoner og intervjuer som en tidsseriestudie.

I tillegg ser vi at vi med større ressurser kunne ha supplert våre observasjoner og intervjuer med fokusgruppeintervjuer. Da hadde vi fått enda bedre data om gruppediskursen, og dette ville ha vært verdifulle data for å forstå påvirkninger, prosesser og praksiser. Det er med andre ord ikke vanskelig å se for seg at et annet design og andre metoder ville ha gitt sikrere kunnskap. Imidlertid er ressurser en begrensning, og vi har ved å kombinere observasjoner og intervjuer i to caser strukket oss så langt vi har hatt kapasitet til. Vår vurdering er at vårt design og våre metoder har gitt rike og relevante data. Når vi ved å studere kun to virtuelle møter, finner så vidt store forskjeller, og funnene samsvarer med de teoretiske perspektivene vi har valgt i vår tilnærming, så gir det etter vår vurdering grunnlag for å kunne generalisere utover vår undersøkelse. Vi vil derfor argumentere for at Figur 4 er overførbart til andre kontekster og organisasjoner.

Vi har i metodedelen gjort rede for at vi ikke selv valgte respondenter i Case 1. Dette kan være en begrensning ved undersøkelsen. Siden respondentene meldte seg frivillig til sin leder som formidlet dette videre til oss, er det teoretisk risiko knyttet til motivene deres for å delta i undersøkelsen, og for om dette gir oss sanne data. Vår vurdering er at denne risikoen er mer teoretisk enn reell; vi har opplevd respondentene som troverdige og meddelsomme i intervjuene.

Det har vært et mål å gjennomføre undersøkelsen på en måte som skulle begrense undersøkereffektene, og vi har i metodedelen gjort rede for de tiltakene vi har gjennomført i observasjon og intervjuer. I ettertid er vår vurdering at det kan ha påvirket respondentene at den ene av oss har forsket i egen organisasjon. Dessuten er digital teknologi sentral i undersøkelsen, og dette er innenfor vedkommendes kompetanse- og arbeidsfelt. Vi har kompensert for dette ved at den andre har leda intervjuene. Likevel erkjenner vi at dette kan ha påvirket respondentene i de delene av samtalene som har dreid seg om blant annet kompetanse, utstyr og opplæring. Det er ikke usannsynlig at noen av disse spørsmålene blir litt mer ømtålige når en som representerer leverandøren av tjenestene i organisasjonen, er til stede – selv om vedkommende er passiv. Vi kan med andre ord ikke utelukke at dette har

påvirket undersøkelsen og har derfor handtert dette ved at vi ikke har lagt avgjørende vekt på forklaringer knyttet til disse spørsmålene i analysen.

Vi har i metodedelen gjort rede for hvordan vi har organisert arbeidet for å sikre at vi gjengir og fortolker dataene på en måte som er representativ for virkeligheten. Det viktigste tiltaket er her at vi har vært to som har behandlet alle data ved å bytte på underveis og gjenta prosesser knyttet til kategorisering, koding og fortolkning flere ganger. Dette bidrar til å øke sannsynligheten for at funnene representerer empirien og ikke er resultat av metoden. Vi har i tillegg gjennomført en form for respondentvalidering ved at et utkast av oppgaven ble sendt til respondentene før den var endelig ferdig.

Forforståelse

Denne masteroppgaven i ledelse er avslutningen på et erfaringsbasert studium, og vi har tatt utgangspunkt i våre egne erfaringer og faglige interesser i arbeidet med oppgaven. Denne nysgjerrigheta har gitt oss engasjement til å gjennomføre prosessen. Samtidig erkjenner vi at dette gir risiko for feilkilder. Projeksjon og forforståelse, eller enda verre – fordommer, er blant feilkildene som krever vår kontinuerlige bevissthet gjennom hele forskningsprosessen. Det har også betydning for forståelsen at den ene av oss forsker i egen organisasjon. Vi kompenserte for dette ved at den andres rolle ble å bevare en åpen holdning til konteksten uten for mye kontekstkunnskap. Her mener vi det er en styrke at vi har vært to som har samarbeidet gjennom hele prosessen. Vi har handtert dette ved å stille hverandre kontrollspørsmål underveis: Er dette noe vi vet, eller noe vi tror? Er det respondenten som mener dette, eller tillegger vi hen våre meninger?

Vi har endret forståelse av viktige fenomener underveis i prosessen. Et viktig eksempel på dette er at vår forventning om hvordan de to møtene vi observerte kom til å være, var sterkt preget av vår forforståelse av hvordan Skype er ment å skulle fungere. Jo mer vi skjønte av forskjellene, jo mer ble vi klar over hvor mangelfull denne forståelsen var. Med det vi vet i dag, ville vi trolig ha tilnærmet oss dette på en annen måte. Vi kommer altså ikke utenom at vår tilnærming til undersøkelsen har preget resultatet, og vi har derfor lagt vekt på å vise åpenhet rundt våre egne interesser og de valgene vi har tatt gjennom hele prosessen.

5.2 Implikasjoner for praksis

Vi har observert to svært forskjellige virtuelle møter, og respondentene har delt sine erfaringer med bruk av digitale samhandlingsverktøy. I vår undersøkelse har vi funnet høy bevissthet

knyttet til spørsmålet rundt fysisk versus digital samhandling og hvilke implikasjoner dette har for ledelse. I begge våre undersøkelseseenheter er det uttalt at tillit og relasjoner er forutsetninger for gode virtuelle møter. Oppsummert viser våre funn at det er noen fundamentale forutsetninger for gode virtuelle møter, og disse knytter seg både til de materielle og de sosiale sidene ved teknologien. Dette er praktiske råd som samsvarer med annen empiri som vi har gjennomgått tidligere i oppgaven, vi oppsummerer erfaringene fra våre respondenter slik:

- Å slå på kamera er et bidrag til rikere kommunikasjon i digital samhandling. Å kunne se ansiktsuttrykk og kroppsspråk reduserer tvetydighet og bidrar til at budskapet når fram. Som en av våre respondenter sier det: "*Jeg vil gjerne at vi ser hverandre når vi prater.*"
- At alle sitter hver for seg, bidrar til å begrense støy. Samtidig er det et bidrag til likeverdighet i digital samhandling.
- Å begrense lengden på virtuelle møter skaper bedre digital samhandling; heller flere kortere økter enn én lang.

Vår undersøkelse viser at det er menneskene som bruker teknologien som avgjør hvordan den digitale virkeligheten blir. Dette argumentet bygger på den viktige forutsetninga at det er ikke bare ledere som etablerer praksiser. I vår undersøkelse ser vi hvordan medarbeiderne kan være de egentlige endringsagentene når nye digitale samhandlingsverktøy tas i bruk. Når vi samtidig ser hvordan ledere og medarbeidere sammen skaper virtuelle møter som ledelsespraksis gjennom agency, så understreker dette at regler og rutiner alene kommer til kort når man ønsker å endre praksis. Det er dessuten et poeng at endringer uansett vil skje fordi teknologien materielt sett forandrer seg fort, og fordi mennesker tar den i bruk på så ulike måter. Vi vil oppsummere hva dette kan ha å si for praksis med noen hovedpoenger fra våre caser:

- Definere formålet med å ta i bruk de ulike digitale samhandlingsverktøyene, og finne den teknologien som dekker formålene – samtidig som man erkjenner at det er måten aktørene bruker teknologien på gjennom sin praksis, som avgjør om formålene innfris.
- Bruke tid på å bli kjent, knytte relasjoner og bygge tillit – helst i form av fysiske møter før de virtuelle.
- Bli enige om hvilke møter som bør/må/skal skje fysisk og ikke virtuelt.

Disse praktiske implikasjonene viser hvordan ledelsespraksis skapes av ledere og medarbeidere sammen. Samtidig understreker ett av våre hovedfunn: Teknologien er ikke gitt; den formes av aktørene som tar den i bruk.

5.3 Implikasjoner for videre forskning

Vår vurdering er at funnene fra vår undersøkelse også har relevans for videre forskning. I det følgende vil vi konsentrere oss om tre områder:

For det første er det et poeng at vår undersøkelse er gjennomført i ukene rett før hele Norge den 12. mars 2020 ble sendt på hjemmekontor i forbindelse med Koronapandemien. Som vi har vært inne på tidligere i diskusjonen, begrenses funnene fra undersøkelsen av at vi har observert et øyeblikksbilde. Det ville være interessant å sammenlikne våre funn med hvordan situasjonen er i våre undersøkelsesenheter etter dette. Om situasjonen er som den var før Korona, er det interessant. Om situasjonen har endret seg nå, er det også interessant. Uansett funn ville dette bidra til å opplyse sammenhengene mellom mennesker, teknologi og kontekst ytterligere.

For det andre er det noen forhold som vi av ulike grunner ikke har gått dypere inn i, men som ville være interessant for framtidige undersøkelser. Kompetanse og alder er blant de variablene som vi ikke har utforsket i undersøkelsen. Vi har stilt våre respondenter spørsmål knyttet til egenopplevd kompetanse i intervjuene. I analyseprosessen har vi forsøkt å se disse dataene fra ulike perspektiver og sammenholde kompetanse med andre variabler for å finne ut om kompetanse kan være en signifikant variabel. Vi har kommet til at våre data knyttet til kompetanse ikke er gode nok. Vi har heller ikke data som gjelder alder. Den yngre generasjonen, de "digitale innfødte", sin tilnærming til ledelse gjør det mulig å tenke nytt rundt begrepet virtuell ledelse (De Paoli, 2015). Vi har i vår undersøkelse ikke hatt tilstrekkelige data til å utforske hvilken betydning aldersforskjeller kan ha. Det er likevel ikke usannsynlig at det kan være sammenheng mellom for eksempel alder, kompetanse og holdning til teknologi, og at dette kan påvirke agency og praksis.

Det tredje området der vi ser at senere undersøkelser kan gi flere svar er knyttet til universitetet som kontekst. Vår erfaring er at den klassiske organisasjonsteorien i for liten grad kan forklare de store endringene som norske universiteter har gjennomgått de siste tiårene. Vår tilnærming til flercampus-universitetet har skjedd på et overordna nivå knyttet til oppgavevariasjon, kompleksitet og autonomi, men vi erkjenner at på dette feltet trengs dypere

kunnskap for å kunne si mer om et flercampus-universitet skiller seg fra andre distribuerte organisasjoner med høgkompetente medarbeidere. Respondentenes opplevde mangel på sentral digital strategi har vært iøynefallende for oss. Samtidig som vi tar forbehold om at vi ikke har foretatt noen måling, og at vi har et for lite utvalg til at vi kan generalisere utover våre caser, ser vi at det ville være interessant å undersøke videre hvordan informasjon når fram i store distribuerte organisasjoner. Hvorfor når ikke informasjonen fram? Hvem oppfatter den informasjonen som faktisk når fram – ledere eller medarbeidere? Hvorfor skjer ikke de praksisendringene "man" ønsker skal skje? Dette ville det være interessant å finne ut mer om siden organisasjoner i dag opplever så hyppige endringer. Vår undersøkelse viser at praksisteori og agency-teori er godt egna som teoretisk tilnærming til slike spørsmål.

Referanseliste

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. Hentet fra JSTOR.
- De Paoli, D. (2015). Virtual organizations: A call for new leadership. I A. Ropo, E. Sauer, & Salovaara, Perttu (Red.), *Leadership in Spaces and Places*. Hentet fra <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tromsoub-ebooks/detail.action?docID=3563687>
- Elken, M., & Stensaker, B. (2015). Organisering av flercampusuniversitet: En diskusjon av prinsipper og etablert praksis ved noen utenlandske læresteder. I 34. Hentet fra NIFU website: <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/handle/11250/283963>
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What Is Agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023. <https://doi.org/10.1086/231294>
- Feldman, M., & Orlikowski, W. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>
- Gursli-Berg, G., & Rosvold, K. A. (2018). Teknologi. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/teknologi>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1996). *Feltmetodikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Holt Larsen, H., Hjalager, A.-M., Kjær, S., Mulvad Jørgensen, T., COWI, Copenhagen Business School, ... Center for Landdistriktsforskning. (2016). *Virtuel ledelse og arbeidsmiljø. - I praksis. Bind 2*. Kongens Lyngby; Frederiksberg; Esbjerg: COWI :

CBS Copenhagen Business School, Institut for Organisation : SDU Syddansk
Universitet, Center for Landdistriktsforskning.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : Innføring i*

samfunnsvitenskapelig metode (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kunnskapsdepartementet. (2005, januar 4). Lov om universiteter og høyskoler (universitets-
og høyskoleloven). Hentet 25. mai 2020, fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>

Kunnskapsdepartementet. (2015). *Konsentrasjon for kvalitet—Strukturreform i universitets-
og høyskolesektoren (Meld. St. 18 (2014–2015))*.

Kunnskapsdepartementet. (2016, oktober 14). Fra 33 til 21 statlige universiteter og høyskoler.

Hentet 25. mai 2020, fra Regjeringen.no website:

[https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fra-33-til-21-statlige-universiteter-og-
hoyskoler/id2515995/](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fra-33-til-21-statlige-universiteter-og-hoyskoler/id2515995/)

Lerdahl, E. (2015). *Slagkraftige møter større engasjement og bedre resultater*. Bergen:

Fagbokforlaget.

Orlikowski, W. J., & Barley, S. R. (2001). Technology and institutions: What can research on
information technology and research on organizations learn from each other? *MIS*

Quarterly, 25(2), 145–165. <https://doi.org/10.2307/3250927>

Rossen, E. (2019). IT. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <http://snl.no/IT>

Skype for Business Online pensjonering 31. Juli 2021. (2019, august 5). Hentet 17. mai 2020,

fra [https://docs.microsoft.com/nb-no/lifecycle/announcements/skype-for-business-
online-retirement](https://docs.microsoft.com/nb-no/lifecycle/announcements/skype-for-business-online-retirement)

Språkrådet og Universitetet i Bergen. (2020). Bokmålsordboka. Hentet 19. mai 2020, fra

<https://ordbok.uib.no/>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Volden, H. (2016). Samhandling på tvers av lokasjoner ved hjelp av videokonferanse:

Casestudie av virtuelle møter innenfor driftsorganisasjonen i Det norske oljeselskap. x,

114 s. Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2395728>

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously.

Academy of Management Annals, 6(1), 285–336.

<https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>

Vedlegg 1: Observasjonsskjema

Observasjon	Forsker 1 sin observasjon i møtet	Forsker 1 sine refleksjoner - etter å ha gjennomført intervjuene	Forsker 2 sine refleksjoner
Hvem åpner møtet?			
Hvem leder møtet?			
Føres det referat?			
Brukes video?			
Noen tekniske problemer?			
Sitter alle på egen skjerm, eller er noen samlet og har møteromsoverføring?			
Hvordan styres mikrofon, kan alle bryte inn når som helst?			
Deles det dokumenter på skjerm?			
Hvordan brukes Skype?			
Hva er formålet med møtet?			
Har møtet en tydelig agenda?			
Kan vi se kroppsspråket til deltakerne?			
Hvordan kommuniserer deltakerne? Verbalt? Non-verbalt?			
Har alle ordet?			
Hvilke saker behandles?			

Er det sendt ut dokumenter på forhånd?			
Er det meningsutvekslinger i løpet av møtet?			
Trekkes det konklusjoner?			
Fordeles oppgaver?			
Gis respons?			
Hvordan er stemningen?			
Finnes det møtevettregler og følges disse?			
Hvor mange har ordet?			
Avsluttes møtet ihht oppsatt tid?			

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning	Oppvarming (0:05)	Del 1: Observasjonen (0:20)	Del 2: Teknologi og ledelsespraksiser (0:35)	Avslutning (0:55)
<p>“Takk for at du vil ha denne samtalen med oss!”</p> <p>Vi presenterer oss</p> <ul style="list-style-type: none"> • Navn • Bakgrunn <p>Og du er ...?</p>	<p>“Vi vil gjerne begynne med at du forteller oss om den jobben som du har i dag.”</p>	<p>“Nå vil vi gjerne snakke litt om det møtet som dere hadde den xx/xx/20, og som vi observerte. Hva vil du si er formålet til ledermøtet?”</p>	<p>“Vi vil gjerne vite litt mer om arbeidsplassen din.”</p>	<p>«Da ønsker vi å avrunde samtalen. Er det noe du har kommet på underveis som du vil dele med oss før vi avslutter?»</p>
<p>Vi presenterer prosjektet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masteroppgave • Tema er bruk av digitale samhandlingsverktøy og ledelsespraksiser • Vi ønsker at du forteller oss om din arbeidshverdag • Ikke normativ • Satt av 60 minutt, og vi har forberedt noen spørsmål • Tar opptak <p>“Er det noe du lurer på før vi begynner?”</p>	<p>Oppfølgingsspørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du jobbet på instituttet? • Fagbakgrunn? • Hvilke arbeids- og ansvarsoppgaver har du i dag? • Hvis jobben din har endra seg, kan du beskrive disse endringene? <p>Hvis leder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange er du leder for i dag? • Hvor lenge har du vært leder? 	<p>Hva pleier dere å ta opp i ledermøtene?</p> <p>Vi fikk en dagsorden sendt på e-post på forhånd. Hvem lager agendaen?</p> <p>Fins det sakspapirer? Hvor legges referatet?</p> <p>Hvordan hadde du forberedt deg til møtet?</p> <p>Hvis leder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva forventer du av møtedeltakerne? <p>Var dette et typisk møte?</p> <p>Hvis annerledes enn typiske:</p>	<p>Hvordan vil du beskrive arbeidsplassen din?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppgaver • Lokalisering • Kompetanse • Samarbeid • Mål • Team? <p>Hvordan tas beslutninger?</p> <p>Er det noe som ville være annerledes om alle jobbet på geografisk samme sted? Tiltak for å kompensere for fysisk avstand?</p> <p>Hvordan håndterer dere det? Fysisk eller ved hjelp av digital teknologi?</p>	<p>Tilbud om å lese oppgaven når den er ferdig.</p> <p>Spør om hvordan intervjupersonen opplevde samtalen.</p> <p>“Send oss gjerne en e-post om du kommer på noe i ettertid.”</p> <p>Takke!</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du beskrive et typisk møte? • Gjorde du noe annerledes? • Enn de andre møtedeltakerne? • Skjedde det noe før eller etter møtet som du tenker kan være relevant for vår forståelse? 		
	<p>Kan du beskrive en typisk arbeidshverdag for oss?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruk av digitale verktøy • Samhandling • Har dere fysiske møter også? • Hvem bestemmer at det skal være fysisk møte? 	<p>Har dere gjort noen endringer i måten dere har holdt møtene? Hvordan har dere funnet formen på ledermøtene? Hvordan syns du det fungerer å bruke Skype til ledermøtene? (Enn andre møter?)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noe du savner på disse møtene? <p>Hvor ofte har dere fysiske møter?</p>	<p>Hvilke digitale løsninger bruker du i det daglige? Hvor mye bruker du Skype og Teams til vanlig? Hvordan vil du beskrive din tekniske kompetanse/ditt forhold til digital teknologi generelt? (Følg opp ut fra om det er pluss eller minus i svaret.)</p> <p>Hvordan lærer du deg ny teknologi?</p>	
	<p>Hvem samarbeider du tettest med i det daglige - på samme campus, eller på andre campus?</p>	<p>Opplvde du at vår tilstedeværelse påvirket møtet?</p>	<p>Til leder: Hva er din opplevelse av å lede ansatte som er spredt lokalisert? Hvor hyppig vil du anslå at du kommuniserer individuelt med de du leder? Er det likt eller forskjellig å lede et Skype-møte som et fysisk møte? Hvilke lederoppgaver er viktig for deg?</p> <p>Til andre enn leder: Hvilke lederoppgaver syns du det er viktig at en leder prioriterer?</p>	

