



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøyskolen

Digital ledelse i dag

Hva skjer med lederstiler, kommunikasjon og tillit?

Olga Fomicheva og Rakel Konstanse Westgaard

Masteroppgave i økonomi og administrasjon BED- 3901H, august 2021.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved UiT Norges arktiske universitet. Det har vært en stor utfordring å kombinere studier og skriving av masteroppgave med daglig jobb. Til tider har døgnet hatt for få timer og læringskurven vært i overkant bratt. Like fullt sitter vi igjen med ny kunnskap og forståelse, i tillegg til erfaring med å samskrive en masteroppgave digitalt fra henholdsvis Alta og Gjøvik. Det at vi har vært to studenter med ulike tilnærminger, har vært en styrke og resultert i mange givende diskusjoner.

Vi vil få takke vår hovedveileder Gunnar Birkelund og biveileder Anne Grete Sandaunet for at dere kyndig har stilt opp med veiledning og tålmodighet. Takk for imøtekommenhet og fornuftige svar på merkelige spørsmål. Det har vært en trygghet å ha dere med oss.

Vi vil videre takke alle våre informanter som har satt av tid og stilt opp på intervjuer med oss. Vi har utelukkende blitt møtt med en positiv innstilling og profesjonell dyktighet. Tusen takk for at dere tok så godt imot oss, uten dere, ingen oppgave!

Til sist vil vi takke bakkemannskapet hjemme og våre ledere på jobb, som har gitt oss tid og mulighet til å ta dette masterstudiet. Takk for at dere har sett nytten i videreutdanning og kompetanseheving.

Alta, 31. august 2021

Olga Fomicheva

Rakel Konstanse Westgaard

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å belyse digital ledelse gjennom erfaringene til digitale ledere og medarbeidere i virtuelle team.

For å operasjonalisere vår problemstilling: *Hvordan utøves og oppfattes digital ledelse når det gjelder lederstiler, kommunikasjon og tillit?* har vi benyttet egne forskningsspørsmål om lederstiler, kommunikasjon og tillit.

Studien har blitt gjennomført ved hjelp av et kvalitativt forskningsdesign med intervjuguide og dybdeintervju. Vi har benyttet strategisk utvelgelse av informanter med særegen bakgrunn fra digital ledelse. Data ble analysert ved tematisk analyse og kodet ved hjelp av teoribaserte kategorier og underkategorier.

Studiens funn har vist en blandet lederstil innen digital ledelse og at en stor del av kommunikasjon foregår ved bruk av chat. I tillegg viste studien at digital ledelse settes i samband med ulike forekomster av tillit og redusert organisasjonstilhørighet.

Kunnskap som fremkom i studien, reiser ytterligere spørsmål om digital ledelse. Vil valg av kommunikasjonsverktøy, organisasjonstilhørighet og tillit få videre betydning for medarbeidere i virtuelle team? Funnene reiser spørsmål som bør utforskes med tanke på bedre tilrettelegging for digital ledelse av virtuelle team.

Nøkkelord

Digital ledelse, lederstiler, kommunikasjon, medievalg, tillit.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Oppgavens struktur	4
2. TEORI	5
2.1 Ledelse	5
2.1.1 Digital ledelse	6
2.1.2 Lederstiler i digitale medier	6
2.2 Kommunikasjon	10
2.2.1 Formell og uformell kommunikasjon i digitale medier	12
2.2.2 Medievalg og kommunikasjonskanaler	14
2.3 Tillit	16
2.3.1 Tillit i digitale medier	17
2.3.2 Institusjonell, kalkulert og relasjonell tillit	18
2.4 Oppsummering av teori	23
3. METODE	24
3.1 Forskningstilnærming	24
3.2 Forskningsdesign og forskningsmetode	25
3.3 Studiens kontekst	26
3.4 Datainnsamling og analyse	27
3.5 Evaluering av metode	30
4. EMPIRISKE FUNN	34
4.1 Ledelse	35
4.1.1 Digital ledelse og lederstiler	35
4.2 Kommunikasjon	44

4.2.1 Formell og uformell kommunikasjon.....	44
4.2.2 Medievalg og kommunikasjonskanaler.....	46
4.3 Tillit.....	49
4.3.1 Institusjonell tillit.....	50
4.3.2 Kalkulert tillit.....	54
4.3.3 Relasjonell tillit.....	56
4.4 Oppsummering av funn.....	61
5. DISKUSJON.....	62
5.1 Ledelse.....	63
5.2 Kommunikasjon.....	65
5.3 Tillit.....	70
6. KONKLUSJON.....	75
6.1 Svar på problemstilling.....	75
6.2 Studiens begrensninger.....	77
6.3 Forslag til videre forskning.....	78
7. REFERANSELISTE.....	79
VEDLEGG.....	85

Oversikt over tabeller

Tabell 4-1	Kategorisert oversikt over studiens funn	34
Tabell 4-2	Digital ledelse og lederstiler	43
Tabell 4-3	Formell og uformell kommunikasjon	45
Tabell 4-4	Medievalg og kommunikasjonskanaler	49
Tabell 4-5	Institusjonell tillit.....	53
Tabell 4-6	Kalkulert tillit.....	56
Tabell 4-7	Relasjonell tillit.....	61
Tabell 4-8	Oversikt over studiens sentrale funn.....	62

Oversikt over figurer

Figur 1	Forskningsmodell som viser dimensjoner ved digital ledelse	2
Figur 2	Illustrasjon av mulige forhold ved lederstiler og digital ledelse.....	7
Figur 3	Kommunikasjonsprosessen.....	11
Figur 4	En modell om tillit.....	22

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1	Samtykkeerklæring	85
Vedlegg 2	Intervjuguide- ledelse	86
Vedlegg 3	Intervjuguide- ansatte	88

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I denne oppgaven vil vi se på utøvelse av digital ledelse. Vi har valgt å trekke frem tre forhold ved digital ledelse som vi undersøker spesielt: lederstiler, kommunikasjon og tillit. Ifølge Kelley & Kelloway (2012) er det en signifikant forskjell mellom å lede ansatte som befinner seg i nærheten, og ansatte som befinner seg på avstand. Forskjellen i ledelse springer ut fra konteksten som ledere og ansatte til enhver tid befinner seg i (Kelley & Kelloway, 2012).

Når vi velger å studere digital ledelse er det fordi temaet både er høyaktuelt og spennende, rett og slett fordi det nå er mange som er involvert i digital ledelse. I en tid med pandemi og hjemmekontor, stilles det samtidig krav til at tradisjonelle ledere også må kunne lede digitalt. På samme tid forventes det at medarbeidere evner å jobbe selvstendig på hjemmekontor. Siden dette får følger for jobbpraksis og angår mange mennesker, er det behov for mer kunnskap om temaet digital ledelse.

Det som gjør digital ledelse interessant er samhandlingen mellom digitale hjelpemidler og mennesker, som sammen skaper et møtested for produktivt samarbeid. De Paoli (2015) definerer digital ledelse på følgende måte: *“Ledelse er en påvirkning av enkeltmennesker eller grupper av mennesker, for å oppnå felles mål, ved at det kommuniseres og samarbeides ved en blanding av elektroniske hjelpemidler/ kommunikasjonsplattformer og fysisk interaksjon og møter”* (De Paoli, 2015; De Paoli, 2020, s. 230).

Tidligere forskning har fokusert på ulike områder som de mener er viktige for digital ledelse. Forskningen til Jarvenpaa & Leidner (1999) om kommunikasjon og tillit i virtuelle team, har fokusert på hvorvidt partene leser meldinger, opplever tekniske problemer eller om tillit kan bygges elektronisk. Gitt den tekniske utviklingen som har vært siden Jarvenpaa & Leidner (1999), vil det trolig være andre utfordringer med digital ledelse i dag. De Paolis (2015) artikkel om ledelse av virtuelle organisasjoner, fokuserer i større grad på en ny form for ledelse som preges av relasjoner og prosesser.

For å studere digital ledelse har vi valgt å se på to nordnorske IT-bedrifter som daglig praktiserer digital ledelse. Begge bedriftene fremstår innovative og godt kjent med

dataverktøy. De har også erfaringer med digital ledelse pre korona, da bedriftene har flere avdelinger og til dels store avstander å forholde seg til.

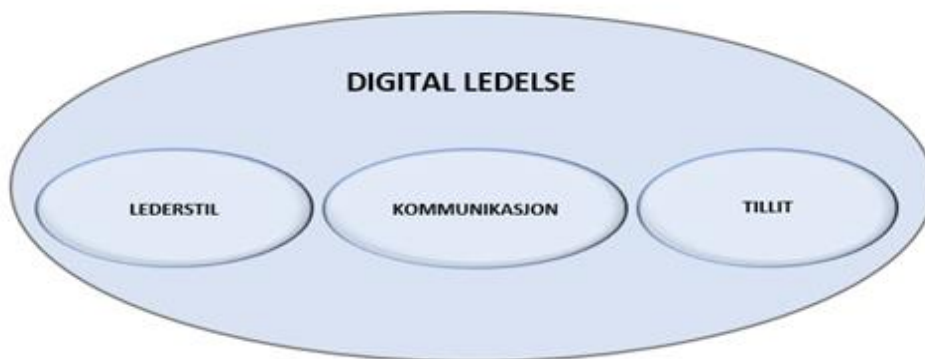
Når ledelsen blir digital, åpner det også opp et univers med alternative måter å kommunisere og omgås på. Det blir enklere å nå ut til utenforliggende steder, og det er mulig med relasjoner på tvers av kontorlandskap og arbeidstider. Imidlertid krever digital ledelse mye av ledere. Det er lederens ansvar å sørge for at kommunikasjonskanaler er tilgjengelig, at det er god balanse mellom arbeid og menneskelige relasjoner og at ansatte følges tett opp. Det innebærer også å vekke tillit hos medarbeiderne og ha tiltro til jobben de utfører.

1.2 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker vi å se på utøvelse av digital ledelse i to nordnorske IT-bedrifter.

Vår overordnede problemstilling er: *Hvordan utøves og oppfattes digital ledelse når det gjelder lederstiler, kommunikasjon og tillitsbygging?*

Forskningsmodell om digital ledelse



Figur 1. Forskningsmodell som viser dimensjoner ved digital ledelse. Kommunikasjon innebærer også medievalg og kommunikasjonskanaler

Vår forskningsmodell retter søkelyset mot noen dimensjoner ved digital ledelse som vi finner interessante: lederstiler, kommunikasjon og tillit. Når vi snakker om digital ledelse tenker vi

at det er ledelse av ansatte som er lokalisert en annen plass enn ledelsen. Lederstil viser til hvordan man opptrer som leder. Kommunikasjon er å utveksle informasjon med hverandre. For å kunne kommunisere trenger man verktøy for å utveksle informasjon. Dette omtales som kommunikasjonsmedier. Medievalg er å velge rett type verktøy. Tillit viser at man har tiltro til noen eller noe.

For å utdype problemstillingen vil vi benytte tre forskningsspørsmål, som samlet skal hjelpe oss å finne svar på problemstillingen:

1. Hvilken lederstil bruker digitale ledere når ansatte må ledes gjennom digitale verktøy og med lite fysisk kontakt?
2. Hvordan velger digitale ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?
3. Hvilke former for tillit kommer til syne når ledelse utøves digitalt?

Begrunnelse for valg av teori henspiller på hva tidligere forskning sier om ulike sider ved digital ledelse. Vårt fokus er å finne hvordan digital ledelse fremstår, ved å studere lederstiler, ulike måter å kommunisere på og ulike former for tillit.

Lederstiler er et kjent begrep innen tradisjonell ledelse. I denne oppgaven vil det være interessant å avdekke hvilke lederstiler digitale ledere bruker. Hvilken lederstil fungerer best når ansatte må ledes med digitale verktøy og lite sosial kontakt? Siden all samhandling avhenger av evnen til å kommunisere, trekker vi også inn teoribidrag om kommunikasjon og medievalg. Hvordan velger digitale ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?

Situasjonen vi studerer handler spesielt om digital ledelse og virtuelle team. Hambley et al. (2007) forskning på ledelse av virtuelle team refererer til virtuelle team på følgende måte:

“... virtual teams are defined as interdependent groups of individuals that work across time, space, and organizational boundaries with communication links that are heavily dependent upon advanced information technologies” (Hambley et al., 2007, s.1).

Dette viser en tolkning av virtuelle team som grupper avhengige av hverandre og avanserte kommunikasjonsmidler, som jobber på tvers av tid, avstander og organisatoriske grenser. Det eksisterer relativt mye teori om emnet, og det er også mulig å trekke paralleller til IT-

bedriftenes organisering med lokasjoner og virtuelle team utenfor hovedkontor. Teori om virtuelle team kan også synliggjøre lederstiler og kommunikasjon i forbindelse med tillitsfulle relasjoner, når alt er henvist til å skje digitalt.

Tillit er et sentralt element ved alle former for ledelse og sosial kontakt (Rousseau et al., 1998). Vi vektlegger teoribidrag som synliggjør hvordan grunnlag for tillit avhenger av både ytre og indre forhold. Selv om tillit er uangripelig kan det også sees på som noe konkret, som aktivt kan påvirkes av både ledelse og ansatte. Forskningsbidragene viser til at det eksisterer ulike former for tillit i en organisasjon og at disse igjen kan endres og utvikles.

Vi ønsker å se om vår kontekst og empiriske funn, kan relateres til eksisterende teorier og om det er mulig å avdekke nye forhold ved digital ledelse på bakgrunn av dette. For videre å utforske problemstillingen vil vi benytte en kvalitativ intervjuundersøkelse. Vi vil se på hvordan digital ledelse fremstår med utgangspunkt i dybdeintervju med ledere og medarbeidere i to bedrifter som praktiserer digital ledelse. Når vi velger å se på hvordan digital ledelse utøves, er det fordi vi håper å få et innblikk i hvordan digitale ledere håndterer utfordringene fysisk avstand legger for god kommunikasjon og tiltro til ansatte. Dette kan hjelpe oss ved å kaste lys over problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

1.3 Oppgavens struktur

Vår oppgave består av flere kapitler som sammen skal bidra til å besvare problemstillingen. I kapittel 2 presenterer vi teori som vi mener er relevant for å forstå oppbygging av studien. Her setter vi søkelyset på teori om digital ledelse, lederstiler, kommunikasjon, medievalg og kommunikasjonskanaler, samt ulike former for tillit. I kapittel 3 legger vi frem hvilke metodiske valg vi har tatt og hvordan vi planlegger å samle inn data for å underbygge problemstillingen. I kapittel 4 presenterer vi funn generert fra studiens dybdeintervjuer. Funnene presenteres og fordeles etter samme rekkefølge som i teorikapittelet. Avslutningsvis oppsummerer vi våre funn med en tabell. I kapittel 5 diskuterer vi studiens utvalgte empiriske funn i lys av eksisterende teori. Kapittel 6 svarer på problemstillingen og konkluderer, i tillegg til å komme med forslag til videre forskning. Kapittel 7 avslutter oppgaven og refererer til våre litteraturkilder. Vedlagt følger intervjuguide og samtykkeskjema benyttet i studien.

2 TEORI

I dette kapitlet redegjør vi for det teoretiske rammeverket som brukes for å belyse problemstillingen, og begrunner hvorfor de ulike teoribidragene har blitt valgt. Vi har valgt å se på teorier om lederstiler, kommunikasjon og tillit.

Vi vil starte teorikapitlet med en kort innføring i ledelse. Deretter presenterer vi grunnleggende lederstiler som karakteriseres ved å være relasjonsorientert eller fokusere på struktur og være oppgaveorientert. Vi trekker deretter inn teorier som viser hva en digital leder må prioritere. Vi vektlegger også tidligere forskning om kommunikasjon og inkluderer teorier om medievalg og kommunikasjonsmedier her.

Teorikapitlet avsluttes med tillit i organisasjoner og tidligere forskning på virtuelle team og tillit. Dette gjør vi for å synliggjøre digital bygging og vedlikehold av tillit i virtuelle team.

2.1 Ledelse

Ledelse er ikke et nytt felt innen organisasjonsteori. Ifølge Yukl (2013) anses ledelse som en spesiell type atferd, som vil påvirke andres tenkning, holdning og atferd (Yukl, 2013; Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 416). Yukl (2013) fremhever også den generelle oppfatningen som vektlegger ledelse som en tilretteleggende innflytelsesprosess for løsning av felles oppgaver. I denne oppgaven skal vi videre se på ledelse i en digital sammenheng.

Hvordan kan så digitale ledere utøve ledelse? Yukl (2013) skiller mellom direkte og indirekte ledelse. Direkte ledelse har fokus på ansattes tenkning, holdning og atferd, noe som kan påvirkes via samarbeid og kommunikasjon. Indirekte ledelse foregår uten samarbeid og har fokus på organisasjonens mål, rammeverk og strategier. Det er to grunnleggende typer av indirekte ledelse, å påvirke ved formelle organisasjonstrekk eller påvirke ved å styrke eller endre på verdier og normer blant ansatte (Yukl, 2013; Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 417-418).

En annen tilnærming til ledelse er å skille mellom administrasjon og ledelse som ulike typer prosesser og roller. Zaleznik (1977) teorier viser til at administratorer og ledere er så vidt ulike, at de ikke kan utøves av samme person. Ladegård & Vabo (2011) kobler ledelse til

personorientering og administrasjon til systemorientering, noe som igjen kan skape paralleller til Stogdill & Coons (1957) relasjonsorienterte og oppgaveorienterte lederstil.

I vår undersøkelse er vi mest opptatt av relasjonene mellom leder og medarbeidere, og vi vil studere dette i situasjoner hvor ledelse utøves digitalt. Hvilke typer lederstil vokser frem når ledelse utøves på avstand?

2.1.1 Digital ledelse

Tradisjonell ledelse baserer seg på å lede gjennom innflytelse og løsning av felles oppgaver (Yukl, 2013), dette kan også utøves når ledelsen foregår elektronisk. Forskjellen består i at de som skal ledes befinner seg på en fysisk avstand. For å nå ansatte må digitale ledere i større grad basere seg på og benytte elektronisk kommunikasjon i utøvelse av ledelse (Kevin Kelloway et. al., 2003).

Wasono & Furinto (2018) vektlegger digital ledelse som en kobling av lederegenskaper og digital kompetanse. Når denne kombinasjonen maksimeres vil det gi avkastning i form av økt produksjon (Wasono & Furinto, 2018, s. 126). Digital ledelse er dermed ikke utelukkende avhengig av førsteklasses digitale hjelpemidler, men også i stor grad påvirket av at det er mennesker i hver ende av den digitale kommunikasjonslinjen.

De Paoli (2020) påpeker i sin forskning at digitale ledere må være til stede med “hele seg”, det er ikke nok å opptre rasjonelt og beherske tekniske hjelpemidler. Digitale ledere må dermed vise sin tilstedeværelse i situasjonen, selv om de ikke er fysisk til stede. Dette kan gjøres ved å opptre fokusert og lyttende, for på den måten å skape kontakt skjerm til skjerm (De Paoli, 2020).

2.1.2 Lederstiler i digitale medier

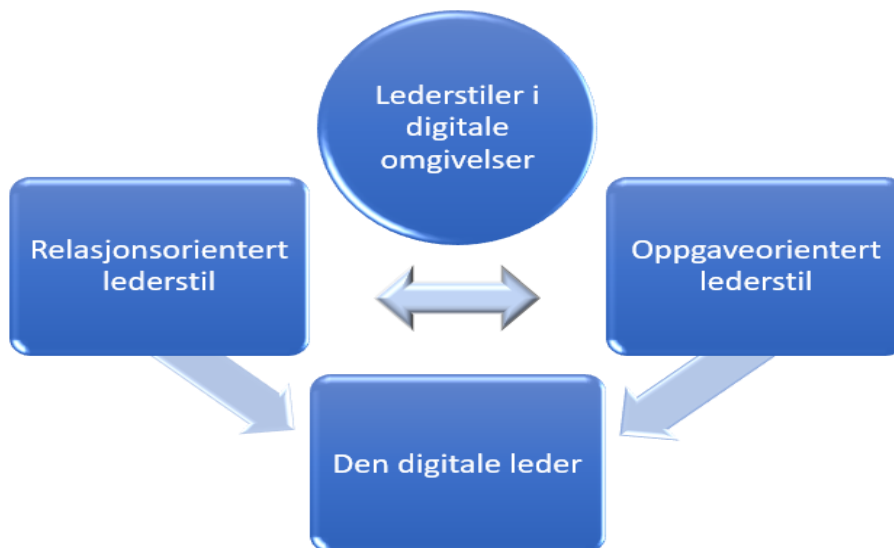
Lederstiler er den første dimensjonen av digital ledelse vi vil se nærmere på. Tradisjonelle lederstiler henspiller på hvordan ledere opptre overfor ansatte og hvordan de velger å nærme seg arbeidet. Tidligere forskning viser til to grunnleggende lederstiler: relasjonsorientert

ledelse og oppgaveorientert ledelse (Stogdill & Coons, 1957; Yukl, 1971). Yukl (2013) tilnærming til lederstiler viser at det ikke er en spesiell lederstil som er å foretrekke, men at ledere klarer å blande og skifte lederstiler ut fra situasjon. Det betyr at en og samme leder kan gå inn i ulike lederstiler, for å sikre effektivitet i organisasjonen og innflytelse på medarbeiderne. I vår oppgave vil vi undersøke om vi ser slike trekk hos studiens digitale ledere.

Etter at digitale medier inntok arbeidslivet, har dette skapt en ytterligere dimensjon til lederstiler. Avolio et al. (2009) vektlegger et mer dynamisk og helhetlig syn på digital ledelse, og viser til at digitale ledere ser ut til å vektlegge bygging av relasjoner. Dette kan settes i samband med relasjonsorientert lederstil (Stogdill & Coons, 1957).

De Paoli (2020) viser til at digitale ledere ikke bare må være faglig dyktige og opptre rasjonelt. Lederstiler i den digitale virkelighet fremmer i større grad deltakende ledere som baserer seg på tillit og relasjoner ifølge De Paoli (2020), noe som igjen kan trekke paralleller til relasjonsorientert ledelse.

Figur 2 fremstiller det vi vil undersøke videre i studien. Figuren antyder at lederstiler er dynamiske og at den digitale leder lar seg påvirke av dette.



Figur 2. Illustrasjon av mulige forhold ved lederstiler og digital ledelse

Relasjonsorientert lederstil

Stogdill & Coons (1957) teorier om relasjonsorientert ledelse fokuserer på å utvikle gode relasjoner med ansatte ved å gi ros, opptre vennlig og hjelpsomt, samt behandle ansatte rettferdig og anerkjennende. Lederen lytter til klager, inkluderer medarbeidere i problematiske forhold og vanskelige beslutninger, og tar avgjørelser i samråd og kommunikasjon med de ansatte. Dette bygger opp om sympati og tillit (Stogdill & Coons, 1957). En leder som praktiserer relasjonsorientert ledelse opptrer på en varm og støttende måte og uttrykker omsorg og respekt for de ansatte (Yukl, 1971, s. 415). I tillegg vil ansatte som involveres i beslutningstaking, oppleve en personlig involvering i de beslutninger de har bidratt til. Når ansatte identifiserer seg med en bestemmelse, motiveres de til å jobbe for et vellykket resultat. Selv om det betyr at de blir personlig begunstiget, er det like fullt til fordel for organisasjonen (Yukl, 1971, s. 424).

Oppgaveorientert lederstil

Stogdill & Coons (1957) teorier om oppgaveorientert ledelse (Stogdill & Coons, 1957) viser til hvordan en leder definerer og strukturerer sin egen og ansattes roller. Lederen legger vekt på produktivitet, struktur, tidsfrister, retningslinjer og oppgavefordeling. Lederens kommunikasjon med de ansatte bærer preg av beordring. Formålet med dette er realisasjon av organisasjonens formelle mål. I motsetning til relasjonsorientert ledelse, tar lederen her avgjørelsene på selvstendig grunnlag, uten involvering av de ansatte (Stogdill & Coons, 1957; Yukl, 1971).

Utfordringen blir dermed kapasitetshensyn og evnen til å vurdere når det vil være hensiktsmessig å benytte den ene lederstilen foran den andre. Like fullt ligger nøkkelen i en lederstil som balanserer mellom å vise hensyn og å skape strukturer (Stogdill & Coons, 1957) og at ledere er i stand til å skifte mellom ulike lederstiler ved behov (Yukl, 2013).

Den digitale leder

De Paoli (2020) teori om tilstedeværende digital ledelse viser at en digital leder må være til stede i situasjonen med sanser, følelser og kropp. Dette vil gjøre det lettere å møte økt informasjonstilgang, digitale møter og stress. I en digital setting kan det være vanskeligere å oppnå tillit og utvikle relasjoner, men det er like fullt viktigere her. Ifølge forskningen til De

Paoli (2020) er allerede den digitale arbeidshverdagen preget av høyt utdannede ledere, som kaldt og rasjonelt evner gjøre gode vurderinger og ta gjennomtenkte beslutninger. Like fullt er digital ledelse mer enn en intellektuell oppgave. En digital leder må være til stede i situasjonen og evne å oppfatte signaler og kroppsspråk fra skjerm til skjerm. Tilstedeværelse i form av å være her og nå, vil også gjøre det enklere å kunne ha en god og tett kontakt med sine medarbeidere. (De Paoli, 2020, s. 236).

David & Baden (2018) og Cortellazzo et al. (2019) viser til at sosiale medier og digitale hjelpemidler kan rokke ved tradisjonell ledelse, slik at strukturer endres og nye praksiser vokser frem. Dette vil kunne føre til mindre hierarki og mer flat struktur (David & Baden, 2018; Cortellazzo et al., 2019). Ansatte kan med dette oppleve å jobbe mer selvstendig. Kaufmann & Kaufmann (2020) relaterer det å ha kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon til begrepet autonomi. Autonomi kommer av gresk auto (selv) og nomos (lov) og viser til selvstyre (Svendsen, 2019).

På mange måter er det forventet at digitale ledere i større grad må opptre inkluderende i sin lederstil (Schwarz Müller et al., 2018; Cortellazzo et al., 2019, s. 11). Horner-Long & Schonberg (2002), Schwarz Müller et al. (2018) og Cortellazzo et al. (2019) viser til hvordan ledere må gå frem for å synliggjøre en inkluderende lederstil. Dette gjøres ved toveis kommunikasjon og jevnlig rådgivning med ansatte før avgjørelser fattes. En slik involvering og stor grad av autonomi, vil kunne gi ansatte en større ansvarsfølelse og eierskap til jobben. I neste omgang kan dette redusere ledelsens behov for kontrollrutiner. (Horner-Long & Schonberg, 2002; Schwarz Müller et al., 2018; Cortellazzo et al., 2019, s. 11).

Horner- Long & Schonberg (2002) og Cortellazzo et al. (2019) teorier viser også til at digitale ledere må fokusere på motivasjon og inspirasjon av ansatte (Horner-Long & Schonberg, 2002; Cortellazzo et al., 2019, s. 11).

Teoriene til Jakubik & Berazhny (2017) viser til at digitale ledere må fokusere på læring, kreativitet og innovasjon i samarbeid med ansatte. I tillegg er tillit, deling og kommunisering via nettverk viktige fokusområder. Et skifte fra tradisjonell ledelse til digital lederstil, gjør at en digital leder må prioritere å koble sammen mennesker, i stedet for å kontrollere og kommandere de (Jakubik & Berazhny, 2017, s. 478).

Whitener et al. (1998) viser til at ledere og organisasjoner som ønsker å bygge tillit med sine ansatte, må også være de som starter prosessen. Dersom ledere skal bygge tillitsrelasjoner med sine medarbeidere, må de selv opptre med stabil atferd, delegere kontroll, kommunisere klart og opptre med omtanke (Whitener et al, 1998, s. 519).

Ifølge Yukl (2013) må lederstiler til enhver tid tilpasses både digital virkelighet og ansatte. Medarbeidere med lang arbeidserfaring og høy kompetanse, trenger ikke gjetes og følges opp med hyppige henvendelser på telefon og Teams. En gjentatt kontrollerende kommandolinje med stort fokus på struktur og løsning av arbeidsoppgaver, vil fremstå som overvåkning og være en belastning for ansatte som er godt kjent med jobben. Dette bygger ikke opp om tillit, og er i tillegg feil bruk av lederressurser. Dersom den digitale lederen og ansatte allerede har en sosial relasjon og et velfungerende samarbeid, kjenner også lederen til den ansattes kapasitet. Da er det enklere med kommunikasjon og deling av informasjon, istedenfor å daglig kontrollere at de ansatte gjør jobben sin (Jakubik & Berazhny, 2017).

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er den andre dimensjonen av digital ledelse vi vil se nærmere på i denne oppgaven. Kaufmann & Kaufmann (2020) beskriver kommunikasjon som en “*overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem*” (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 395).

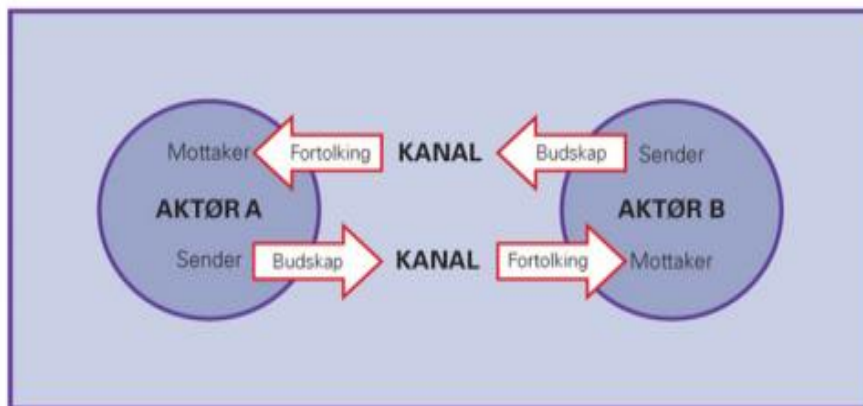
Kommunikasjonsprosessen består av at en sender (person eller organisasjon) overfører informasjon til en mottaker (annen person eller organisasjon), hvor mottakeren får en forståelse av budskapet i informasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 395). Jacobsen og Thorsvik (2016) definerer kommunikasjon som en prosess hvor individer eller grupper sender eller deler informasjon. Hovedmålet er overføring av informasjon.

Når vi snakker om kommunikasjon tenker vi gjerne på informasjon som formidles mellom ulike parter, noe som kan gjøres både bevisst og ubevisst. En organisasjon er avhengig av kommunikasjon og at det som kommuniseres er forståelig. For at kommunikasjon skal være god og ha betydning for de involverte, må kommunikasjonen nå ut til partene og skape en samstemmig forståelse av det som kommuniseres (Dennis et al, 2008). Kaufmann &

Kaufmann (2020) viser til at kommunikasjon både kan være formell (informasjon fra offisielle kanaler) i oppgaveorienterte nettverk og uformell i nettverk som befinner seg utenfor offisielle, formelle kanaler (Kaufmann & Kaufmann, 2020, s. 410).

Kommunikasjon kan være både verbal i form av talespråk (ord og lyder), samt ikke-verbal i form av kroppsspråk (blikk, toneleie, ansiktsuttrykk, atferd og bevegelser). Ifølge Haslam, A. (2004) er kommunikasjon essensielt en prosess som går ut på å dele informasjon innenfor et fortolket rammeverk, som tillater informasjonen å være meningsfull og nyttig (Haslam, A, 2004, s. 80).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016) skal informasjon som formidles være kodet av sender, noe som betyr at sender formulerer og forklarer informasjonen. Videre må sender velge kanal for å dele informasjon. Mottaker må dekode mottatt informasjonen og skape seg en klar fortolkning om hva senderen vil formidle. For å unngå misforståelser og feiltolkning av mottatt budskap er det viktig at mottaker gir tydelig tilbakemelding på mottatt informasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 281-282). Dette vises i følgende figur:



Figur 3. Kommunikasjonsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 281).

Et spørsmål som stilles i litteraturen er om kommunikasjon kan skape en felles plattform og bygge opp under relasjonell tilhørighet? I sin studie fant Ford et al (2017) at det er mange måter ledere av virtuelle team kan vise ansatte at ledelsen er til å stole på. I stor grad vil dette være knyttet til at ledelsen prioriterer å opptre imøtekomende overfor den ansattes individuelle situasjon, ved å respektere at ansatte i virtuelle team kan ha en annen bakgrunn

knyttet til språk, kultur, andre helligdager og tradisjoner. Det er også viktig at ledelsen er imøtekommende, gode formidlere og følger opp ansattes behov for informasjon (Ford et al 2017, s. 31). I vår oppgave vil vi videre se nærmere på formell og uformell kommunikasjon i digitale medier, og hvordan digitale ledere og medarbeidere kommuniserer på nett.

2.2.1 Formell og uformell kommunikasjon i digitale medier

Formell kommunikasjon

Formell kommunikasjon bygges ut fra organisasjons hierarki og strukturelle forhold, og fremkommer gjerne som ordrer fra leder til ansatte. Informasjonen er av offisiell karakter og kommuniseres ut gjennom offisielle kanaler i organisasjonen (Kandlousi et al., 2010).

Kandlousi et al. (2010) forskning viser til hvordan ulike forskere gjennom årene har lagt stor vekt på formell kommunikasjon:

“Literature proposed that formal communication is related to productivity (Litterst & Eyo, 1982), job satisfaction (Holtzhausen, 2002), decreases coordination costs (Sine, Mitsuhashi & Kirsch, 2006), reduce conflict, reinforce trust and overall satisfaction (Chio, Hsieh & Yang, 2004), and finally reduce the negative effects of rumors which leads to obtaining satisfaction (Difonzo & Bordia, 2000)” (Kandlousi et al., 2010, s. 52).

Kandlousi et al. (2010) viser her til ulike forskere som hevder at formell kommunikasjon er koblet til produktivitet, jobbtilfredshet, redusering av koordineringskostnader, redusering av konflikter, styrking av tillit, samt generell tilfredshet og redusering av rykter. Alt dette er forhold som forteller hvor viktig formell kommunikasjon er i en organisasjon (Kandlousi et al., 2010, s. 52).

Formell kommunikasjon i digitale medier kan skje ved bruk av e-post eller videomøter med felles informasjon fra ledelsen. I tillegg kan videomøter benyttes til medarbeidersamtaler, hvor det i utgangspunktet er fokus på formell kommunikasjon.

Uformell kommunikasjon

Uformell kommunikasjon innen digital ledelse kan både være et gode og et onde. Dersom uformell, sosial kommunikasjon legger forholdene til rette for trivsel og tilhørighet, vil dette være et gode (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Imidlertid kan uformell kommunikasjon vokse på bekostning av manglende, formell kommunikasjon (Gilsdorf, 1998; Daniels, Speaker & Papa, 1997; Kandlousi et al., 2010, s. 52). Ifølge Kandlousi et al. (2010) er det viktig å være klar over at uformell kommunikasjon ikke nødvendigvis er sann. På samme tid er det et lederansvar å kjenne til dette.

Årsaken til at ledelsen må håndtere og administrere uformell kommunikasjon i organisasjonen, er at en overvekt av uformell kommunikasjon vil kunne skade kommunikasjonsprosessen og gjøre ansatte misfornøyde. På den annen side vil for lite uformell kommunikasjon påvirke kommunikasjonsprosessen negativt, så det er viktig for ledelsen å følge med (Kandlousi et al, 2010, s. 58).

Uformell kommunikasjon i digitale medier kan være en spontan eller planlagt uformell prat i forbindelse med videomøter. Det kan også være ulike former for chat-meldinger, der innholdet ikke er oppgaveorientert. I tillegg kan bruk av bildemeldinger og emoji forsterke den uformelle kommunikasjonen og ufarliggjøre budskapet. De Paoli (2020) hevder at sosial prat i digitale medier vil kunne engasjere, skape tillit og få til god kommunikasjon. Siden det i utgangspunktet er formelt og lite sosial kommunikasjon i digitale møter, anbefaler De Paoli (2020) å sette av tid til sosial prat før eller etter møtet (De Paoli, 2020, s. 235).

I en organisasjon eksisterer den uformelle kommunikasjonen i settinger hvor det sosiale har en fremtredende rolle. Det kan være små, spontane «pustehull» i løpet av arbeidsdagen, hvor kollegaer slår av en prat ved kopimaskinen, en spøkefull bemerkning eller private betroelser. Kommunikasjonen er gjerne improvisert og ikke av offisiell karakter, noe som kan ufarliggjøre situasjonen og legge til rette for nærmere kontakt.

Ifølge Kandlousi et al. (2010) kan uformell kommunikasjon gjøre folk vennlig innstilt til hverandre og bedre arbeidsmiljøet i organisasjonen. På bakgrunn av dette er uformell kommunikasjon noe som bør verdsettes høyt i en organisasjon.

Videre i oppgaven er vi interessert i hvordan formell, oppgaveorientert kommunikasjon og uformell, sosial kommunikasjon benyttes ved digital ledelse. Deretter ser vi hvordan våre funn plasserer seg i forhold til teori. Avviker våre funn fra tidligere forskning eller støtter de opp om posisjonene?

2.2.2 Medievalg og kommunikasjonskanaler

Hittil har vi hittil sett på hvordan ulike former for kommunikasjon legger forholdene til rette for digital ledelse. Videre i avsnittet vil se presentere hvilke medier digitale ledere og medarbeidere kan velge mellom for å kommunisere, og hvordan kommunikasjonen arter seg via ulike kommunikasjonskanaler.

Når vi skal konkretisere digital ledelse og kommunikasjonskanaler, velger vi å se på digitale medier som benyttes for å nå frem med kommunikasjon. Holder det med en e-post eller chat-melding, eller krever innholdet i kommunikasjonen at partene bør se hverandre på skjermen mens de snakker? Er det avgjørende med umiddelbar respons eller haster det ikke med tilbakemelding?

Lengel & Daft (1984) og Daft & Lengel (1986) knytter sammen kommunikasjonskanaler og hvilken evne de har til å behandle informasjon av høy verdi. Dette kaller de «Media Richness Theory» eller medieverdi på norsk. Medieverdi viser til at ulike medier har ulikt innhold av informasjonsverdi. For å vise hva som er informasjon av høy og lav verdi, har de laget en rangering av mediekanaler. Denne rangeringen har “ansikt til ansikt” som høyeste verdi, deretter telefon, personlige dokumenter og upersonlige dokumenter, og dokumenter basert på tall med laveste verdi (Daft & Lengel, 1986, s. 8-9).

Det er få måter å kommunisere på som kan konkurrere med informasjonsverdien som ligger i utveksling av informasjon ansikt til ansikt. I tillegg til de ord som ytres og måten det kommuniseres på, gis det også mulighet til å lese kroppsspråk og registrere det som ikke kommuniseres med ord. Daft & Lengel (1986) påpeker også at denne formen å kommunisere på åpner opp for umiddelbar respons. Dette gjør at misforståelser og feiltolkninger lettere kan unngås. Daft & Lengel (1986) forskning viser også til at valg av riktig kommunikasjonskanal

vil avhenge av om det er behov for høy eller lav medieverdi i kommunikasjonen, og hvor rask tilbakemelding som kreves (Daft & Lengel, 1986, s. 8).

Imidlertid eksisterte ikke dagens ulike former for digitale hjelpemidler i 1986, og kommunikasjonsutvalget er bredere og mangfoldet større i 2021. I dag kan personer med noen tastetrykk på mobilen kommunisere ansikt til ansikt. Riktignok skjer dette virtuelt “skjerm til skjerm”, men det er like fullt kommunikasjon “ansikt til ansikt”. De Paoli (2020) sier at utfordringen i dag ikke er å bruke teknologien riktig, men å anvende den sånn at den blir en ressurs og ikke en begrensning (De Paoli, 2020, s. 229).

Det er dermed ikke nødvendig å koble seg opp med store datamaskiner og kameraer, eller ha tilgang på egnede lokaler og utstyr. Det er nok at de involverte partene eier en smarttelefon og har tilgang på internett, deretter vil muligheten for møter “ansikt til ansikt” være tilgjengelig og innenfor rekkevidde. Dette gjør at utveksling av informasjon med potensiell høy medieverdi blir et lavterskeltilbud for de mange, selv om premissene om fysisk nærhet ikke er til stede.

Til tross for at kameraene ikke fanger opp et komplett kroppsspråk og tause signaler, vil informasjonsverdien være rik i form av det som kommuniseres, måten det sies på og mulighet for umiddelbar reaksjon på det som sies. Dagens muligheter for uhøytidelig chat med kamera eller litt mer formelle Teams-møter, kan muligens være et substitutt for den informasjonsutveksling som før måtte foregå i samme rom. Når det på grunn av en verdensomspennende pandemi ikke er mulig å treffes fysisk, blir det desto viktigere med alternative måter å treffes. Å møtes “skjerm til skjerm” vil fremstå mer innholdsrik enn en telefonsamtale, e-post eller fravær av møter.

Nohria & Eccles (1992) hevder at kommunikasjon “ansikt til ansikt”, er nødvendig for å skape tillit blant teammedlemmer i virtuelle team. Slik kommunikasjon nærer tillit på arbeidsplassen. Ansatte som ikke benyttet seg av kommunikasjon ansikt til ansikt, opplevde mindre grad av tillit (Nohria & Eccles, 1992). Ifølge Jarvenpaa & Leidner (1999) forsterker kommunikasjon “ansikt til ansikt” sosial likhet, felles verdier og forventninger. For å kommunisere trenger vi kommunikasjonskanaler som rangeres ut fra informasjonsverdi.

I studien til Dennis et al. (2008) fremkommer i tillegg begrepet «media synchronicity theory» (Dennis & Valacich, 1999), som på norsk kan oversettes til media-synkronitet (samtidig mediebruk). Begrepet kan forstås som et felles atferdsmønster blant individer som jobber sammen på samme tid (Dennis et al., 2008). Dette medie-synkrone atferdsmønsteret vektlegger to grunnleggende kommunikasjonsprosesser: *formidling* og *konvergens* (*sammenfall*). I de fleste tilfeller behøver individer både informasjonsformidling og tilnærmet, gjensidig forståelse, for å løse ulike arbeidsoppgaver. Dennis et al. (2008) fremhever at media-synkronitet kan fremstå lav eller høy, og at kommunikasjonsprosessene både kan benyttes hver for seg eller kombineres.

Dennis et al. (2008) avdekket at *formidlingsprosesser* var best tjent med et media som støttet opp om lav media-synkronitet, i dag kan dette være e-post eller meldinger. Dette da ansatte ikke er avhengige av å benytte media på samme tid eller jobbe samtidig, for å være i stand til å sende og motta informasjon fra hverandre. I motsatt fall ser en at *konvergens* utviser høy media-synkronitet, som benytter medier egnet for kommunikasjon “ansikt til ansikt”, videokonferanser eller telefonmøter. Her må alle deltagere være til stede samtidig og kommuniserer sammenfallende for at kommunikasjonsprosessene skal fungere (Dennis et al., 2008).

Observasjonene til Dennis et al. (2008) viste også at det er mindre effektivt å basere all kommunikasjon på ett enkelt media, men heller velge å bruke et utvalg av kombinerte medier. Kommunikasjon “ansikt til ansikt” hadde ikke nødvendigvis høyest medie-verdi i alle situasjoner, og høyest verdi var ikke nødvendigvis alltid det beste (Dennis et al., 2008). Ifølge Dennis et al. (2008) må digitale ledere velge kommunikasjonsmedium ut fra hva ulike situasjonen krever. For å være imøtekommende kreves en kombinasjon av ulike medier.

2.3 Tillit

Tillit er den tredje dimensjonen vi setter søkelyset på i denne oppgaven. Det vil være vanskelig å skrive om digital ledelse og ledelse generelt, uten å si noe om tillit. Tillit er et viktig element for mellommenneskelige relasjoner og synliggjør om en organisasjon er preget av kontrollrutiner eller tiltro til hverandre. I denne oppgaven vil vi se hva som skjer med tillit når den flyttes til det digitale rom, og vi er videre spesielt opptatt av tre typer tillit:

institusjonell, kalkulert og relasjonell tillit (Rousseau et al., 1998). Andre forskere som Krot & Lewicka (2012) og McKnight et al. (1998) har videre aktualisert tillit i organisasjoner.

2.3.1 Tillit i digitale omgivelser

Det eksisterer mange definisjoner av tillit, og felles for de er elementer av sårbarhet, risiko og positive forventninger til den andre parten. Mayer et al. (1995) definerer er tillit i organisasjoner på følgende måte:

“The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party” (Mayer et al., 1995, s. 712).

Kort oppsummert viser Mayer et al. (1995) at tillit i organisasjoner handler om å være villig til å stille seg sårbar for andres handlinger, uten å kontrollere eller overvåke, men basert på en forventning om at den andre parten vil deg vel. Ut fra definisjonen til Mayer et al. (1995) skaper tillit et forhold mellom ulike parter. Her har tillitsgiver en forventning om at den som opplever å få tillit, skal vise seg tilliten verdig innenfor anliggender som betyr noe for tillitsgiver. Forventninger har også et element av usikkerhet og sårbarhet i seg, og tillitsgiver tar her en risiko med å gi tillit. Det er ingen garanti for at den andre personen “leverer varene”, og tillit i seg selv blir dermed vilje til risiko.

Mistillit er motsatsen til tillit. Govier (1994) viser til at mistillit er mangel på tiltro og en oppfatning om at den andre parten har til hensikt å skade deg. Dette er en uttalt bekymring som bunner i en mistanke om at den andre vil deg vondt, og er ute etter å ødelegge for deg (Govier, 1994, s. 240).

Tidligere studier viser forbehold ved digital bygging av tillit. Handy (1995) viser til at det ikke er mulig at tillit kan vedlikeholdes i virtuelle team, mens Nydegger & Nydegger (2010) hevder at at tillit både kan oppstå og bygges i virtuelle team, men at det trolig skjer på andre måter. Ford et al. (2017) og Soomar (2020) viser til hvor viktig det er at teammedlemmene i virtuelle team har tillit til sin leder, men også til hverandre og organisasjonen. Uten disse formene for tillit, vil det være vanskelig for teamene å prestere effektivt.

De Paoli (2020) viser til at man kan imøtekomme utfordringer med tillit i digitale møter, ved å samle alle fysisk i startfasen av et samarbeid. Dette sånn at alle kan bli kjent med hverandre, utvikle mål og avklare roller (De Paoli, 2020, s. 235). Gjensidige tillit mellom den ansatte, nærmeste leder og organisasjonens øvrige medlemmer, er avgjørende for hvordan den ansatte tilpasser seg teamet. Lik mer tradisjonelle team, er relasjonen mellom teammedlemmer og leder kritisk for muligheten til å lykkes med virtuelle team. Å oppnå tillit kan være vanskelig grunnet de begrensede mulighetene som eksisterer for å bygge vennskapelige forhold mellom partene. I tillegg har medlemmer av virtuelle team ofte en lavere forventninger om lederstøtte og erfarer lavere tillit, enn medlemmer av tradisjonelle team med fysisk kontakt (Nydegger & Nydegger, 2010. s.75). En slik form for redusert tillit vil kunne innvirke på ansattes arbeidsinnsats, øke sjansene for at ansatte bytter jobb og resultere i at ansatte støtter mindre opp om ledelsens beslutninger. I tillegg kan redusert tillit skape vansker når det kommer til hvordan den ansatte tilpasser seg sin egen rolle i et virtuelt team (Merriman et al., 2007; Nydegger & Nydegger, 2010. s.75).

Siden det er utfordrende å bygge tillitsfulle relasjoner i digitale omgivelser, må digitale ledere dra nytte av de anledninger som gis. En slik tilpasning mellom ledelse og ansatte i virtuelle team, legger premisser for om ansatte innretter seg og oppfatter arbeidssituasjonen som tillitsvekkende (Nydegger & Nydegger, 2010).

Soomar (2020) viser til at organisasjoner som innehar et høyt nivå av tillit, også har høyere moral blant ansatte, høy andel av produktive ansatte og færre ansatte som slutter (Soomar, 2020, s.1). Utvikling av en ansatts relasjonelle tillit kan også indirekte påvirkes av samhandlinger de observerer mellom lederen og andre teammedlemmer. Dersom den ansatte observerer at lederen behandler et annet teammedlem med respekt og velvilje, kan dette føre til at den ansatte utvikler positive tanker om tillitsforholdet til lederen (Burke et al., 2007, s. 627). Vi vil nå se nærmere på tre typer organisatorisk tillit.

2.3.2 Institusjonell, kalkulert og relasjonell tillit

Rousseau et al. (1998) inndeler tillit i organisasjoner ved å skille mellom institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit. Dette er interessant i vår sammenheng og noe vi vil forfølge i vår analyse. De ulike formene for tillit kan både fremstå fleksible og variere ut fra hva som

er kontekst. Innvirkningen moderne organisasjoners endringer har på tillit, viser at kontekst er viktig for å kunne forstå tillit (Rousseau et al. 1998, s. 402). Videre i denne oppgaven, tolker vi begrepet tillit inn under Rousseau et al. (1998) tre grunnleggende definisjoner: institusjonell-, kalkulert- og relasjonell tillit.

Institusjonell tillit

Når ansatte opplever institusjonell tillit, opplever de at organisasjonens rammer er en trygghet og et gode. Organisasjonen opptrer til det beste for de ansatte (Rousseau et al., 1998). En kan tenke seg at dette kommer av erfaringer ansatte allerede har gjort seg, eller at en organisasjon er kjent for å være en god plass å jobbe. På den måten kan ansatte både ha en forventet tillit og en opplevd tillit til organisasjonen.

Krot & Lewicka (2012) definerer institusjonell tillit som den tillit ansatte har til en organisasjons prosedyrer, teknologi, ledelse, mål, visjoner, kompetanse og rettferdighet (Krot & Lewicka, 2012, s. 225). Institusjonell tillit er grunnstammen i en organisasjon og er dermed avgjørende for hvordan organisasjonen drives og oppleves. Når folk stoler på hverandre tidlig i et relasjonsforhold, skyldes gjerne dette et høyt nivå av institusjonalisert tillit (McKnight et al, 1998). Den institusjonelle formen for tillit, kan også settes i sammenheng med hvorvidt den ansatte føler en positiv tilhørighet til organisasjonen (Allen & Meyer, 1990). Dersom ansatte opplever et betydelig og givende fellesskap til det organisasjonen står for, kan dette legge forholdene til rette for utvikling av institusjonell tillit. De Paoli (2015) vektlegger betydningen av å unngå at organisasjonen avviker møter hvor hovedkontoret er samlet fysisk og medarbeidere i virtuelle team deltar via skjerm. Dette kan føre til statusforskjeller og undergrupper i organisasjonen. For å unngå oppfatninger om “dem og oss”, må enten alle eller ingen delta på møter via skjerm (De Paoli, 2015; De Paoli, 2020, s. 235).

Kalkulert tillit

Kalkulert tillit er som navnet tilsier fundamentert med et beregnende og rasjonelt utgangspunkt. Det blir et forhold preget av å gi og ta, og begge parter opplever at de har fordeler ut fra handlingene. En måte å se det på er som transaksjoner mellom profesjonelle aktører, hvor begge partene har tillit til at de kommer fordelaktige ut av transaksjonene. Dermed kan en si at tillit oppstår når den parten som vises tillit (mottaker av tillit), innser at tilliten kommer med fordeler fra tillitsgiver (Rousseau et al. 1998).

Lewicki & Wiethoff (2006) viser til at kalkulert tillit bygges sakte over tid og ofte er tilknyttet arbeidsplassen, hvor partene agerer ut fra et system med belønning og straff. Imidlertid er dette en form for tillit som er koblet til selve transaksjonsprosessen, og ikke koblet til mellommenneskelige forbindelser eller til institusjonen i seg selv. Like fullt kan denne formen for tillit gi partene trygghet, da transaksjoner kan fremstå oversiktlige og kontrollerbare. Lewicki & Wiethoff (2006) definerer kalkulert tillit som en trygg og positiv forventning om andres atferd. Dette er basert på objektive transaksjoner og allmenne forventninger, om at fordelene antas å være større enn ulempene (Lewicki & Wiethoff, 2006, s.92).

Relasjonell tillit

Relasjonell tillit kommer til uttrykk i mellommenneskelige forbindelser og gjensidige lojalitetsforhold (Rousseau et al., 1998). Dette er forhold som det tar tid å utvikle, og som påvirkes av partenes bakgrunn og tidligere erfaringer med andre mennesker. Det er ikke gitt at leder og ansatte har utviklet relasjonell tillit til hverandre, men det er absolutt en stor fordel dersom det eksisterer. Rousseau et al. (1998) viser til at relasjonell tillit er mer motstandsdyktig og innehar en større tiltro til den andre partens intensjoner. Dette i motsetning til kalkulert tillit, som i større grad er begrenset til om partene oppfyller avtalte transaksjoner og som avsluttes ved avtalebrudd. Dersom det eksisterer relasjonell tillit mellom to parter, kan havarete transaksjoner og uoppfylte forventninger, i større grad gis en ny sjanse. Spesielt hvis begge partene har tiltro til hverandre og opptrer rettferdig underveis i interaksjonene (Rousseau et al., 1998, s. 400).

Nanus (1989) viser til *relasjonell tillit* som en persons erfaring med at motparten ivaretar sine interesser, uten at det er tatt initiativ til dette på forhånd eller at det kontrolleres på andre måter. For å legge til rette for relasjonell tillit fra ansatte, må lederen vise seg ærlig og være transparent om driftsmessige forhold. Dersom ansatte føler at ledelsen “holder kortene tett til brystet”, unnlater å ta ansatte med “på råd” i forkant av viktige avgjørelser samt praktiserer hemmelighold om aktuell informasjon, vil dette undergrave relasjonell tillit fra de ansatte.

Kirkhaug (2015) viser til at det kan være enkelte, små tegn som viser at de ansatte har relasjonell tillit til lederen. For eksempel at ansatte våger å dele vanskelig og personlige informasjon med lederen, som ikke nødvendigvis er jobbrelatert. Et annet tegn er at de ansatte

våger å spøke med lederen. Dette er et sterkt signal om at den ansatte har tillit til lederen “tåler” å bli fleipet med, uten å reagere med aggresjon eller sanksjoner. Ledere som erfarer at ansatte unngår å betro seg om personlige forhold eller blir holdt utenfor ansattes sosiale arena, har trolig ikke opptjent relasjonell tillit. Å bygge et relasjonelt forhold er dermed et gjensidig ansvar for både leder og ansatt. Begge parter må bidra (Lewicki et al., 1998; Burke et al., 2007; Kirkhaug, 2015, s. 40).

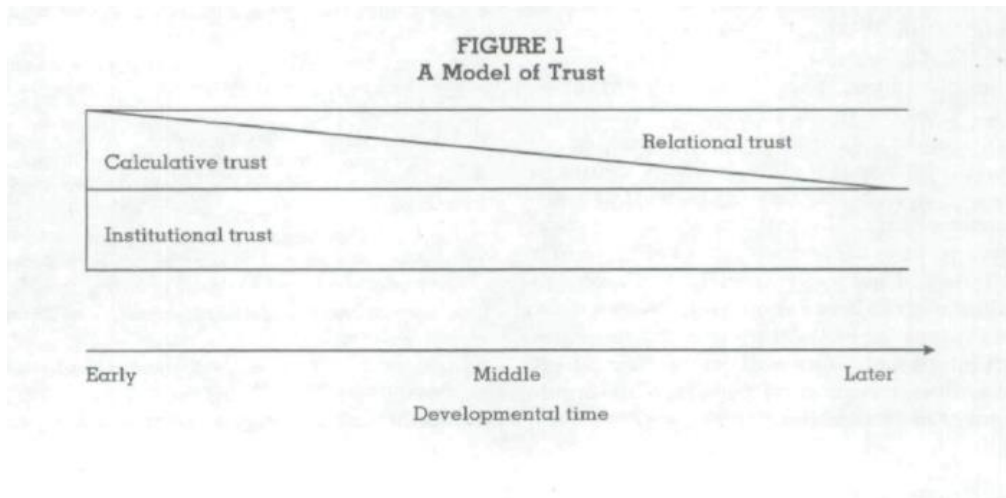
Relasjonell tillit mellom leder og ansatt vil også motvirke at organisasjonen mister dyktige og produktive ansatte. Dersom ledere ikke lykkes med å oppnå tilliten til de ansatte, er sannsynligheten stor for at ansatte finner seg en annen jobb (Burke et al., 2007, s. 625).

Rousseau et al. (1998) teorier påpeker også at det er kort avstand mellom et troverdig forhold og delt identitet. Selv om to parter deler informasjon og utstyr i tillegg til å samarbeide, kan de fortsatt se på den andre parten som “dem” istedenfor “oss”. Når ansatte i motsatt fall benevner hverandre som “vi” i relasjoner, vil dette kunne føre til psykologiske fordeler ved å være del av en suksessfull bedrift. Tillit i tilknytning til identitet er i stor grad også relasjonell tillit (Rousseau et al., 1998, s. 400).

Sammenhenger mellom begrepene

Selv om Rousseau et al. (1998) viser til tre grunnleggende tillitsbegrep, kan de ulike begrepene både være fleksible og flyte sammen. Ulike former for tillit kan variere ut fra forhold og situasjon, men en ser gjerne at kalkulert og institusjonell tillit oppstår på tidlige stadier. Der kalkulert tillit avtar over tid og utvikler seg i retning av relasjonell tillit, vil den institusjonelle fortsatt ligge som et fundament for relasjonell tillit (Rousseau et al, 1998). Dette er illustrert i følgende figur:

En modell om tillit



Figur 4. En modell om tillit (Rousseau et al., 1998, s. 401)

Uenigheter om transaksjoner kan bety slutten for et kalkulert tillitsforhold, mens et relasjonsbasert tillitsforhold fremstår mere motstandsdyktig grunnet høyere tiltro til den andre parten. Fokus på en organisasjons felles identitet er også avgjørende for utvikling av tillit. Parter som samarbeider og deler ressurser, bør omtale hverandre som “vi” og ikke “de”. Tilhørighet i form av identitetsbasert tillit er i seg selv relasjonsbasert tillit. Det må også eksistere et fundament av balanse og pålitelighet i transaksjonene, for at partene skal anse hverandre som troverdige (Rousseau et al., 1998).

Dersom målet til ledere er en velfungerende organisasjon, vil det ikke være nok å konsentrere seg om lønnsomhetstall og bunnlinje. For å oppnå gode resultater må hele organisasjonen trekke i samme retning, inkludert ansatte som fysisk befinner seg et annet sted. Når det er vanskelig å kontrollere forholdene, kan alternativet være å gi fra seg kontrollen og våge å ha tiltro til de ansatte.

Rousseau et al. (1998) påpeker at *“tillit i større grad er en erstatning for kontroll, og at dette reflekterer en positiv holdning til andres motiver. Kontroll oppstår først når tillit er fraværende”* (Rousseau et al., 1998, s. 399). Digitale ledere som utøver kontroll signaliserer at de ikke har tillit til sine medarbeidere (De Paoli, 2020, s. 230). I vår sammenheng lurer vi på om det skjer noe med tillit når den må bygges digitalt? Vil det være større grad av kontroll og mindre innslag av tillit?

2.4 Oppsummering av teori

Digital ledelse av virtuelle team fordrer digitale hjelpemidler. Ifølge studien til Daft & Lengel (1986) er det å kunne se ansiktet til den du utveksler informasjon med tillitsbyggende.

Videomøter åpner opp for å se hverandre med skjermen på, men er tidkrevende å gjennomføre. En digital leder må derfor kjenne til hvilket kommunikasjonsmedium som til enhver tid er best egnet (Dennis et al., 2008) og prioritere å gi oppmerksomhet til hver enkelt medarbeider (Ford et al., 2017; De Paoli, 2020). En digital leder må også være relasjonsorientert og mentalt tilstedeværende (De Paoli, 2020).

I tillegg ser en at sosial kommunikasjon som *komplimenterer* kommunisering om arbeidsoppgaver kan styrke tillit (Jarvenpaa & Leidner, 1999; De Paoli, 2020). Dette i kontrast til sosial kommunikasjon som erstatning for kommunisering om arbeidsoppgaver (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Sosial kommunikasjon kan være chat- meldinger eller sosial prat i forbindelse med videomøter. Handy (1995) tilbakeviser tillit i virtuelle team på grunn av manglende sosial kontakt. Andre forskere (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Greenberg et al., 2007; Nydegger & Nydegger, 2010) fremholder det motsatte og finner at en tidsavgrenset og annerledes form for tillit kan bygges.

Institusjonell tillit og positiv organisasjonstilhørighet hører sammen (Allen & Meyer, 1990; Rousseau et al., 1998; Krot & Lewicka, 2012). En kalkulert tillit er forankret ansatte som utfører arbeidet innen gitte tidsfrister og til et akseptabelt nivå (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Lewicki & Wiethoff, 2006). For å bygge tillitsfulle relasjoner er det avgjørende at ledelsen opptrer anerkjennende, støttende og prioriterer kommunikasjon (Stogdill & Coons, 1957; Jarvenpaa & Leidner, 1999; Hurley, 2011; De Paoli, 2020).

3 METODE

I dette kapittelet vil vi legge frem de metodene vi har valgt med utgangspunkt i oppgavens problemstilling. Vi har basert denne studien om digital ledelse på dybdeintervjuer av til sammen ni ledere og medarbeidere fra to nordnorske IT-bedrifter, som daglig praktiserer digital ledelse. Ved å intervjuer både digitale ledere og medarbeidere, er målet å finne hvordan digital ledelse utøves og oppfattes når det gjelder lederstiler, kommunikasjon og tillitsbygging.

Først vil vi begrunne hvilken forskningstilnærming vi har valgt i vår studie. Deretter presenterer vi forskningsdesign og forskningsmetode, før vi tar for oss innsamling av data og dataanalyse. Avslutningsvis vil vi gå nærmere inn på styrker og svakheter og evaluere valgt metode.

3.1 Forskningstilnærming

Innen teori og forskning finnes det ulike måter å trekke slutninger på. Mantere & Ketokivi (2013) kaller denne tolkningen forskningstilnærming og inndeler den i tre typer: deduktiv, induktiv og abduktiv. Den *deduktive* forskningstilnærming er oftest målbart og forankret i det som lar seg sikkert observere i en objektiv verden (positivistisk syn). Forskningen beveger seg fra teori til empiri, og er dermed teoritestning (Mantere & Ketokivi, 2013).

Den *induktive* forskningstilnærmingen er opptatt av forståelse av det unike i en subjektiv kontekst (fortolkende syn). Forskningen beveger seg fra empiri til teori, og er dermed teoribygging. Den *abduktive* forskningstilnærmingen er en mellomposisjon, og har fått økende popularitet den senere tiden. Tilnærmingen kombinerer induktiv (lite teori) og deduktiv (mye teori) metode, og beveger seg frem og tilbake mellom metodene. Teori er nødvendig for å forstå data, og teori utvikles ved analyse av data (Mantere & Ketokivi, 2013).

I denne masteroppgaven har vi valgt en abduktiv forskningstilnærming for å få svar på vår problemstilling. Vi har en deduktiv tilnærming og tester eksisterende teorier, samtidig som vi jobber utforskende (eksplorerende). For å gjøre dette kombinerer vi deduksjon og induksjon. Vi benytter allerede eksisterende teorier om lederstiler, kommunikasjon og tillit, som vi

ønsker å teste mot virkeligheten og innsamlet empiri. I tillegg har vi valgt å benytte oss av en eksplorativt (utforskende) tilnærming, da dette åpner opp for en dypere forståelse av sentrale aspekter ved digital ledelse.

I utgangspunktet er digital ledelse et tema de fleste har hørt om, men som man trolig vet lite om og ønsker en større innsikt i. Det eksisterer mye tidligere forskningsteori på emnet digital ledelse. Selv om tidligere teorier ikke er direkte tilpasset vår problemstilling, kan det danne utgangspunkt for vår datainnsamling.

3.2 Forskningsdesign og forskningsmetode

Når problemstillingen skal gjøres om til en forskningsstudie, må det komme frem en logisk sammenheng mellom problemstilling, empiri og konklusjoner (Yin, 2003). Til det er det nødvendig med et rammeverk for innsamling og analyse av data (Brymann & Bell, 2019).

Siden vi valgte en abduktiv forskningstilnærming til denne studien, vil en kvalitativ tilnærming til datamaterialet være nærliggende. En slik tilnærming er utforskende og åpner opp for å gå frem og tilbake mellom teori og empiri. Dette er fordi den kvalitative forskningsmetoden fokuserer på forståelse av kontekst og er interessert i å fortolke ulike meninger (Bryman & Bell, 2019).

For å gjøre vår problemstilling om til en forskningsstudie, har vi valgt et kvalitativt forskningsdesign med utgangspunkt i fenomenologisk tilnærming for på den måten få frem de utforskede perspektiv (Johannessen et al., 2010). Johannessen et al. (2010) forklarer fenomenologisk filosofi som læren om “det som viser seg” eller hvordan ting fremstår for oss “... som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen” (Johannessen et al., 2010, s. 82). Et fenomenologisk design åpner opp for å forstå innholdet i de genererte dataene, hvor forskeren fortolker og prøver forstå meningsinnholdet (Johannessen et al., 2010, s. 173).

Dette gjorde vi ved hjelp av dybdeintervjuer hvor vi lot informantene bruke sine egne formuleringer i svarene. Vi var interessert i deres forståelse og opplevelse, og fortolket deretter dataene med dette som grunnlag. Arbeidet med masteroppgaven er en foranderlig

prosess, som gjør at vi må foreta små eller store endringer underveis. Dette harmonerer bra med en kvalitativ studie, da kjernen i en kvalitativ studie er at man kan tilpasse seg underveis i prosessen.

I oppgaven vår ønsket vi å studere fenomenet digital ledelse og til det trengte vi data fra mennesker som hadde personlig erfaring med digital ledelse. For å generere data benyttet vi oss av dybdeintervjuer på et lite strategisk utvalg. Vi var interessert i deres egen forståelse og opplevelse, og fortolket deretter dataene med dette som grunnlag. Samlet gjorde dette at vi kunne studere fenomenet digital ledelse i sin naturlige kontekst.

Kvalitativ metode vektlegger ord og tekst i innsamling og analyse av data. I denne oppgaven har vi tatt sikte på å samle inn data som ikke er tallmateriale, fordi vi trenger utfyllende informasjon for å gå i dybden av stoffet. Vi ønsket også deltakernes perspektiver på temaet og dermed også en nærhet til forskningen. Med kvalitativ metode gis vi anledning til å studere hvordan lederstiler, kommunikasjon og tillit forvaltes innen digital ledelse, ved at intervjuobjektene deler sine erfaringer. Vi gis dermed en unik mulighet til å gå i dybden og gjøre oss kjent med ledere og ansattes egne opplevelser.

3.3 Studiens kontekst

Høsten 2020 arrangerte UiT Norges Arktiske Universitet et møte mellom masterstudenter og ulike bedrifter. De aktuelle bedriftene presenterte temaer og problemstillinger, som de ønsket utredet. En av oss tok i ettertid kontakt med en av bedriftene fra nevnte møte, og innledet et samarbeid mot en mulig masteroppgave. Underveis i prosessen ble det foreslått å inkludere ytterligere en bedrift fra en lignende bransje. Etter intern konferering og grønt lys fra våre veiledere, valgte vi å gå videre og endte opp med å inkludere begge bedriftene i studien. Tanken var at vi med et større utvalg kunne generere mere og varierte data, noe som ville gjøre studien bedre.

Bakteppet for studien vår er digital ledelse som utøves i en setting med fysiske avstander. Begge bedriftene er organisert etter både stedlig administrasjon og virtuelle team, og har dermed både hovedkontor og ulike lokasjoner. Bedriftene ble etablert i samme tidsepoke, før smarttelefoner og apper ble allemannseie. I dag jobber de fortsatt med å utvikle varierte og

nyskapende former for dataverktøy. Vi forutsetter derfor at både ledelse og ansatte er over gjennomsnittet godt kjent med digitale kommunikasjonsmidler i sitt daglige virke.

3.4 Datainnsamling og analyse

Før vi kunne begynne med datainnsamling, lagde vi en kort power point presentasjon av oss og masteroppgaven. Etter å ha informert om studien vår til kontaktpersoner ved ledelsen i begge bedriftene, tok de dette videre internt. Utvalget vårt ble dermed informanter som hadde erfaringer med digital ledelse og som kunne tenke å la seg intervju om sine opplevelser og erfaringer. På bakgrunn av dette gjorde vi en strategisk utvelgelse av informanter (Bryman & Bell, 2019) og valgte å se på både digitale ledere og medarbeidere med særegen erfaring fra digital ledelse. Før intervjuene hadde vi innhentet tillatelse fra Norsk Senter for Forskningsdata, og sendt infoskriv og samtykkeerklæring for signering til informantene. Vi avklarte med informantene at alle funn ville bli anonymisert.

For å samle inn data benyttet vi oss av intervjuguider for dybdeintervju, som var utledet fra problemstilling og utvalgt teori. I henhold til Tjora (2021) litteratur om kvalitative forskningsmetoder, benyttet vi en struktur bestående av oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål som kjernetekst i dybdeintervjuene og avrundingspørsmål til slutt (Tjora, 2021, s. 159-160). Intervjuguidene var inndelt etter kategorier og underkategorier, som også samsvarte med studiens teori, problemstilling og forskningsspørsmål. For å tilpasse dybdeintervjuene til henholdsvis digitale ledere og ansatte i studiens utvalgte IT-bedrifter, lagde vi to forskjellige sett med intervjuguider. Like fullt inneholdt intervjuguidene de samme temaene, sånn at genererte data kunne belyse problemstillingen fra begge sider.

Oppvarmingsspørsmålene hjalp oss å skape en trygg ramme om situasjonen og la dermed grunnlaget for gode refleksjoner senere i intervjuet (Tjora, 2021. s.161-162). Spørsmålene vi benyttet var åpne, for å gi informantene mulighet til å reflektere og gå grundig til verks, dersom de ønsket det. Vi lot informantene snakke seg ferdig og unnlot å bryte inn i en tankerekke. Vi benyttet oss også av oppfølgingsspørsmål eller omformulerte oss, dersom intervjusituasjonen krevde det. Noen ganger snakket intervjuobjektene "seg ut" av det opprinnelige spørsmålet, da kunne vi hente oss inn i spørsmålsrekken igjen med stikkord tilhørende de ulike kategoriene. Denne type dybdeintervju for å generere data, ga oss

mulighet til å se verden fra informantenes ståsted (Kvale, 1997; Tjora, 2021). Vi håper vi klarte å skape en rolig og lett stemning, sånn at intervjuobjektene følte seg trygge til å åpne opp for tankeprosesser og kommunikasjon med oss utenforstående.

Vi ønsker ikke å bruke datamaterialet til en sammenligningsstudie av to bedrifter eller ulike profesjoner. Vårt fokus er å studere hvordan digital ledelse utøves og oppfattes, ved å se nærmere på lederstiler, kommunikasjon og tillit. Da kan det genererte datamaterialet gjøre oss i stand til å gå i dybden og prøve forstå hva som skjer og hvorfor det skjer.

Som nevnt tidligere er vårt strategiske utvalg enkelte digitale ledere ved bedriftenes hovedkontor, samt enkelte ansatte fra ulike virtuelle team. I denne studien er vi interessert i informantenes erfaring med digital ledelse. Vi fokuserer dermed ikke på bedriftene i seg selv. Det er vanlig å identifisere utvalg og vise til antall informanter i hver bedrift. Dette er ikke like viktig for vår oppgave siden vi ikke benytter oss av sammenligningsstudier i forbindelse med bedriftene. Av personvern hensyn velger vi å ikke oppgi antall informanter fra hver bedrift eller differensiere hvilken bedrift informantene tilhører. Sitater fra empiriske funn merkes med “leder” eller “ansatt”, da det er denne tilnærmingen vi studerer.

Hvis vi skulle klare å få frem variasjon i svarene og ulike synspunkter, ville det ikke være tilstrekkelig å kun intervju enkelte fra bedriftenes ledelse. De ansatte vil kunne bidra med nyttige funn om hvordan digital ledelse fungerer i praksis og om det stemmer med oppfatningen ledelsen har. Studien vår benytter dermed ulike datakilder fra to bedrifter med relativt lik bransjetilhørighet. Ved å intervju både ledelse og ansatte i deres naturlige setting, håper vi å avdekke viktige forhold ved digital ledelse.

Intervjuene ble foretatt via skjerm, og vi kunne dermed se menneskene vi intervjuet. Dette gjorde at vi relativt enkelt oppnådde god kontakt og at samtalen fløt lett. For at intervjuene skulle foregå så sømløst som mulig, delte vi de ulike spørsmålene mellom oss på forhånd. På den måten visste vi hvilke seksjoner av intervjuguiden vi hadde ansvar for. På forhånd informerte vi om bruk av lydopptak i forbindelse med intervjuene. Dette fikk vi samtykke til fra intervjuobjektene. Lydopptakene ble lagret separat og digitalt utilgjengelig, og vil bli slettet når studien er avsluttet. Det å benytte lydopptak i kvalitativ forskning er å anbefale, da kan en ha fokus på intervjuobjektet når en snakker og ikke bruke mye tid på å notere. Lydopptak gjør også at det intervjuobjektene sier blir fanget opp bedre, noe som spesielt er

fordelaktig i analyse av dataene (Bryman & Bell, 2019). Dybdeintervjuene våre varte mellom en halv time til en time, og ble utført over en tidsperiode på tre uker. Etter anbefalinger fra våre veiledere, sendt vi ikke ut intervjuguide på forhånd. Istedenfor sendt vi en oversikt over hvilke tema vi ville behandle i intervjuene.

Underveis i prosessen begynte vi å transkribere intervjuene. Selv om det ble benyttet ulike dialekter, transkriberte vi til bokmål. Vi har etterstrebet å ha en objektiv holdning til transkriberingen, men som Kvale (1997) påpeker finnes det ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form (Kvale, 1997; Tjora, 2021, s. 185).

De transkriberte dataene kodet vi ved hjelp av en tematisk analyse. Braun & Clarke (2006) viser til tematisk analyse som er en grunnleggende metode for kvalitative forskere. Dette er en metode som identifiserer, analyserer og kategoriserer dataene (Braun & Clarke, 2006, s. 79). I tillegg er tematisk analyse fleksibel og relativt enkel å bruke. Vi kodet våre data etter de samme kategoriene som vi benyttet i teori og intervjuguide; lederstiler, kommunikasjon og tillit. Under hver av disse kategoriene hadde vi underpunkter i forbindelse med hovedtemaene. Disse underpunktene hadde også sin bakgrunn i valgt teori og intervjuguider.

Under digital ledelse og lederstiler hadde vi underkategorier om tilgjengelighet og oppfølging, tilbakemelding fra ledelsen, anerkjennelse, ansvar og trygghet fra ansatte. Under formell og uformell kommunikasjon samt medievalg og kommunikasjonskanaler hadde vi ikke ytterligere underkategorier i tillegg til hovedkategoriene. Under tillit i digitale omgivelser hadde vi i forbindelse med institusjonell tillit underkategorier om trygge arbeidsforhold og organisasjonstilhørighet. I forbindelse med kalkulert tillit hadde vi underkategorier om autonome virtuelle team, og i forbindelse med relasjonell tillit hadde vi underkategorier om relasjoner og involvering.

Systematiseringen av funn var en tidkrevende og utfordrende øvelse, like fullt ga denne sorteringen oss en god oversikt. Dette hjalp oss videre i analyse og tolkning. Etter systematiseringen av funn, kunne vi sammenligne informantenes svar og særlig sammenholde data fra ledere og ansatte. Dette gjorde det enklere å avdekke hvor det var likheter og forskjeller, og ga oss en forståelse av hvordan de ulike temaene hang sammen.

3.5 Evaluering av metode

Kvalitative studier kritiseres gjerne for å fremstå subjektive og vanskelig å gjenskape i ettertid, noe som gjør det vanskelig for andre forskere å etterprøve studien (Bryman & Bell, 2019, s. 374).

Hvorvidt dataene fra dybdeintervjuer er pålitelige, kan vi aldri være helt sikre på. Det kan være forhold ved vår studie som legger føringer for hvilke svar vi kan forvente å få. For eksempel kan ledere ha egeninteresse av å fremstå relasjonsorienterte, da dette er ansett å være en gunstig og moderne lederstil. Det kan også tenkes at medarbeidere vil unngå å snakke oppriktig om fortrolige og problematiske temaer, dersom dette kan sette de i et dårlig lys overfor ledelse og medarbeidere. Dette gjelder selv om informantene anonymiseres. Vi har dermed ingen garanti for at alle intervjuobjektene opptrådte utelukkende ærlig i undersøkelsen.

En styrke ved dybdeintervjuene var imidlertid at oppvarmingsspørsmålene tilsynelatende klarte å skape en avslappet og trygg atmosfære, sånn at informantene var åpne om sine erfaringer. Vår personlig oppfatning er at studiens informanter var troverdige.

Det kan selvfølgelig sees på som en svakhet ved utvalget, at det ikke var tilfeldig selekterte intervjuobjekter fra flere tilfeldige bedrifter. Dette var imidlertid vanskelig, da det var intervjuobjekter med spesifikke erfaringer vi var ute etter. Det er ikke mange lignende bedrifter som har like lang erfaring med kommunikasjonsmedier og digital ledelse.

En annen svakhet ved utvalget kan være det totale antallet på ni intervjuobjekter, i den grad dette kunne være representativt for bedriftene. Imidlertid er det en styrke at de ansatte vi intervjuet var fra ulike bedrifter og ulike steder i Norge. De hadde heller ikke nødvendigvis de samme lederne. Ytterligere positivt er det at vi ved å intervjuer både ansatte og ledere, la opp til en mer nyansert tolkning. I tillegg var intervjuobjektene fra en annen bransje enn den vi selv jobber i, så vi hadde ingen profesjonell eller personlig tilknytning til dem.

Reliabilitet og validitet

Reliabilitet i en kvalitativ studie viser til i hvilken grad studien er pålitelig, og i hvilken grad vi har klart å beholde en sammenheng gjennom studien ved datagenerering og analyse av

empiriske funn. Pålitelighet henspiller dermed på interne sammenhenger i studien vår og hvordan vi legger dette frem (Tjora, 2021). I vår studie har vi prøvd å holde studien pålitelig ved hjelp av intervjuguide, gjennomføring av dybdeintervju etter samme modell, lydopptak av alle intervjuer og transkribering av alle intervjuene. Alle intervjuobjektene ble garantert full konfidensialitet og anonymisering, sånn at de stod fritt til å uttale seg.

Validitet i en kvalitativ studie sier noe om hvorvidt funnene er gyldige, og om vi har klart å opprette en logisk sammenheng mellom våre funn og de spørsmålene vi har prøvd å få svar på. Gyldigheten henspiller dermed på forhold mellom studien vår og kontekst, og om vi har undersøkt det vi hadde bestemt oss for å undersøke (Tjora, 2021).

Intern validitet i en studie handler om at funnene antyder en holdbar, kausal sammenheng mellom to eller flere variabler (Bryman & Bell, 2019). I en undersøkelse stemmer dermed intern validitet med om noe er gjenkjennbart. På slutten av hvert dybdeintervju spurte vi informantene om det var noe vi ikke hadde snakket om, som de mente var relevant for digital ledelse. Jevnt over var tilbakemeldingene at vi hadde dekket de aktuelle temaene og at det ikke var noe mer å tilføye. Noen informanter ønsket vi kunne snakket mer inngående om enkelte undertemaer, men bekreftet at hovedtemaene utgjorde essensen ved digital ledelse. Vårt inntrykk er dermed at informantene mente temaene vi behandlet i intervjuguiden, utgjorde viktige forhold ved digital ledelse. Dette ga oss en bekreftelse på at de temaene vi hadde tatt opp var relevante og noe informantene var opptatte av. I neste omgang bekreftet dette intern validitet i studien vår.

Hvorvidt vi likevel har klart å få frem gyldige funn som beskriver intervjuobjektene naturlige kontekst, kan alltid diskuteres. Det vil alltid være bedre måter å stille spørsmål på for å sikre gyldige funn. På den annen side la dybdeintervjuene også opp til at intervjuobjektene åpent fikk beskrive sin virkelighet. Dermed kan lydopptakene ha vært med på å sikre studiens gyldighet, ved å nøyaktig gjengi intervjuobjektene respons på spørsmålene. Lydopptakene kunne også synliggjøre om spørsmål ble misforstått eller forstått på flere måter.

Generalisering

Grunnet intervjuguider med ustrukturerte spørsmål gjennomført på få respondenter, kritiseres kvalitative studier for å ikke ha et representativt utvalg for å kunne generalisere. Imidlertid er

ikke respondentene våre ment å være representative for en hel populasjon, men forskningsdataene kan likevel reise spørsmål til videre forskning om digital ledelse som et interessant tema. Bryman & Bell (2019) påpeker at det er kvaliteten på de teoretiske slutningene, avledet fra de kvalitative dataene, som er avgjørende for vurdering av generalisering (Bryman & Bell, 2019, s. 371-375). Like fullt kan kanskje våre empiriske funn styrke allerede eksisterende teorier om digital ledelse?

Tjora (2021) skisserer to former for generalisering i kvalitativ forskning; moderat generalisering og konseptuell generalisering. Moderat generalisering henspiller på en strukturell tilnærming der forskeren beskriver mulige situasjoner hvor resultatene fra kvalitativ forskning kan tenkes å være gyldige. Konseptuell generalisering viser til at kvalitativ forskning kan være teoriutviklende med relevans for andre tilfeller enn det som har blitt studert (Tjora, 2021, s. 268).

På bakgrunn av dette kan det tenkes at andre lesere kan dra nytte av studien og selv avgjøre om funnene kan generaliseres (Yin, 2003). Det er imidlertid viktig å minne om at våre funn utelukkende baserer seg på erfaringene til ni ansatte og ledere, som vi dybdeintervjuet individuelt over en tidsperiode på tre uker. Dette var et strategisk utvalg av personer med kritisk erfaring om digital ledelse, og dermed ikke erfaringene til personer med begrenset omgang med digital ledelse. Det kan derfor være at våre funn om digital ledelse med større sikkerhet kan generaliseres til framtidige situasjoner, der både ledere og medarbeidere har større kompetanse relatert til digital ledelse (så fremt bruk av digital ledelse ytterligere brer om seg).

Når det kommer til tolkning av de empiriske funnene, har vi drøftet og tolket med utgangspunkt i utvalgt teori. Naturligvis er fortolkningen også farget av våre egne erfaringer etter mange år i arbeidslivet. Tolkning av studiens empiriske funn kan således ikke tillegges intervjuobjektene. Like fullt muliggjorde dette oss å gå i dybden på de utvalgte forholdene ved digital ledelse.

Vårt utvalg må anses å være begrenset, og vi kan dermed ikke på basis av empiriske funn alene generalisere til alle organisasjoner som praktiserer digital ledelse. Med bakgrunn i teori om relasjonsorientert, digital ledelse i tillegg til våre empiriske funn, vil vi likevel foreslå at studien kan være nyttig for mennesker som jobber med digital ledelse. Dette i tillegg til teori

om verdien av en sterk organisasjonstilhørighet blant ansatte under digital ledelse, vil kunne skape en bedre forståelse av sammenhengen mellom organisasjon og personlige relasjoner. Det må deretter bli opp til den enkelte leser og selv avgjøre, om våre funn vekker interesse og nysgjerrighet.

Etikk

Vi har gjennomgående i studien forsøkt å vektlegge forskningsetikk tilknyttet intervjuobjekter og generering av data. Vårt fokus har vært å unngå uheldige situasjoner for våre intervjuobjekter (Tjora, 2021). Dette omfatter spørsmål i intervjusituasjon, behandling og lagring av datamateriale, samt presentasjon av funn.

Innledningsvis presenterte vi oss og studien vår. Vi garanterte for at innsamlet datamateriale vil bli forsvarlig lagret og slettet etter endt studie. Vi gjorde vårt beste for å opptre med respekt og høflighet i intervjusituasjonene, for å skape et grunnlag for etisk god forskning (Tjora, 2021). Alle intervjuobjekter har skriftlig og muntlig blitt informert om sine rettigheter, i tillegg til å signere samtykkeerklæring. Her informerte vi om anonymisering av innsamlet datamaterialer, bruk av lydopptak under intervju, samt mulighet for å trekke seg fra intervjuet om ønskelig.

Vi har samlet gjennomført ni intervjuer med ledere og ansatte, som har førstehånds erfaring med digital ledelse. For å sikre god kvalitet av det transkriberte datamaterialet, har vi har kontrollert hvert enkelt lydopptak flere ganger. I studien har vi benyttet flere sitat fra intervjuobjektene, som er med på å underbygge de funn vi har gjort. Siden det innsamlede datamaterialet inneholder sensitiv informasjon, har alle informanter fått tilbud om sitatsjekk (Tjora, 2021).

Oppsummering

I metodekapittelet har vi beskrevet hvilken metode vi har benyttet for å få svar på vår problemstilling. I innledningen informerte vi kort om utvalg og studiens forskningstilnærming. Vi har introdusert valgt forskningsdesign, forskningsmetode, datainnsamling og analyse av data. Avslutningsvis i kapittelet evaluerte vi studiens styrker og svakheter, og så på studiens pålitelighet, gyldighet og etiske tilnærming.

4 EMPIRISKE FUNN

Studien vår viste seg å gi et omfattende datamateriale. De funnene vi velger å presentere og legge vekt på i dette kapittelet, er etter vår oppfatning, de funn som er best egnet til å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

Formålet med studien var å se nærmere på digital ledelse. Dette har vi gjort ved å jobbe eksplorerende med en abduktiv forskningstilnærming, og generert data fra dybdeintervjuer. Underveis i studien så vi at digital ledelse består av flere viktige faktorer, som inngår i et samspill mellom digitale ledere og medarbeidere. I dette kapittelet skal funn fra våre informanter presenteres under hver av forskningsspørsmålene som står i forbindelse med vår hovedproblemstilling, se tabell 4-1:

Tabell 4-1 Kategorisert oversikt over studiens funn

4.1 LEDELSE	4.2 KOMMUNIKASJON	4.3 TILLIT
4.1.1 Digital ledelse og lederstiler	4.2.1 Formell og uformell kommunikasjon	4.3.1 Institusjonell tillit
	4.2.2 Medievalg og kommunikasjonskanaler	4.3.2 Kalkulert tillit
		4.3.3 Relasjonell tillit

Oppgavens hovedproblemstilling er: *Hvordan utøves og oppfattes digital ledelse når det gjelder lederstiler, kommunikasjon og tillitsbygging?*

Forskningsspørsmål:

1. Hvilken lederstil bruker digitale ledere når ansatte må ledes gjennom digitale verktøy og med lite fysisk kontakt?
2. Hvordan velger digitale ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?
3. Hvilke former for tillit kommer til syne når ledelse utøves digitalt?

Det første delkapittelet omhandler digital ledelse og lederstiler. Funn tilknyttet første forskningsspørsmål synliggjør hvilke lederstiler som blir vektlagt ved digital ledelse.

Andre delkapittel vil presentere funn som synliggjør hvordan digitale ledere og medarbeidere kommuniserer med hverandre. I tredje delkapittel vil vi presentere funn som viser hvilke former for tillit vi avdekket i organisasjonene.

I empiriske funn går begrepene Slack og Google Hangouts igjen i informantenes sitater, og vi vil kort redegjøre for hva dette er. *Slack* er en meldingsapplikasjon som benyttes til chat-meldinger ved bruk av mobiltelefon eller datamaskin. Slack passer for team og arbeidsplasser. Slack gjør det mulig å svare raskt, benytte emoji, dele og laste opp dokumenter (Tillman, 2021). *Google Hangouts* er et kommunikasjonsverktøy som brukes til chat og videomøter. Du trenger en Google-konto, mobiltelefon eller datamaskin med kamera og høyttalere (Østergaard, 2020).

4.1 Ledelse

Oppgavens første forskningsspørsmål er: *Hvilken lederstil bruker digitale ledere når ansatte må ledes gjennom digitale verktøy og med lite fysisk kontakt?* Funn tilknyttet lederstiler organiseres ut fra leder-medarbeider-relasjonen, som opprettholdes digitalt. Et viktig element ved lederstiler, er at det er mennesker som både påvirker og påvirkes. Alle temaene i underkategoriene er direkte avledet fra teori og intervjuguiden, og videre brukt her for å systematisere empiriske funn.

4.1.1 Digital ledelse og lederstiler

I dette avsnittet skal vi se nærmere på tilgjengelighet, oppfølging, tilbakemeldinger fra ledelsen, anerkjennelse, ansvar og den ideelle leder.

Tilgjengelighet og oppfølging

Når det gjelder “tilgjengelighet og oppfølging” viser hovedbildet i vårt materiale følgende; medarbeidere oppfattet at nærmeste digitale leder var tilgjengelig og fulgte opp medarbeidere

i virtuelle team. Den øvrige ledelsen ble ikke oppfattet like tilgjengelig og kommunikasjonen med denne delen av ledelsen var ikke like bra. De digitale lederne var på sin side bekymret for at de ikke klarte å følge opp ansatte godt nok.

En av de ansatte vi intervjuet i denne studien, svarte følgende på spørsmål om nærmeste leder fremstod tilgjengelig og ga tilstrekkelig oppfølging:

“Ja, det går nok litt sånn opp og ned. Eller det vil si, min nærmeste leder er fast. Det er én person, det har jeg på en måte kontroll på. Jeg har telefonnummer, mailen, jeg har (...) på “Slack”. Men det som kanskje er vanskelig ved å være langt borte, er at vi har en ledergruppe og de forskjellige lederne har forskjellige ansvarsområder og forskjellige ansatte under seg. Og der er det ikke alltid at kommunikasjonen er så god. Det er ikke sikkert at de som sitter i (...) heller synes at det er noe lettere, det vet jeg ikke. Men det blir usikkerheter, hvem skal (...), hvem er det, hva er oppgaven egentlig, hva er min rolle i dem? At det kan bli litt for noe vagt noen ganger. Men om det er fordi jeg sitter i (...) eller fordi det bare er sånn, det vet jeg ikke. Det er jo en relativt liten bedrift i stor vekst, og det smerter sikkert ofte på sånne typer ting.” (Ansatt).

Her føler den ansatte seg trygg på at nærmeste digitale leder er “til stede” og følger opp, selv om lederen befinner seg på stor fysisk avstand. På den annen side har den ansatte også erfart at kommunikasjonen med øvrige ledelse, som også befinner seg på stor fysisk avstand, avviker fra nærmeste digitale leder. Den ansatte erfarer at denne formen for manglende kommunikasjon, skaper usikkerhet om ansvar og oppgaver.

Dette samsvarer med øvrige funn blant ansatte i organisasjonene. Nærmeste digitale leder oppfattes som tilgjengelig, det settes av faste møter for en til en samtaler, og det er uproblematisk for ansatte å ta kontakt. Når det kommer til kommunikasjon med øvrig ledelse, oppleves denne noe mangelfull for medarbeiderne. Det kan være flere årsaker til dette, blant annet at ansvar for jevnlig, direkte kommunikasjon med virtuelle teammedlemmer er overført mellomledere. I denne studien har vi ikke intervjuet øvrig ledelse, kun ledere som fungerer som nærmeste digitale leder til ulike virtuelle team. Vi har derfor ikke grunnlag til å fastslå hvorfor det her er manglende kommunikasjon mellom partene.

I funn fra intervju med lederne, viste de til jevnlig og sosial kontakt med ansatte. Det var faste møter, hvor tiden ble brukt på arbeidsmessig snakk, så vel som sosial, uformell kommunikasjon. Naturlig nok var det begrensninger i forhold til fysisk, sosial kontakt, men lederne prioriterte kontakt “ansikt til ansikt” via skjerm. Like fullt påpekte lederne at det var vanskelig å fange opp hvordan den ansatte egentlig hadde det, siden det grunnet korona-pandemien ikke lenger var mulig å treffes fysisk i sosiale sammenhenger. Hvorvidt dette var forhold som på sikt reduserte tilhørighet og fellesskap mellom ledelsen og medarbeiderne, var vanskelig å si med sikkerhet.

Til tross for at det eksisterte et oppriktig ønske blant lederne om å imøtekomme ansatte og utvise tillit, var det like fullt en krevende øvelse når partene ikke kunne treffe hverandre fysisk. En ting er hva man sa, noe annet er hva en prøvde og hva en lyktes med. Det var ikke alltid intensjonene harmonerte med virkeligheten. Også digitale ledere kunne kjenne at de ikke strakk til, når det kom til utvikling av gode forhold til ansatte:

“Den relasjonsbyggingen man gjør når man møtes fysisk (...) ihvertfall for meg, oppleves så krevende, at jeg ikke kjenner at jeg får det til i dag. Så selv om man kanskje ser hverandre på skjerm, så opplever jeg ikke at jeg klarer å fange opp hvordan folk har det. Så det elementet av ledelse kjenner jeg at jeg ikke får til i dag” (Leder).

Digital ledelse betinget at møter til en viss grad måtte avtales på forhånd, det måtte planlegges og settes av tid. Selv om ledere var mer tilgjengelig i form av å være “på nett”, praktisk talt hvor som helst, var det muligens mer tidkrevende enn å informere om noe i forbifarten.

Noen ganger kunne det variere i hvilken grad lederen var tilgjengelig og fulgte opp ansatte. Spesielt innen digital ledelse kan det være nærliggende å tenke “ute av syne, ute av sinn”.

“Svaret på det er vel egentlig delvis. Det er vanskelig å lede på avstand, man blir mer glemt enn om man (...). Det stiller sterkere krav til at man klarer å få oppmerksomheten til lederen. Man må ta mye mer initiativ selv og ta opp ting. Det er utrolig nyttig å ha en relasjon, det er verdifullt, så må du vite hvordan du skal bruke det. Hvis du ikke tar ansvar selv, så blir du fortere glemt, det er min erfaring” (Ansatt).

Når den ansatte fremholdt initiativ og en nyttig relasjon til ledelsen, kan det tyde på at ansvaret for tilstrekkelig oppfølging i større grad er tillagt ansatte.

En av lederne anså imidlertid kontakten med ansatte å være et lederansvar, både fordi denne formen for kontakt mellom leder og medarbeidere er grunnleggende for tillit, men også fordi enkelte ansatte ellers ville unngått situasjonen:

“Jeg føler ikke at jeg kan forvente, at de tar eget initiativ. Det er kanskje enkelte som vil gjøre det, men det er mange som kanskje ikke vil føle behov for det, eller tør å ta den rollen da. Spesielt når man også er ny i bedriften. Derfor er det mitt ansvar som leder, å se til at alle bidrar” (Leder).

At enkelte ansatte muligens unngikk å kontakte nærmeste leder ved behov, er viktig for ledelsen å være klar over. Når medarbeideren i virtuelle team sitter på fysisk avstand til hverandre og ledelsen, er det nødvendig å sikre en jevn informasjonsstrøm ved hjelp av både formell og uformell kommunikasjon mellom partene.

Uttalelsen fra en av lederne, stod i motsetning til medarbeiderens oppfatning om ansvaret den ansatte selv må ta. Lederen erkjente at hen ikke kunne forvente at ansatte på eget initiativ, ble overlatt ansvar om kontakt mellom partene. Samtidig brukte lederen ordet “bidra” og ikke “ta ansvar”. Det kan tyde på at lederen oppfattet kontakt og sosial kommunikasjon mellom partene, som en felles innsats i større grad enn et ansvar partene må ta.

En av lederne viste til at ansatte hadde ulike behov for oppfølging:

“Ja, noen synes jo det å snakke med lederen sin bare er «hår i suppa», og vil helst gjøre det så lite som mulig. Mens andre gjerne vil ha veldig tett oppbakking og oppfølging, på at alt som gjøres og tenkes er riktig” (Leder).

En annen leder fremholdt hvor viktig det var at lederen er tilgjengelig og følger opp de ansatte, selv om partene fysisk befinner seg langt borte fra hverandre.

“Selv om ikke jeg er på kontoret til staben hver dag, så må de samtidig føle mitt nærvær eller føle at jeg er der” (Leder).

Tilbakemeldinger fra ledelsen

Da vi undersøkte “tilbakemeldinger fra ledelsen” viste studien vår at medarbeiderne mente de raskt og konkret fikk svar på sine henvendelser til nærmeste digitale leder. Dette stemte med funn fra ledelsens side.

Når det gjelder å få svar og tilbakemelding på arbeidsrelaterte henvendelser, ser vi at alle ansatte opplevde at nærmeste leder responderte kjapt. Fokuset på problemløsning var stort. Det kom gjerne svar i løpet av dagen og de ansatte unngikk dermed at verdifull tid gikk tapt i venting. Det var sjelden eller aldri store utfordringer med å få hjelp og de ansatte oppfattet at lederne reagerte raskt.

I studien viste våre funn at de ansatte vi intervjuet oppfattet kommunikasjonen med nærmeste leder å være en blanding av jobbrelevante emner og sosialt prat. Det fremkommer at tonen medarbeiderne har med nærmeste leder er ubesværet og liketil.

“De (les: ledelsen) er ganske gode på å svare på konkrete ting” (Ansatt).

En av lederne forklarte at de var avhengige av å kunne svare kjapt, når det oppstod krevende utfordringer i arbeidshverdagen. Ledelsen var også klar på at det var hele firmaets ansvar, at henvendelser ble respondert og løst kjapt. For å løse dette var de virtuelle teamene organisert ut fra ulike kompetanseområder, som trådte inn og støttet hverandre ved behov. Dersom de som møtte kunden ikke klarte løse problemet, kunne de hurtig koble inn andre teammedlemmer med riktig ekspertise. På den måten var teamet samlet om å løse utfordringer.

“Det som er viktig er at man er veldig avhengig av å hjelpe hverandre veldig fort. Man må gjerne ta en telefon. Man kan ikke sende meldinger og få svar om en halvtime” (Leder).

Anerkjennelse

Når det gjelder “anerkjennelse” har vi et delt inntrykk av hva informantene sa. Selv om medarbeiderne antok det de gjorde ble anerkjent, opplevde de samtidig en manglende kommunisering om anerkjennelse fra ledelsen. Hos ledelsen ble det også stilt spørsmål med hvorvidt anerkjennelsen de ga ble oppfattet som ekte.

Funnene våre viste at nærmeste leder bifalte ansattes jobb og krediterte god innsats, dette var ansatte veldig fornøyde med. Imidlertid viste det seg at de sjelden eller aldri fikk anerkjennelse fra øvrig ledelse, eller ble kontaktet av øvrig ledelse generelt. En av de ansatte fortalte følgende om opplevd anerkjennelse i organisasjonen:

“Jeg vet jo at det blir anerkjent, altså. Kanskje skulle ønske at man hadde fått (...) uanmeldt skryt, på en måte. Altså, å bli sett på litt større nivå, at noen går litt under huden på deg og sier: Dette er kanonbra! Hva ønsker du med dette? Ser du for deg at det er noe du trenger?”
(Ansatt).

Det virket som den ansatte var trygg på at anerkjennelsen var genuin, men like fullt ble den oppfattet noe mangelfull.

Lederne vi intervjuet ble også spurt om de var aktive med ros og tilbakemeldinger til sine ansatte, som befant seg på fysisk avstand. Alle lederne påpekte at dette ble ansett som særdeles viktig, siden de ansatte ikke hadde mulighet til å pleie omgang med andre i teamet eller motta en spontan klapp på skuldra. Selv om lederne mente å være oppmuntrende og støttende, var de ikke like sikre på om de ansatte oppfattet det på samme måte.

” Ja, jeg føler jo kanskje det, men det er ikke nødvendigvis at de ser det samme. Jeg vet ikke helt hvordan det er å sitte i den andre ende, fordi jeg har forsvirt aldri vært i andre enden selv, sittet helt alene. Men så tror jeg kanskje at man har et større behov for å motta litt mer oppmerksomhet og tilbakemeldinger og ros, når en sitter alene. Fordi du får ikke det smilet på kontoret og en tommel opp, at; det her var bra og sånn ” (Leder).

Et annet og viktig element, var hvorvidt ansatte anså ledelsens anerkjennelse å være troverdig.

“Vi prøver å være flinke til det. Og det med ros og tilbakemeldinger, er viktig punkt. Igjen, så tror jeg nok det ikke føles (...) så naturlig da” (Leder).

Ansvar

Da vi undersøkte “ansvar” så vi at medarbeiderne i mange tilfeller var klar over deres eget ansvar. Det var likevel ikke alltid enkelt å vite hvor grensene for deres ansvar gikk. På samme tid viste de digitale lederne til fokus på delegerte ansvar. I de fleste tilfeller viste våre funn at

ansatte hadde en formening om hva de hadde ansvar for på jobb. Til tross for dette, eksisterte det også elementer av usikkerhet. Enkelte ansatte mente det forsåvidt var klart hva de var forventet å gjøre, men at det skortet på klare retningslinjer om *hvordan* det skulle utføres. Til tross for stor grad av autonomi, kunne dette by på utfordringer;

“Ja altså, hva jeg skal gjøre og hva som forventes, det veldig lett å forstå. Så hvordan du skal løse det, det blir jo ikke bare opp til meg. Og det er et viktig poeng med digital ledelse, det stiller større krav til at de ansatte er selvgående. Å løse problemer, tenke ut hva som er lurt å gjøre. Man kan ikke sitte og holde folk i hånden mange kilometer unna” (Ansatt).

Vi intervjuet også ledere om hva de vektlegger i jobben som digital leder, og svarene de ga oss viste at lederne hadde en utpreget tro på ansatte. En tiltro om at ansatte på noen områder hadde større kompetanse og erfaring enn lederne, og en overbevisning om at ansatte gjorde det de skulle. I tillegg vektla lederne å opprettholde en jevnlig kontakt, som varierer utfra hvor ofte den enkelte ansatte hadde behov for oppfølging. En av lederne var åpen på at hen så på seg selv som en navigatør. I tillegg trakk lederen frem at avstand fremmet behovet for tillit, men at denne formen for tillit bygges sakte og tilintetgjøres hastig.

“Så jeg kan være god på mine ting, men det betyr at jeg ikke er det på det de andre leverer. Nei, jeg så tidlig at de beste beslutningene eller de beste løsningene, kommer ut ifra i de andre. Så min jobb er jo da å navigere gjennom farvannet, og gi de tillit til å løse det her. Spesielt når vi ikke får sitte “face to face” med hver enkelt, så må det baseres mye på tillit og den tilliten er noe som bygges. Tillit bygges i millimeter og rives i meter” (Leder).

Trygghet for ansatte

Da vi undersøkte “trygghet for ansatte” viste materialet et mer nyansert bilde. Vi fant at medarbeiderne hadde stor tiltro til sine nærmeste digitale leder, men at dette ikke er likt når det gjelder øvrig ledelse. Vi har også intervjuet ansatte om forhold som omhandler hvor lett det er å ta opp ting med ledelsen, dersom de er ikke fornøyde med noe på jobb, eller har private problemer som kan ha innvirkning på jobben de utfører.

“Ja, hvis det er noe på jobb så sier jeg ifra. Det har jeg ikke noe problem med. Hvis det er noe privat, hvis jeg merker at det går utover min arbeidsinnsats, så prøver jeg si fra”

(Ansatt).

I noen tilfeller opplevde ansatte at det var enklere å ta opp noe med kolleger og nærmeste leder, men at det var mer utfordrende å ta kontakt med øvrige ledelse.

“Ja, det er jo litt lett å ta det opp med de nærmeste kollegaene, men jeg opplever at det er veldig lav terskel for å ta opp ting med min nærmeste leder. Jeg føler ikke det er like lett når det gjelder enda høyere (...), så synes jeg det er litt vanskeligere” (Ansatt).

“Ja, jeg tar opp problemer med min nærmeste leder, som er private. Det opplever jeg som trygt at jeg får forståelse for. Jeg sier ifra til min nærmeste leder og det opplever jeg absolutt blir tatt på alvor, og jeg er heller ikke redd for at det blir fortalt videre” (Ansatt).

Det er ikke alle ting som er like enkelt å ta opp med ledelsen. Saker som omhandler strukturelle forhold og endelige avgjørelser, må en gjerne ta lenger opp i systemet. For den ansatte betyr det å forholde seg til andre enn nærmeste leder, og det kan være ulike ledergrupper som blir koblet inn.

“Jeg har prøvd ved par anledninger (...) opplevde jeg det som et spørsmål jeg ikke burde ha stilt (...) sett på som litt vanskelig at jeg stilte spørsmål” (Ansatt).

Den ideelle leder

I studien vår ba vi teammedlemmene fritt beskrive en god leder. Svarene vi fikk viser til at en god leder må være tydelig på hva teamet skal oppnå, skape gode relasjoner til medarbeidere, sette pris på arbeidet de gjør, rådføre seg med ansatte og være åpen for innspill. Samtidig skal en god leder være tilgjengelig, opptre støttende og være til å stole på. Det at lederen hadde et klart syn på hvordan bedriften skal utvikle seg fremover var også funn som gikk igjen. I tillegg så vi at alle informantene gjerne ville ha en hensynsfull leder, uten at det skulle komme i veien for de mål bedriftene skulle oppnå.

“Den ideelle leder tenker jeg er en blanding av å være veldig tydelig, samtidig ta imot innspill og lytte til hva de ansatte ønsker. Men uten at det går på bekostning (...) skal ikke

bare være hyggelig. En blanding av tydelig retning og vennlig inkluderende, og være til stede” (Ansatt).

“Det må jo være en som har rom til å snakke om andre ting enn resultater av arbeidet. At det er rom for å diskutere andre alternative måter å gjøre ting på, (...) nye forslag som kanskje ikke alltid går på resultat” (Ansatt).

“En god leder er tydelig, tillitsskapende, engasjerende, og uredd. For eksempel, hvis lederen min er uenig i noe som kommer ovenfra. Eller hvis lederen min og jeg er enige om noe og ledelsen er uenig at lederen tør å stå i det. Stå for avgjørelsen, faktisk stå for det hen tror på og er uredd” (Ansatt).

Avslutningsvis vil vi oppsummere studiens funn i forbindelse med digital ledelse og lederstiler ved hjelp av tabell 4-2.

Tabell 4-2 Digital ledelse og lederstiler

Digital ledelse og lederstiler
<ul style="list-style-type: none">● Tilgjengelighet og oppfølging- oppfølging av ansatte- deling av informasjon- etablere gode relasjoner på fysisk avstand- skape tillit- faste møter med ansatte- direkte kontakt og kommunikasjon med ansatte er delegert til mellomledere
<ul style="list-style-type: none">● Tilbakemeldinger fra ledelsen- kjapp respons fra nærmeste leder
<ul style="list-style-type: none">● Anerkjennelse- ros og tilbakemeldinger for god innsats fra nærmeste leder
<ul style="list-style-type: none">● Ansvar- inkludering, delegering av mandater og øvre grense autonomi

- **Trygghet for ansatte**
 - ulikt forhold til nærmeste leder og øvrig ledelse

- **Den ideelle leder**
 - en god balanse mellom å være relasjonsorientert og oppgaveorientert er den beste kombinasjonen

4.2 Kommunikasjon

Opgavens andre forskningsspørsmål er: *Hvordan velger digitale ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?* Funn tilknyttet kommunikasjon organiseres ut fra formell og uformell kommunikasjon, samt valg av medie- og kommunikasjonskanaler.

For å bygge tillit og gode relasjoner mellom digitale ledere og medarbeidere, vil god kommunikasjon mellom partene være et avgjørende element. Utfordringen er å velge rett type kommunikasjonsmedia til rett anledning. Kommunikasjonsmedier og medievalg er avgjørende innsatsfaktorer for digitale ledere, som i større grad enn tradisjonelle ledere er avhengige av velfungerende kommunikasjonsmedier for å nå frem til medarbeiderne. I dette avsnittet vil vi si nærmere på hvordan formell og uformell kommunikasjon foregår.

4.2.1 Formell og uformell kommunikasjon

Når det gjelder formell og uformell kommunikasjon viser materialet vårt at digitale ledere sier de har fokus på uformell og sosial kommunikasjon i tillegg til formell kommunikasjon. Likevel kan det se ut som det blir en overvekt av formell, oppgaveorientert kommunikasjon i det daglige.

I vår studie sa lederne at de bevisst benyttet uformell kommunikasjon, i tillegg til formell kommunikasjon om arbeidsoppgaver. Lederne vi intervjuet mente kommunikasjonen med ansatte for det meste bar preg av jobbrelatert kommunikasjon. Til tross for dette var det også elementer av uformell småprat og sosial kommunikasjon.

“Å snakke om hva gjelder jobb, men selvfølgelig så skal man jo snakke litt om andre ting også. Men jeg er veldig bevisst på å ikke bruke tiden til mine ansatte. Det er 70/ 30 jobb vil jeg si, fordi man skal ha litt av det andre og. Men det er stort sett jobbrelatert, ja” (Leder).

“Det er veldig forskjellig fra møte til møte. Men vanligvis så er det 50/50 jobb og sosialt snakk” (Ansatt).

“Det blir en blanding, vi har en uformell tone og det har litt med historikken vår gjøre. Men det er jo mye jobbrelaterte, store ting, småting, mest jobb. Men det er også litt sosiale ting” (Ansatt).

“Ansatte kontakter meg nesten utelukkende om faglige ting og avklaringer” (Leder).

“Ja, vi prøver jo på det. Vi har fått tatt en Snap-chat-gruppe, det er artig og “off record”. Og det er nok spesielt etter korona enda mer bruk av sånn type kanal” (Ansatt).

“Jeg pleier alltid å gi litt frihet i begynnelsen, før møtet. Jeg opplever gjerne at det løser litt opp i stemning og man får litt smil, litt latter, moro og fliring”. (Leder).

Ofte var kommunikasjonen i utgangspunktet relatert til løsning av arbeidsoppgaver, men med innslag av sosial kommunikasjon. Det fremkom ingen funn som underbygde en aversjon blant ansatte, når det kom til å kontakte og kommunisere med nærmeste leder.

I tabell 4-3 oppsummerer vi studiens sentrale funn tilknyttet formell og uformell kommunikasjon.

Tabell 4-3 Formell og uformell kommunikasjon

Formell og uformell kommunikasjon
<ul style="list-style-type: none">● Bygging av tillit og nære relasjoner- bevisst fokus på verdien av både formell og uformell kommunikasjon- overvekt av oppgaveorientert kommunikasjon
<ul style="list-style-type: none">● Snap-chat gruppe- uformell småprat og sosial kommunikasjon

4.2.2 Medievalg og kommunikasjonskanaler

Studiens hovedfunn om “medievalg og kommunikasjonskanaler” viste til en utstrakt bruk av ulike chat-meldinger som første valg av kommunikasjonsverktøy. Disse funnene gjaldt samtlige informanter.

I hovedsak ble chat-meldinger ofte benyttet som kommunikasjonsmedium. Ofte kunne det være en henvendelse om “har du fem minutter?” eller saker som krevde en hurtig avklaring. Det fremstod også tidsøkonomisk for både ansatte og ledere å sende en kjapp tekstbasert melding først, for å sjekke om det var mulig å treffes i et videomøte eller på telefon senere. Dette gjorde at begge parter stod fritt til å jobbe videre, mens de avvartet tilbakemelding.

Chat- meldinger og egne chat-grupper ble også benyttet til utelukkende sosial kommunikasjon mellom medarbeidere og med lederen. Her er takhøyden lav med fokus på fritidsaktiviteter og trivielle temaer. Slike sosiale medier innbød til kommunikasjonsformer som ansatte var tilfredse med, spesielt når korona-pandemien hadde gjort det umulig med regulære sosiale fellestreff og firmaturer.

Når en kommuniserer med chat-meldinger er fordelene at det er effektivt og at en til og med kan kommunisere uten tekst. Selv om det er hektisk er det likevel mulig å respondere hurtig med en emoji i form av “smilefjes” eller “tommel opp”, små bildemeldinger som er ment å være positive og bekreftende for motparten. Denne formen for kommunikasjon mellom medarbeidere og ansatte foregikk både i forbindelse med jobb og i settinger utenom jobb.

“Helst det er jo tommel opp, men ellers så er det 70/ 30 i favør jobb da” (Leder).

“Jeg sender over kommunikasjonskanalen som heter Slack en melding og spør: har du tid til å ta en halvtime eller 10 minutter?” (Ansatt).

Våre funn viste at selv om chat-meldinger fremstod effektive og i stor grad ble benyttet, kunne det også være svakheter ved denne kommunikasjonsformen. Nettopp fordi en chat-melding ikke innehar størst informasjonsverdi i den grad at mottaker kan oppfatte stemmeleie og ansiktsmimikk, var det mye som gikk tapt av implisitt kommunikasjon.

“Ja, tekstbasert er jo veldig effektivt, men også av og til ganske brutalt. Du kan bli brutalt misforstått med en kort melding. Bevisst eller ubevisst, sendt i affekt, eller ikke med beste mening. Man har aldri kontroll på mottaker. Jeg har mye mer kontroll på mottaker selv om jeg ikke ser de fysisk, så ser jeg de på skjermen og ser responsen (...) og har mulighet for å korrigere eller tilpasse ordvalget. Hva jeg faktisk sier og hvordan det fremføres” (Leder).

“Små ting klarer man å stemme av på chat, ja bare med tekst. Hvis det er noe mer vi skal diskutere (...) trykker bare på en knapp i google hangouts, så legger du til et videomøte. Det gjør vi mer og mer av. Fordi det er alltid ting som skal diskuteres eller sparres, og da er det mer effektivt å snakke sånn” (Ansatt).

Noen av lederne vi intervjuet fremholdt at planlagte møter via skjerm, ikke ble like spontane og kjappe som impulsive oppdateringer mellom parter i samme kontorbygg. Det er nærliggende å tro at det å kommunisere fra skjerm til skjerm kan være slitsomt. Begge parter må være mere “på”, og skjermutsnittet begrenser observasjon av kroppsspråk og små signaler. Eksplisitte kommunikasjon kommer frem på skjermen med lyd og bilde, mens den mer implisitte kommunikasjonen kamufleres. All energi rettes mot den verbale dialogen og muligheten til å “ta ordet”, samtidig som begge partene må lytte aktivt.

“Ja, på kontoret, så kunne det kanskje vært at vi møttes over en kaffe. Jeg satt der og prata i et kvarter. Det var det vi trengte å gjøre den uka egentlig. Men nå så blir det sånn; OK, vi setter av én time i uka, og det er fast. Og man bruker gjerne den tida også, så tidsbruken blir litt annerledes. Du er kanskje mer sliten fordi kommunikasjonsformen er krevende og slitsom. Ja, så jeg tror nok ikke verdien er lik heller da” (Leder).

“Mens andre har litt mer behov for å være tett på, så snakker med nyansatte (...) er det jo daglig kontakt, mange ganger om dagen. De som har jobbet her lenge, kanskje det i perioder går 2 måneder mellom hver gang vi har sosial kontakt. Vi sees oftere i andre medier”.
(Leder).

I en hektisk arbeidsdag er det avgjørende for digitale ledere å velge rett kommunikasjonsmedium. Våre funn viste at lederne brukte et variert sett med medier, alt fra møter og enkeltsamtaler skjerm til skjerm, telefonsamtaler, tekstbasert e-post og chat-meldinger. Videomøter med stor informasjonsverdi ved at partene så hverandre mens de

snakket, ble i større grad benyttet ved planlagte fellesmøter, en til en samtaler og medarbeidersamtaler. Den daglige kontakten var tekstbasert ved bruk av ulike chat-meldinger.

“Jeg tenker at meldinger og telefon er det beste. Jeg liker ikke mail, om det kommer en mail med noe viktig, som havner innimellom annen mail, så ser jeg det ikke før det har gått lang tid. Få notification på telefonen, ja da ser jeg det” (Ansatt).

“Ja, det er nok tekstbasert på Slack (les: chat-melding) eller så er det en videosamtale. Litt avhengig av hva vi diskuterer altså, men vi har satt en regel om at sånne samtaler skal være med kamera på. Det har vi som regel på alle møter og alle sånne «en til en» samtaler, der har vi kamera på. Og det er nettopp også for at det er viktig at vi ser hverandre, ser responsen fra de andre når vi snakker” (Leder).

“Det veldig mye på intern skjerm, google chat og google hangout” (Ansatt).

Samtidig fremkom det at det var en avveining, hvorvidt det faktisk var hensiktsmessig med videomøter i alle gitte situasjoner. Til tross for at informasjon gikk tapt ved å ikke se den snakket med, viste våre funn at ledere i mange tilfeller anså videomøter å være tidkrevende og unødvendige.

“I min hverdag, så blir det enkleste, og dette kanskje ikke å foretrekke, men det jeg velger er en chat-melding. Ja, fordi det å starte et videomøte, det kan du ikke bare sette av 5 minutter til. Det spiser bort en halv time av dagen, og det i seg selv er ikke negativt, men sånn som ting har blitt, vi er i enorm vekst, så er det for å beskytte egen tid og for så vidt andre sin tid også, så blir det heller en kjapp melding nå. Asynkron kommunikasjon, faktisk” (Leder).

I studien så vi at valg av kommunikasjonsmedier avspeilet hvor viktig en sak var, noe mottaker også var klar over. Spesielt dersom det var andre fra ledelsen, enn nærmeste leder, som tok kontakt via telefon. Bruk av telefon som kommunikasjonsmedium gir ingen regulære forhåndsvarsler til mottaker og betinger at mottaker svarer på samtalen. I tillegg gir en telefonsamtale signaler om hastig avklaring, eller omhandler temaer som ikke kan avvente parallelt med en chat-melding.

Altså, hvis daglig leder hadde ringt meg nå, så hadde det vært noe alvorlig. Det er helt greit å bli kontaktet over google hangout. Selv når vi sitter på samme kontor, så det er lettere å skrive en chat. Så jeg vil si at jeg foretrekker digital kommunikasjon, men det spørs jo litt hva det gjelder (Ansatt).

I tabell 4-4 oppsummerer vi studiens sentrale funn i forbindelse med medievalg og kommunikasjonskanaler. Både ledere og medarbeiderne benyttet chatmeldinger for enkle avklaringer, videomøter til mer omfattende saker, egne chatgrupper for sosial kommunikasjon og telefonsamtaler til saker som måtte avklares hurtig.

Tabell 4-4 Medievalg og kommunikasjonskanaler

Medievalg og kommunikasjonskanaler
<ul style="list-style-type: none"> ● chat-meldinger Slack - enkelt å sende og lese meldinger, chat er egnet for kjappe og enkle avklaringer
<ul style="list-style-type: none"> ● videomøter Google Hangouts, Slack - virtuelle møter som foregår via deling av skjerm
<ul style="list-style-type: none"> ● lukket gruppe for sosial prat - deling av private bilder, video og informasjon
<ul style="list-style-type: none"> ● telefonsamtaler - benyttes når noe haster og må avklares raskt

4.3 Tillit

Oppgavens tredje forskningsspørsmål er: *Hvilke former for tillit kommer til syne når ledelse utøves digitalt?* Funn tilknyttet tillit organiseres ut fra tre ulike former for tillit i organisasjoner: institusjonell, kalkulert og relasjonell tillit. Vi vil først se om vi kan avdekke former for institusjonell tillit mellom medarbeidere og organisasjonenes ledelse. Deretter vil vi kartlegge om det eksisterer kalkulert tillit blant medarbeidere og digitale ledere, og til sist se om det forekommer former for relasjonsbasert tillit mellom digitale ledere og

medarbeidere. I tilknytning til disse ulike formene for tillit, vil vi også behandle funn som antyder ulike grader av tillit.

Våre intervjuobjekter bestod av både ansatte og ledere med ulik arbeidserfaring og ansiennitet i organisasjonene. Noen hadde mange års erfaring med digital ledelse i form av å være digital leder eller medarbeider, mens andre var relativt ferske i rollene sine.

Like fullt var dette organisasjoner som benyttet digital ledelse og virtuelle team i sitt daglige virke. Digital ledelse inngikk dermed som et element i en normal arbeidshverdag, og fremstod ikke som en ufrivillig konsekvens av Covid-19. Alt tatt i betraktning vil det være naturlig at våre spørsmål i intervjuguiden tolkes ulikt, gitt intervjuobjektene varierte bakgrunn og erfaring.

4.3.1 Institusjonell tillit

Institusjonell tillit fremstår ofte som fundamentet for tillit i en organisasjon. For å oppnå denne formen for tillit, må organisasjonens regler og verdier både aksepteres og respekteres, ikke bare av de ansatte, men også ledelsen. Tillitsforholdet som oppstår mellom ansatte og organisasjonen, gir de ansatte en form for eierskap og positiv tilhørighet til organisasjonen. Et solid nivå av institusjonell tillit legger grunnlag for relasjonell tillit (Allen & Meyer, 1990; Rousseau et al, 1998). I dette avsnittet skal vi se nærmere på trygge arbeidsforhold og organisasjonstilhørighet.

Trygge arbeidsforhold

Når det kommer til “trygge arbeidsforhold” fant vi at alle informantene anså bedriftene som en trygg arbeidsplass med ordnede forhold og formelle avtaler på plass. Når forhold tilknyttet arbeidskontrakter, avtaler og medarbeidersamtaler eksisterer tilfredsstillende, vil dette fungere som en grunnmur i organisasjonene og utgjøre en betryggende plattform for menneskene i organisasjonen. De ansatte vi intervjuet mente organisasjonene de var en del av, hadde ordnede forhold når det gjaldt arbeidskontrakter, overtidsarbeid og grunnleggende rammeverk. Svarene vi fikk fra lederne bekreftet formeningen om at grunnleggende

strukturene i organisasjonen var på plass. Til tross for at organisasjonene er preget av hyppige endringer og stor vekst, virket de ansatte fornøyd med at primære prosedyrer fungerer.

“Ja absolutt. Det er jo en organisasjon som raskt gjør endringer og nye ting og sånn, men likevel så er det jo visse ting som skal være på plass. Og det er det” (Ansatt).

Arbeidskontrakter er på plass. Arbeidstid og arbeidsordninger, det er på plass. Overtidsarbeid og sånt, det er på plass. Vi får betalt det vi skal, det er i hvert fall mitt inntrykk” (Ansatt).

En av de intervjuede lederne uttrykte seg på følgende måte, ved spørsmål om ansatte oppfatter bedriften som en trygg arbeidsplass;

“Ja, det tror jeg. Jeg tror jo at de fleste føler en stor trygghet å jobbe i (...), men på den andre side er det sikkert noen som kanskje er litt usikker innimellom. Vi gjør mye endringer, vi omorganiserer oss hele tiden. Vi snur på strukturer, team og sammensetninger, og det eneste som er konstant her er endringer. Og for enkelte så er endringer noen ting som er veldig fint når det angår andre, men ikke seg sjøl. Så det er ikke alle som er like glade i endringer. Og det er kanskje også noen som, der må jeg innrømme at det kan være vanskelig for enkelte å komme frem med de synspunktene, for der er jeg nok ikke så lydhør” (Leder).

Det at en organisasjon oppfattes som en trygg arbeidsplass, kan komme til syne på ulike måter. Våre funn viste at selv om en dør lukkes, kan et vindu åpnes.

“Det er rom for å ha noen dårlige måneder, man backer hverandre hele veien. Et eksempel med en vi ansatte for (...) år siden, (...) brukte lang tid og det ble liksom aldri noe særlig. Alle var jo klar over resultatene, men når vi ser at vi finner noe annet, så skaper det en trygghet for resten. Og mange, kanskje tradisjonelle, vil si da er det ikke noe insentiv for å levere i (...), du er jo redda uansett. Men jeg tror at det å jobbe i et team og ønske å prestere, er såpass sterkt at det går over det å være redd for å miste jobben, hvis du skjønner. Jeg tror det er et sterkere insentiv. Det er trygghet, og du går på jobb fordi du føler du er ønsket” (Leder).

Organisasjonstilhørighet

Når det kommer til medarbeideres “organisasjonstilhørighet” var inntrykket delt av hvorvidt de følte seg som en del av organisasjonen eller følte at de stod på utsiden. Manglende organisasjonstilhørighet er et funn vil vi komme tilbake til i diskusjonen.

Organisasjonstilhørighet og opptreden i samsvar med forpliktelser, er elementer som er viktige for institusjonell tillit. Det som i tillegg er spesielt med disse organisasjonene, er at de startet opp som små som gründerbedrifter. Siden den spede begynnelse har bedriftene utviklet seg og tatt steget opp til et større marked enn tidligere. I dag er fortsatt organisasjonene preget av endringsvillighet og stor vekst.

De ansattes oppfatning av hvorvidt organisasjonens ledelse holdt det de lovet, ga seg utslag i ulike oppfatninger. Noen var tilfredse og følte seg inkludert, til tross for lite kontakt. Andre igjen følte de stod på utsiden når de store beslutningene ble fattet.

“Ja, absolutt, jeg stoler på de. Jeg har jo ikke så nær kontakt med ledelsen, men man blir alltid inkludert i avgjørelsene som ledelsen tar. Jeg har bare ikke den personlige kontakten, det er jo mange ansatte” (Ansatt).

“Det kommer litt an på. I mange tilfeller, men da er vi inne på sånne organisatoriske ting, så synes jeg nok det bærer litt preg av at enten så er du inne i gjengen, eller så er du på utsiden gjengen” (Ansatt).

Funnene våre viste også at ledelsen ikke alltid klarte å etterleve egne lovnader eller nødvendigvis ga beskjed dersom det oppstod endringer. Det som ble oppfattet som løftebrudd, gjorde at ansatte ikke alltid oppfattet ledelsen som fullstendig troverdig.

“Nei, ikke alltid. Ikke sånn at man direkte lyver, men man sier at man skal gjøre ting og så er det på en måte mer et ønske, enn kanskje noe som blir gjennomført” (Ansatt).

Vekst i organisasjoner koster og kan innvirke på ulike forhold. Det fremstår likevel tydelig at lederne var oppmerksomme på om organisasjonene ble oppfattet som en trygg arbeidsplass for ansatte å vokse i. Funnene våre viste også at organisasjonene jevnt over ble oppfattet som grunnleggende trygge og ivaretakende, men at det like fullt forekom elementer av usikkerhet.

Stor endringsvilje og evne til å snu seg raskt, er imidlertid forhold som inngår i kimen til organisasjonene og ligger som forutsetning for videre drift. Av den grunn kan disse usikkerhetsfaktorene være vanskelig å avskaffe i sin helhet, men det kan tenkes at hyppigere kommunikasjon fra ledelsen kan redusere usikkerhet. Dersom ansatte er informert om endringer som kommer og hvilke implikasjoner dette vil få, vil det trolig forenkle og trygge arbeidssituasjonen.

“Mange har jobbet her lenge. (...) er en bedrift som har vokst fra å være en liten gründerbedrift med en håndfull mennesker, til nå å passere (...) ansatte. Så vi blir en helt annen bedrift når vi blir så store. Det blir litt andre strukturer, ting endrer seg fort. Alle vet ikke alt, alle er ikke engang orientert om alt til enhver tid. Og for noen så er det usikkerhet, det at man ikke vet hvordan avdelingen eller teamet mitt ser ut om tre måneder? Eller neste uke, for den saks skyld. For enkelte så er det en usikkerhet som kanskje kan være litt ekstra krevende” (Leder).

I tabell 4-5 oppsummerer vi studiens sentrale funn i forbindelse med institusjonell tillit. Både ledere og ansatte ga uttrykk for at organisatoriske rammer var på plass. Samtidig fremkom det delte oppfatninger tilknyttet inkludering og organisasjonstilhørighet. Det samme gjaldt funn om ledelsens opptreden og lovnader.

Tabell 4-5 Institusjonell tillit

Institusjonell tillit
<ul style="list-style-type: none"> ● Trygge arbeidsforhold - sikkerhet i arbeidslivet - trygghet for ansatte og grunnleggende rammeverk
<ul style="list-style-type: none"> ● Organisasjonstilhørighet - delt oppfatning av å være inkludert - ledelsens opptreden og samsvar med lovnader

4.3.2 Kalkulert tillit

Denne formen for tillit baserer seg på transaksjoner og handlinger mellom to parter, hvor begge partene opplever fordeler ved prosessen. Kalkulert tillit tar tid å bygge opp og relateres gjerne til arbeidsplassen, hvor den viser seg i forholdet mellom leder og ansatt (Rousseau et al., 1998; Lewicki & Wiethoff, 2006). I dette avsnittet skal vi se nærmere på autonome virtuelle team.

Autonome virtuelle team

Da vi så nærmere på utøvelsen av “autonome virtuelle team” fant vi at alle informantene i studien mente dette fungerte bra i form av effektivitet og selvstendig jobbing. Fra ledelsens side ble det et bevisst valg om tiltro til medarbeiderne. Ansatte opplevde at de hadde stor frihet til hvordan de utøvde jobben, så lenge de gjorde det de skulle, det ikke gikk ut over andre eller kolliderte med planlagt møtevirksomhet. Det var ikke problematisk å ta en lengre lunsj eller avspasere dersom været var fint, så lenge jobben ble gjort og timene gikk opp. Lønna kom som avtalt og den ansatte var i stor grad sjef over egen arbeidsdag. Våre funn viste en vilje fra ledelsen når det kom til autonomi og selvdrivne team. Dermed også kontroll i mindre grad. Ledelsen sa at de stolte på at jobben ble gjort, og mistenkte ikke at ansatte sluntret unna.

«Jeg stoler på dem, det er et bevisst valg. Derfor søker jeg heller aldri noen bekreftelse på at de ikke er til å stole på, selv om man sikkert ubevisst av og til legger ut noen sånne tester for å se om vi er vi samstemte. Jeg har ikke noe personlig grunner for å være leder, jeg er det for bedriften sin del» (Leder).

Det fremkommer tydelig at ansatte var fornøyde med måten de fikk lov å utøve jobben på, og at de kom godt ut av å jobbe selvstendig under digital ledelse. Det var ingen funn som tydet på dalende effektivitet eller nedprioritering av jobb. Selv med hjemmekontor og frihet under ansvar, prioriterte ansatte fortsatt arbeidet.

“Men igjen det med at vi har så fleksibel arbeidstid og form, at jeg kan få lov til å gjøre det som motiverer meg. Og hvis jeg ser at jeg har arbeidsoppgaver som jeg mister energi av, så kan jeg si ifra om det. Så finner vi en annen løsning på det” (Ansatt).

Det viste seg også å være takhøyde for spontane fridag, så lenge ansatte avklarte dette med nærmeste leder først. Dersom den ansatte fulgte opp sine planlagte møter og ikke skapte problemer for andre teammedlemmer, var det akseptert å ta ut avspasering eller feriedager.

“Jeg opplever også at jeg er mer effektiv når jeg sitter her i (...) eller på hjemmekontor eller på det andre kontoret. Jeg opplever at jeg har muligheten til å være mer tilgjengelig for andre ved å sitte her, og jeg har fått mer ro. Jeg er en av de som trives ekstremt godt på hjemmekontor” (Ansatt).

Til tross for ansattes positive innstilling til digital ledelse, må disse funnene om kalkulert tillit sees i sammenheng med våre funn om ansvar og digital ledelse. Grunnet manglende kommunikasjon fra øvrig ledelse, opplevde noen ansatte usikkerhet rundt egen rolle eller begrensede mandater til å ta avgjørelser. Digital ledelse umuliggjør total kontroll og må derfor i større grad styre etter tillit til ansatte. En av lederne hadde ved tidligere anledninger følt på utfordringer med manglende kontroll av arbeidsprosessen underveis.

“Ja, absolutt, altså hadde du spurt meg for et halvt år siden, så hadde jeg kanskje nølt litt mer. Vi har en fleksitid, så er det fortsatt timer du skal levere. Jeg var litt usikker på om timene ble levert, for vi har veldig fokus på at det skal være åpent, men vi forventer jo at det leveres. Det logges ikke, så det er litt vanskelig å følge opp. Men det har på en måte gått seg til. Jeg visste ikke når noen jobbet, men ja, vi har fått kontroll på det. For det var det om å levere timene sine, det var det som stresset meg mest. Vi forventer at vi får det vi betaler for.” (Leder).

Selv om ansatte i de digitale teamene var fornøyde med muligheten til å disponere egen arbeidsdag og var positiv til denne måten å være organisert på, forekom det også tidvis et savn etter å jobbe med andre i umiddelbar nærhet. Kanskje spesielt nå under koronapandemien, som har gjort det tilnærmet umulig med oppsatte, sosiale treff. Likevel synes fordelene med å jobbe i digitale, autonome team, større enn oppsiden med å bytte til en tradisjonell jobb.

“Jeg skulle så inderlig gjerne hatt mange kollegaer her, jeg elsker folk! Det er så gøy å være rundt folk. Når jeg kan reise til (...) ganger i året og jeg får vært der, så føler man at man er

en del av gjengen. Av den grunn skulle jeg ønske at jeg jobbet et sted det var flere folk, men så har jeg ikke lyst å ikke jobbe i (...). Jeg elsker jobben min!” (Ansatt).

I tabell 4-6 oppsummerer vi studiens sentrale funn tilknyttet kalkulert tillit. Ansatte viste til at de i stor grad var selvgående og jobbet selvstendig. Lederne sa de stolte på at ansatte gjorde det de skulle. Dette var et bevisst valg.

Tabell 4-6 Kalkulert tillit

Kalkulert tillit
<ul style="list-style-type: none">● <i>Autonomi (eller Autonome virtuelle team)</i>- stor frihet i jobbsammenheng- bevisst valg om å stole på ansatte

4.3.3 Relasjonell tillit

Relasjonell tillit er basert på en forbindelse mellom to parter som har gjensidige, positive forventninger til hverandre. Det er imidlertid ikke automatikk i at et slikt tillitsforhold oppstår mellom en digital leder og medarbeidere, like fullt er denne formen for tillit høyt verdsatt og etterstrebet i organisasjoner. Årsakene til dette kan være mange, men en nær, personlig og lojal relasjon mellom partene, kan fremstå grunnfast og motstandsdyktig mot ytre påvirkninger. Dette i større grad enn institusjonell og kalkulert tillit, som kobles til profesjonelle og eksterne forhold, og lettere kan forringes i motgang (Nanus, 1989; Rousseau et al., 1998). I dette avsnittet skal vi se nærmere på relasjoner og involvering.

Relasjoner

Når det kommer til “relasjoner” viser våre funn at det er gode relasjoner mellom medarbeidere og deres nærmeste digitale ledere. Selv om den fysiske avstanden er stor opplever medarbeidere at de har en støttende leder.

Våre funn viste at digital ledelse med reell fysisk avstand mellom partene, ikke direkte legger forholdene til rette for å bygge relasjonell tillit mellom leder og ansatte. På den andre side er dette heller ikke enkelt i et mer tradisjonelt arbeidsforhold.

I våre dybdeintervjuer med organisasjonenes ansatte, har vi spurt om hvilket forhold de har til ledelsen og om de har tiltro til dem. Ansatte som jobbet under digital ledelse har ikke den samme muligheten til å treffe sin leder i gangen på jobb, eller stikke en tur innom kontoret for å slå av en prat. De private, små treffene ble begrenset av til dels stor, fysisk avstand, og partene måtte derfor lære hverandre å kjenne på alternativer måter.

Gitt den fysiske avstanden mellom partene, har vi søkt å finne om ansatte likevel utsetter seg for risikoen å betro seg til lederen om private forhold. Til gjengjeld har vi også undersøkt om ansatte har erfaring med at ledelsen fremstår transparent og involverer ansatte i krevende avgjørelser, som angår felles arbeidsforhold.

Våre funn viste at ansatte sa de stolte på sin nærmeste leder. Det syntes det var uproblematisk å ta kontakt om ting som måtte avklares. I tillegg var det også åpning for samtaler om private, taushetsbelagte anliggender, og jevnt over stolte de ansatte på at konfidensielle temaer forble konfidensielle. Like fullt eksisterte det en fysisk avstand mellom leder og ansatte. Denne konteksten gjorde det utfordrende for ledere å opprettholde en relasjon, på samme måte som med medarbeidere på hovedkontoret.

“Jeg sitter jo veldig langt borte og ser de veldig sjelden, så det blir litt annerledes. Men jeg opplever at man har en sånn tone, at jeg føler meg likeverdig med de. Vi er liksom likestilte og vi ønsker det samme. Vi ønsker det beste for våre kunder og det er det vi jobber for. Jeg har et veldig godt forhold til alle som sitter i ledergruppa” (Ansatt).

Den ansatte påpekte en særegen omgangsform som eksisterte mellom seg og ledelsen, som gjorde at den ansatte følte seg inkludert. Her evnet ledelsen å vise forståelse og tilrettelegge for ansatte som blir ledet digitalt. Dette ble gjort på en måte som åpnet opp for likeverd.

En bevisst holdning fra ledelsen om å utvikle vennskap og gode forhold med ansatte, er anliggender som bygger opp om relasjonelle tillitsforhold. Da vi intervjuet ledelsen, ble de

spurt om de brukte tid på å bygge vennskap med ansatte. I tillegg ville vi også vite om ledelsen trodde ansatte henvendte seg til dem i vanskelige situasjoner.

Det er ting man kanskje ikke hadde forventet, som blir tatt opp og sagt i åpenhet og ærlighet. Det har vært noen veldig fine dialoger, som har gjort at vi har kommet mye nærmere hverandre. Så, absolutt!” (Leder).

“Ja, det gjør jeg. Men ikke sant, der er det jo. Som i alle andre settinger i livet, så det er noen som man connecter bedre med enn andre. Men det jeg prøver å være bevisst det, altså. Bli kjent med alle andre rundt, og ikke bare investere tid med de som jeg føler jeg matcher best med” (Leder).

Det er imidlertid ikke alltid like enkelt å stole på en digital leder, uten at partene på forhånd har en eller annen form for tilknytning til hverandre eller organisasjonen. Like fullt ser vi at ansatte oppfatter organisasjonene og ledelsen å være troverdige og redelige. En av de ansatte vi snakket med, innrømte å i utgangspunktet ikke være en som lett stolte på folk.

“Min nærmeste leder stoler jeg på (...). Daglig leder, må jeg også si at jeg stoler på, hen har gitt meg ansvar (...). Jeg er generelt en skeptisk type, jeg er ikke en som stoler på folk automatisk. Så gitt den konteksten, så vil jeg si at jeg stoler på ledelsen. Ja, til å stole på at de tar gode avgjørelser. Så er det jo et vidt begrep, å stole på noen” (Ansatt).

En av de andre lederne fortalte om et godt forhold til de ansatte, men dette hadde ikke oppstått av seg selv. Lederen hadde valgt å være åpen og ærlig om sine egne utfordringer.

“Jeg kjenner de godt, jeg har en god relasjon. Og jeg har også vært ærlig hvis jeg opplever noe som er tungt. Det handler om å anerkjenne egne feil og være tydelig på det. Si unnskyld hvis du mener du har gjort noe feil. Og det kan jeg med hånda på hjertet si, at det føler jeg” (Leder).

En av intervjuobjektene påpeker selv den positive forbindelsen som eksisterer mellom den ansatte og nærmeste leder. I tillegg til å ha stor egen nytte av å utfordres jobbmessig, opplever den ansatte at lederen opptrer støttende og oppfordrer til videre utvikling:

“Jeg føler at jeg går ut av komfortsonen min og lærer nye ting hver eneste dag. Jeg føler på en måte at spesielt min nærmeste leder, har ofte større tro på meg enn det jeg har sjøl”

(Ansatt).

Involvering

I vårt materiale fant vi at medarbeidere opplevelse av “involvering” varierte. Det var delte funn med tanke på hvor stor *grad* de ble involvert, samt *om* eller *når* de ble involvert. Ut fra det informantene sa ville de gjerne involveres i større grad og på et tidligere tidspunkt.

Vi har også intervjuet ansatte om forhold som omhandler ledelsens involvering av ansatte, når det kommer til utfordrende avgjørelser og andre krevende gjøremål. Funnene viser at det er meningsforskjeller om dette temaet og at erfaringene er delte. Der noen mente at ledelsen alltid tok ansatte med på råd, mente andre at involveringen kom i seneste laget. I noen tilfeller ble informasjon delt med ansatte, men uten at innspill nødvendigvis ble hensyntatt i stor grad.

“Ja, det gjør de. Det blir alltid tatt opp saker som angår vår avdeling i fellesskap, både positive ting og negative ting” (Ansatt).

“Ja og nei, det kommer litt an på hva det er. Mesteparten ja, så blir jeg inkludert. Men så plutselig, i noen ting, så er jeg kanskje ikke det. Ja, både ja og nei” (Ansatt).

Våre funn viste at noen ansatte etterlyste tidligere involvering, spesielt i saker som ikke viste seg å ikke fungere som forventet. Dersom det hadde vært en tidligere involvering av ansatte, kunne trolig noen av problemene vært unngått. På generelt grunnlag kan en tenke seg at ansatte med relevant erfaring og god innsikt, kan komme med nyttige innspill og forslag på mer effektive løsninger.

“Jeg opplever kanskje at noen ganger, så involverer de meg ikke før det har blitt vanskelig. At de kanskje tar en avgjørelse og staker ut retning uten meg først, også så de at dette ble litt dumt. Og det kan jo være litt slitsomt og så blir jeg litt oppgitt. OK, hadde dere spurt meg før, så hadde vi kanskje unngått det. Veldig ofte så funker det med quick fix, så er alle fornøyde. (...) blir jo veldig synlig de gangene det ikke funker så bra” (Ansatt).

Det forekom også at ansatte opplevde å bli orientert underveis, men ikke hadde reell mulighet til å utøve innflytelse på selve prosessen. I enkelte saker var det ønskelig at ledelsen hadde vært mer lydhør for innspill fra ansatte, mens det i andre saker ikke har noen stor betydning. En av de ansatte svarte følgende på vårt spørsmål om ledelsen involverte ansatte:

“Nei, inkludert i den forstand at det blir vektlagt tungt, det blir det nok ikke. Men jeg blir jo involvert og jeg får informasjon om ting. Vi får god informasjon, men jeg blir ikke vektlagt tungt. Mine synspunkter, skulle jeg ønske de var blitt vektlagt litt mer, men det er ikke et stort problem” (Ansatt).

De ansattes erfaringer viser at de har et godt forhold til sin nærmeste leder, og at det eksisterer en trygg tiltro til øvrig ledelse. Dette til tross for at ansatte må forholde seg til ledelsen på en digital plattform, og ikke praktiserer daglig, fysisk kontakt.

Når det kom til spørsmål om hvilken grad ledelsen involverer ansatte i vanskelige beslutninger, kommer frem opplevelsene ulikt. Noen opplevde fullgod informering og involvering, mens andre ble involvert på et senere tidspunkt, eventuelt informert, men ikke involvert.

Våre funn tyder på at det på forhånd ikke er gitt, hvilke saker ledelsen rådfører seg med ansatte. Det er heller ikke gitt at ansattes innspill fremheves når bestemmelser skal slutes. Samlet er dette forhold som tyder på at ledelsen ikke prioriterer å opptre med fullstendig transparens som gjelder drift.

I studien vår var det kun en av lederne som sa hen hadde vært åpen overfor teammedlemmene om egne, personlige forhold. Ved å dele personlig informasjon og være ærlig om egne problemer, hadde lederen lagt til rette for en nær relasjon til teammedlemmene. Årsaken til manglende funn fra resten av lederne, er vanskelig å peke på. Om det er fordi det normalt ikke skjer, eller om årsaken er at vi ikke evnet å tilnærme oss spørsmålet på rett måte, kan vi ikke gi et godt svar på. Det vi derimot så var at samtlige ansatte mente de kunne være åpne og betro seg til sin nærmeste leder, uten frykt for at taushetsbelagt informasjon ble spredt videre.

I tabell 4-7 oppsummerer vi studiens sentrale funn tilknyttet relasjonell tillit. Funn viste til gode relasjoner mellom ansatte og nærmeste leder, til tross for mangel på fysiske møter. Informantene var delt i sitt syn på involvering og inkludering i bedriftenes forhold.

Tabell 4-7 Relasjonell tillit

Relasjonell tillit
<ul style="list-style-type: none"> ● Relasjoner - få fysiske møter - tiltro til nærmeste leder
<ul style="list-style-type: none"> ● Involvering - ulike meninger og erfaringer - varierende inkludering

4.4 Oppsummering av funn

Organisasjonenes praktiserte lederstiler får implikasjoner for hvordan digital ledelse utøves og hvordan kommunikasjon flyter. I tillegg vil medievalg og kommunikasjonskanaler være innsatsfaktorer, som spiller en stor rolle for digital ledelse. De ulike formene for tillit i organisasjoner, har naturlig nok sine begrensninger når det kommer til ulike tolkninger. Det er det viktig å huske at disse formene for tillit, ikke alltid er enkle å differensiere og isolere fra hverandre (Rousseau et al, 1998). Ofte flyter den ene formen for tillit over i en annen form, som at kalkulert tillit vokser over i en mer relasjonell retning. Det vil derfor være utfordrende for oss å fastslå noe med sikkerhet.

Funn vi har oppfattet og kategorisert som én variant av tillit, kan oppfattes annerledes av eksterne lesere. I tillegg er det også essensielt at vi benytter tillitsbegrep, som stammer fra tidligere forskning og teorier om tillit. Det er nødvendigvis ikke en form for inndeling av tillit, som intervjuobjektene er kjent med eller benytter i det daglige. Det er også grunnen til at vi ved dybdeintervjuene, ikke benyttet noen av disse teoretiske begrepene direkte i samtalen. Til sist er det like fullt sannsynlig, at våre funn registrerer tilstedeværelse og variasjoner av lederstiler, kommunikasjon og tillit.

5 DISKUSJON

Da vi jobbet med å svare på problemstillingen, så vi at datamaterialet avdekket en relasjonsorientert lederstil overfor medarbeidere i virtuelle team. Medarbeiderne ga inntrykk av en god og nær relasjon til sin nærmeste leder, ved at de våget å ta opp personlige ting, hadde jevnlig kontakt og opplevde at nærmeste leder stort sett var tilgjengelig for dem. Vi har også funnet at kommunikasjon mellom digitale ledere og medarbeidere ofte skjer ved hjelp av ulike chat-meldinger, selv om videomøter ideelt sett gir partene mere informasjon. I tillegg fant vi tillit til organisasjonene og mellom partene. Samtidig avdekket de empiriske funnene en utfordring i tilknytning til tillit, som omhandler opplevd organisasjonstilhørigheten hos medarbeidere i virtuelle team.

I dette kapittelet vil vi diskutere våre sentrale funn opp mot teori vi har presentert i studiens teorikapittel. Diskusjonen er kategorisert etter samme oppsett som teori og forskningsspørsmålene tidligere i studien, her vist ved hjelp av tabell 4-8.

Tabell 4 -8 Oversikt over studiens sentrale funn

5.1 LEDELSE
<ul style="list-style-type: none">● Relasjonsorientert lederstil<ul style="list-style-type: none">- fokus på godt forhold til ansatte- investere personlig i relasjoner med ansatte- villig til å dele og delegere kontroll- åpen og klar kommunikasjon med ansatte- benytter digitale hjelpemidler
5.2 KOMMUNIKASJON
<ul style="list-style-type: none">● Formell og uformell kommunikasjon<ul style="list-style-type: none">- overvekt av formell, oppgaveorientert kommunikasjon● Medievalg og kommunikasjonskanaler<ul style="list-style-type: none">- videomøter og telefonsamtaler til møter, en til en samtaler og medarbeidersamtaler- tekstbaserte chat-meldinger er den foretrukne form for kommunikasjon- chat har flere muligheter som kan dekke organisasjonens kommunikasjonsbehov

5.3 TILLIT

- **Institusjonell tillit**
 - ansattes reduserte organisasjonstilhørighet
 - manglende involvering av ansatte i organisasjonens beslutningsprosesser

I første del vil vi diskutere hvordan lederstiler får implikasjoner for digital ledelse. I forhold tilknyttet lederstiler så vi særlig at funn om relasjonsorientert lederstil utmerket seg. I andre del vil vi diskutere hvordan digitale ledere og medarbeidere velger å kommunisere med hverandre, hvilke medievalg de tar og hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes. Her gjorde vi et interessant funn i forbindelse med formell kommunikasjon, medievalg og kommunikasjonskanaler.

I tredje del vil vi diskutere hvilke former for tillit vi har avdekket mellom medarbeidere og digitale ledere. I studien var det særlig et funn som utmerket seg, og som kan settes i sammenheng med tillit i organisasjoner. Dette sentrale funnet berører institusjonell tillit og ansattes reduserte organisasjonstilhørighet.

5.1 Ledelse

I denne delen vil vi forsøke å besvare forskningsspørsmål 1: *Hvilken lederstil bruker digitale ledere når ansatte må ledes gjennom digitale verktøy og med lite fysisk kontakt?* vil vi se på funn som viser hvordan de digitale lederne praktiserer ledelse.

Funnene våre viste at studiens digitale ledere oppfattet seg å være relasjonsorienterte ledere, selv om ytterligere funn viste at de fremkom mer oppgaveorienterte i *kommunikasjon* med medarbeiderne. Likevel uttrykte lederne at de var opptatte av å skape gode relasjoner med sine medarbeidere, noe som stemmer med funn fra medarbeiderne. Dette viser oss at digitale ledere var tilhengere av en relasjonsorientert lederstil, men at de ikke nødvendigvis praktiserte det hele tiden. I studien til Stogdill & Coons (1957) trekkes det fram at det ideelle er en dynamisk tilnærming til lederstiler, ved at ledere hele tiden må tilpasse seg situasjonen. Dette kan knyttes til funn i vår studie, som viste at digitale ledere ikke kunne kategoriseres som enten eller, men i større grad en kombinasjon av begge lederstilene.

Dette er et interessant funn fordi det viser at digitale ledere, bevisst eller ubevisst, opptrer mer administrativt og oppgaveorientert enn de selv sier. Dette kan settes i sammenheng med det Yukl (2013) sier om at ledere må tilpasse seg til digitale omgivelser og medarbeiderne ved å blande lederstiler og skifte ut fra hvordan situasjonen er. Funnene om denne form for tilpasningen hos studiens digitale ledere bekrefter dermed teoriene til Stogdill & Coons (1957), som viser til en dynamisk tilpasning til lederstiler og tilpasning til situasjon.

Dette viste oss et delt bilde av hvilke lederstiler som ble brukt. Funnene viste at lederne styrte etter en relasjonsorientert lederstil og fokuserte på sosial prat som et bidrag til dette (Stogdill & Coons, 1957; Yukl, 2013; De Paoli, 2020). På samme tid balanserte de denne relasjonsorienterte lederstilen med en mer oppgaveorientert lederstil ved behov (Stogdill & Coons, 1957) og formell kommunikasjon som forenklet kommunikasjonsprosessen for ledelsen (Litterst & Eyo, 1982; Kandlousi et al., 2010, s. 52). Det ville ikke vært hensiktsmessig om de digitale lederne til enhver tid utviste en relasjonsorientert lederstil på bekostning av mer oppgaveorientert lederstil. Det ville trolig ført til en dårligere tilpasset ledelse og fått implikasjoner for daglig drift.

Selv om vi registrerte en mer oppgaveorientert lederstil i kommunikasjon mellom digitale ledere og medarbeidere, viste også våre funn at studiens digitale ledere la stor vekt på å ha gode relasjoner til medarbeiderne. Funnene avdekket også at nærmeste digitale leder investerte personlig i relasjoner med ansatte. De åpnet opp for private samtaler og sosialt snakk, og virket bry seg om hvordan det stod til med ansatte. Dette er i tråd med teoriene til De Paoli (2020), som viser til at den digitale ledere må være deltagende, tillitsbasert og relasjonsbasert (De Paoli, 2020, s. 236).

Om vi sammenfatter dette med funn som gjelder “den ideelle leder” ser vi spor av de samme, blandede lederkvalitetene. Selv om en relasjonsorientert lederstil er et fokuspunkt, er dette ikke nok for å være en ideell leder. En hensynsfull leder som prioriterer relasjoner, trenger også ha et overordnet mål for arbeidet som skal utføres i bedriften. Både digitale ledere og medarbeidere måles på det de utretter på jobb. Det er ikke realistisk å prioritere bort administrasjon og oppgaver da, dette ansees som en forutsetning for videre drift. Utfordringen blir å skape en solid og forutsigbar lederstil til det beste for medarbeidere og bedrift.

Våre funn viste en balansert lederstil og forståelse for situasjonen medarbeiderne befant seg i. Dette gjorde at digitale ledere prioriterte sosial, digital kontakt. Et slikt fokus på gode relasjoner, tilrettelegger aktiviteter som åpner opp for mer tillitsfulle relasjoner på sikt. Her kan vi dra paralleller til De Paoli (2020) som viser til at en digital lederstil innbefatter en tilstedeværelse og lyttende leder, som må skape kontakt med medarbeiderne via skjerm.

Svar på forskningsspørsmål 1: *Hvilken lederstil bruker digitale ledere når ansatte må ledes gjennom digitale verktøy og med lite fysisk kontakt?*

Funnene våre viste at de digitale lederne brukte en tilpasset lederstil når ansatte måtte ledes gjennom digitale verktøy og med lite sosial kontakt. Dette gjorde de ved å kombinere relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil. Ulike situasjoner krevde ulike lederstiler. Våre funn viste at de digitale lederne evnet å tilpasse seg, og fremviste en dynamisk og nyansert tilnærming til lederstiler.

5.2 Kommunikasjon

For å besvare forskningsspørsmål 2: *Hvordan velger digitale ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?* vil vi diskutere funn om kommunikasjon, medievalg og kommunikasjonskanaler.

Våre funn viste at digitale ledere og medarbeidere kommuniserte med hverandre i form av både formell og uformell kommunikasjon, med en overvekt på formell kommunikasjon vedrørende arbeidsrelaterede tema. Dette kan trekke paralleller til Litterst & Eyo (1982) forskning, som viser at formell kommunikasjon i en organisasjon gjør det enklere for ledelsen å nå ut med lik informasjon til ansatte. De Paoli (2020) teorier bekrefter at et fokus på formell kommunikasjon i digitale medier er effektiviserende, men påpeker også at formell kommunikasjon ikke gjør det enkelt å dele tanker og impulser (De Paoli, 2020, s. 235).

Hurley (2011) hevder at tydelig og klar kommunikasjon er avgjørende, og antageligvis er det som ledere enklest kan gripe til, for å bygge tillit med ansatte. I tillegg er det viktig å utnytte de få anledninger som gis til å treffe hverandre og bygge tillitsrelasjoner, noe som igjen vil legge til rette for ansattes tilpasning og tillit til jobben (Nydegger & Nydegger, 2010; Hurley,

2011). Grunnet korona-pandemien har det imidlertid ikke latt seg gjøre å arrangere store, sosiale treff de siste to årene. Og siden brev som kommunikasjonsmedium fremstår utdatert, vil resterende, tilgjengelige medier være digitale. Hvilke praktiske medievalg vil ledere måtte ta, for å legge til rette for en klar og åpen kommunikasjon (Hurley, 2011)?

Studien avdekket at den uformelle, sosiale kommunikasjon foregikk i sosiale medier i form av ulike chat-grupper. Selv om noen ledere og medarbeidere ikke traff hverandre så ofte i planlagte videomøter, traff de likevel hverandre på chat i sosiale medier. I praksis blir dette like fullt et bidrag i bygging av tillitsrelasjoner mellom digitale leder og de enkelte teammedlemmene. Ford et al. (2017) viser til hvor viktig det er at ledelsen er imøtekommende, gode formidlere og følger opp ansattes behov for informasjon (Ford et al., 2017, s. 31). For å gjøre dette må det allerede eksistere et kommunikasjons- grunnlag mellom partene. Nettopp et fokus på sosial kommunikasjon tidlig i byggingen av virtuelle team, vil også legge til rette for tillit. I motsatt fall påpeker Hurley (2011) at dårlig kommunikasjon mellom partene, kan føre til mistillit og mistanke om svik (Hurley, 2011, s. 32).

Men er det virkelig nødvendig at partene må se hverandre hele tiden og motta samme informasjon i sanntid, for at det skal være god, tillitsskapende kommunikasjon? Kan det i 2021 også finnes andre kommunikasjonsmedier som sikrer en hurtig informasjonsprosess, hvor samme informasjon kommuniseres ut på samme tid, uten at alle nødvendigvis responderer samtidig?

I studien så vi at digitale ledere benyttet tilgjengelige, digitale metoder for å kommunisere med ansatte i virtuelle team. Dette var i hovedsak via videomøter, telefon eller chat-meldinger. Kandlousi et al. (2010) teori viser til at kommunikasjon som skjer “ansikt til ansikt”, reduserer misforståelser og øker utbytte av samtaler. Nohria & Eccles (1992) hevder at kommunikasjon “ansikt til ansikt”, er avgjørende for å bygge tillit mellom ansatte i virtuelle team. Deres forskning viser også til at ansatte som ikke prioriterte kommunikasjon “ansikt til ansikt”, erfarte en redusert form for tillit (Nohria & Eccles, 1992). Kan et digitalt videomøte “ansikt til ansikt” gjøre det samme?

Lengel & Daft (1984), Daft & Lengel (1986) rangerte for snart 40 år siden mediekanaler, ut fra hvordan de evnet å kommunisere verdifull informasjon. Ikke overraskende var det utveksling av informasjon “ansikt til ansikt”, som hadde høyest verdi. Telefon som medium

for informasjonsformidling hadde nest høyest verdi, mens ulike skrevne dokumenter var rangert lavest. Dersom studiene hadde blitt utført i dag, ville telefonen trolig blitt tillagt høyere medie-verdi. I 2021 kan en mobiltelefon brukes til mer enn å snakke i, blant annet til chat-meldinger og skjerm til videomøter (Lengel & Daft, 1984; Daft & Lengel, 1986).

En fordel med videomøter var at de garanterte for “samtidig mediebruk” (Dennis & Valacich, 1999; Dennis et al., 2008), ved at parter som arbeidet sammen også mottok den samme informasjonen på samme tid. Dette ga alle lik mulighet å respondere og reduserte tilbakehold av informasjon om misforståelser. Dennis et al (2008) fremholdt at denne form for kommunikasjonsprosess, skapte et gjensidig atferdsmønster hos samarbeidende parter. Dette hjalp partene med å løse ulike arbeidsoppgaver fortløpende.

Samtlige ledere vi intervjuet i denne studien, fremholdt nødvendigheten av å “ha på skjermen” i møter, som et substitutt til å snakke sammen “ansikt til ansikt”. Dette ga lederne mulighet til å se ansattes reaksjoner i samtaler, noe som var viktig i både fellesmøter og “en til en” samtaler med ansatte. Nyansatte hadde også et større behov for hyppige videomøter, mens det hos erfarne ansatte i noen tilfeller kunne gå flere uker mellom hvert videomøte.

Imidlertid viste det seg at selv om videomøter var ansett som den mest ideelle form for kommunikasjon, var det ikke alltid like foretrukket i en hektisk arbeidsdag. Funn fra studien viste at videomøter ble ansett som en tidkrevende øvelse, ved at det måtte planlegges, settes av tid til og gjennomføres. Kommunikasjonsmedier som la til rette for videomøter ble derfor ikke benyttet hver gang ledere og ansatte skulle kommunisere, selv om det var viktig informasjon som måtte deles. Bruk av telefonsamtaler som kommunikasjonsmedium var forsvirt enklere, i den forstand at det i større grad kunne utføres mer spontant og mottaker kunne respondere øyeblikkelig. Det viste seg at videomøter og telefon utfylte hverandre som kommunikasjonsmedier ved møter, en til en samtaler og medarbeidersamtaler.

Ifølge Daft & Lengel (1986) er det viktig å tilpasse medievalg utfra responstid og hvorvidt det er behov for en kommunikasjonskanal med lav eller høy medie-verdi. I studien fant vi at både ledere og ansatte foretrakk å kommunisere via chat-meldinger (blant annet Slack og Google Hangouts). Studiens funn viste at chat som kommunikasjonsmedia også kunne formidle innhold med høy informasjonsverdi (ved å legge til kamera). Til tross for at chat i

utgangspunktet var tekstbasert og dermed, ifølge Daft & Lengel (1986), formidlet innhold med lavere informasjonsverdi.

Våre funn viste også at selv om chat i utgangspunktet benyttes ved sosial kommunikasjon, kan det også ha innslag av jobbrelatert kommunikasjon. Jarvenpaa & Leidner (1999) og De Paoli (2020) hevder at sosial kommunikasjon tillagt kommunikasjon om arbeidsoppgaver, kan bidra til engasjement, forbedre kommunikasjonen og skape tillit. Kan dette settes i forbindelse med bruk av chat-meldinger i digital ledelse? I studien viste funnene at både medarbeidere og digitale ledere viste til chat som det kommunikasjonsverktøy de oftest benyttet. Chat var i tillegg ofte et førstevalg når noe skulle avklares nærmere eller avtales videre.

Imidlertid er det riktig at en chat-melding i utgangspunktet består av korte tekstbaserte meldinger, som benyttes for å avklare eller tilegne seg informasjon. Umiddelbart er dette positivt og tidsbesparende, men chat som kommunikasjonsmedium forteller ikke noe om hvordan mottaker reagerer når meldingen leses eller om meldingen forstås på den måten det i utgangspunktet var tenkt. Selv om det er mulig å reagere positivt med en smilefjes-emoji og “tommel opp”, kan sannheten være noe ganske annet. For mottaker blir det umulig å lese senderens kroppsspråk eller humør.

Det at chat-meldinger er kjapt og enkelt å sende, kan være både en frelse og forbannelse. Det er positivt at en kan respondere og informere kjapt, men problematisk med øyeblikkelig og impulsiv respons sendt i affekt. Slike hendelser vil kunne slå beina under relasjoner og tillit og utvanne i utgangspunktet gode forbindelser.

Tekstbaserte chat-meldinger kan dermed ikke sies å fasilitere kommunikasjon som foregår “ansikt til ansikt”, like fullt kan det gjøre meldingene mer menneskelig. Studien vår har vist at de mellommenneskelige relasjonene fortsatt står sterkt, selv om digitale ledere og ansatte i virtuelle team ikke befinner seg i nærheten av hverandre. En digital leder må tenke alternativt om nærhet til medarbeiderne, og bruke kommunikasjonsmedier for å krympe avstanden. En omtenksum og inkluderende tilnærming som relasjonsorientert leder, vil være like viktig, om ikke viktigere, for en digital leder. Men like viktig er hvorvidt ansatte føler tilhørighet og investerer sin tiltro til organisasjonen de er en del av.

Ifølge Dennis et al. (2008) har medier som ikke legger til rette for kommunikasjon “ansikt til ansikt” lav medie-verdi (Lengel & Daft, 1984; Daft & Lengel, 1986). Chat-meldinger som kommunikasjonsmedia, er dermed ikke egnet til bedriftsmøter og medarbeidersamtaler, men kan likevel skape sosiale relasjoner ved at medarbeidere og digitale ledere blir bedre kjent med hverandre. I tillegg åpner chat opp for at digitale ledere på en enkel måte kan gi oppmerksomhet til hver enkelt medarbeider. Når digitale ledere kommuniserer på tomannshånd med ansatte, vil det legge til rette for tillit og en nærmere relasjon (Ford et al., 2017; De Paoli, 2020).

I studien fremkom det også funn som underbygget chat som et multiverktøy i forbindelse med kommunikasjon. Informanter fortalte at ved bruk av Google Hangouts, la de til kamera i chatten dersom situasjonen krevde det eller noe måtte diskuteres nærmere med skjermen på.

Dermed kan en chat med et tastetrykk utvikles fra et kommunikasjonsmedium tilegnet lav medie-verdi, til et kommunikasjonsmedium med høy medie-verdi inkludert kommunikasjon “ansikt til ansikt”. Når kameraet tilkobles en chat, kan partene fortsette kommunikasjonen og motta samme informasjon formidlet samtidig (Dennis et al, 2008). Dermed dekker chat både formidlingsprosesser ved lav mediesynkronitet og sammenfall av informasjon ved høy mediesynkronitet i et og samme kommunikasjonsmedium. Bruksområdene til en chat-melding er dermed varierte. En chat kan umiddelbart endre fokus fra sosial prat til formell, arbeidsrettet kommunikasjon. Chat fremstår dermed som et konverterbart kommunikasjonsmedium, som i kraft av sine muligheter kan dekke organisasjonens varierende kommunikasjonsbehov.

Svar på forskningsspørsmål 2: *Hvordan velger digitale ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?*

Samlet viste studiens funn at digitale ledere og medarbeidere i virtuelle team, benyttet seg av både formell og uformell kommunikasjon. I hovedsak var kommunikasjonen preget av formelle, jobberelaterte temaer. Som et supplement til dette var en sosial kommunikasjon i sosiale medier. Partene kommuniserte med hverandre med det kommunikasjonsmediet som til enhver tid fremstod enkelt og tidsbesparende. Til tross for at det ideelt sett var viktig å “ha på skjermen” i samtaler, var det ikke like hensiktsmessig i alle situasjoner. Det var heller ikke alle samtaler som krevde et videomøte, mye kunne avgjøres over chat eller telefon. Spesifikt

så vi at begge parter foretrakk å benytte chat-meldinger i de fleste tilfeller. Ved å benytte et, i utgangspunktet, tekstbasert kommunikasjonsmedium med lav medie-verdi og lav mediesynkronitet, kan relasjonsorienterte digitale ledere opprette en kanal for digital tillitsbygging med ansatte. Dette skjer ved at chat åpner opp for sosial kommunikasjon mellom leder og medarbeidere, “en til en samtaler” med hver enkelt ansatt, kombinasjon av sosial og arbeidsrelatert kommunikasjon, og mulighet for tilkobling av kamera for kommunikasjon “ansikt til ansikt”.

Digitale ledere gis få muligheter til fysisk sosialisering med den enkelte ansatte. Like fullt kan vennskapelige chat-meldinger gi digitale ledere mulighet å investere i flere medarbeiderrelasjoner på relativt kort tid. Samlet utgjør lederstiler og tilpassede medievalg for klar og åpen kommunikasjon, en plattform som legger til rette for tillitsfulle relasjoner mellom digital leder og medarbeider.

5.3 Tillit

For å besvare forskningsspørsmål 3: *Hvilke former for tillit kommer til syne når ledelse utøves digitalt?* vil vi diskutere funn om tillit til organisasjoner og organisasjonstilhørighet.

Rousseau et al. (1998) forskning kategoriserer tillit i organisasjoner til å gjelde forhold som omhandler tillit til organisasjonen (institusjonell), en beregnende form for tillit mellom ledelse og ansatte (kalkulert) og en fortrolig form for tillit mellom de samme partene (relasjonell).

Våre funn viste at det eksisterte relasjonell tillit mellom digitale ledere og medarbeidere, og at begge bedrifter hadde alle tre former for organisatorisk tillit i større eller mindre grad. Dette er positivt og forteller om organisasjoner som makter å dekke ansattes behov for trygghet, tillit til stor grad av autonomi og gode relasjoner til nærmeste leder (Rousseau et al., 1998; Lewicki & Wiethoff, 2006; Krot & Lewicka, 2012; McKnight et al., 1998; Allen & Meyer, 1990). Ved å prioritere selvdrevne team og stor grad av autonomi, har organisasjonene bevisst valgt å erstatte kontroll med tillit (Rousseau et al., 1998).

Likevel fremkom det at ikke alle ansatte følte seg inkludert i organisatoriske avgjørelser. I sammenheng med dette fremkom også enkelte funn som viste til redusert involvering av ansatte. I sum er dette forhold som kan påvirke tilhørighet til organisasjonen og i neste omgang tillit (Allen & Meyer, 1990, Rousseau et al., 1998).

I diskusjonen vil vi derfor ikke gå nærmere inn på gradering av tillits-forekomster, men heller trekke frem funn om redusert organisasjonstilhørighet i tilknytning til tillit (Allen & Meyer, 1990). Grunnen til at vi anser redusert organisasjonstilhørighet særlig viktig, er fordi det kan utarme den grunnleggende form for tillit i organisasjoner, institusjonell tillit (Rousseau et al., 1998).

Det er betryggende at studien ikke kan vise til funn som tyder på mistillit eller mangel på tiltro til organisasjonen eller ledelsen (Govier, 1994). Til tross for dette vil det være tilrådelig å satse på forebygging, for å unngå reduksjon av tillitsforhold mellom partene i organisasjonene. Som en av lederne vi intervjuet sa: *“Tillit bygges i millimeter og rives i meter”* (Leder).

Studiens funn viste at ikke alle ansatte følte seg inkludert i organisatoriske avgjørelser eller satte sin lit til samtlige lovnader som kom fra ledelsen. I tillegg kom det frem funn som viste redusert involvering og informering av ansatte i krevende og omfattende anliggender. At ledelsen ikke etterkommer lovnader, trenger ikke bety at de bevisst prøver å unndra seg forpliktelser. Det kan skyldes manglende informasjon til ansatte når ting revideres eller endres. Årsaker til manglende involvering kan skyldes flere forhold. Det kan komme av at det er andre enn nærmeste leder som tar avgjørelsene eller det kan skyldes en øvre grense for autonomi. Allen & Meyer (1990) teorier om organisatorisk inkludering og tilhørighet, viser til den ansattes positive følelse av å være inkludert i organisasjonen. Denne formen for tilhørighet kan settes i forbindelse med utvikling av institusjonell tillit (Allen & Meyer, 1990; Kirkhaug, 2015).

Yukl (1971) hevder i sin studie at ansatte som involveres og blir tatt med på råd, også vil investere personlig i at beslutningene gjennomføres og lykkes. Det ikke er alle anliggender ansatte nødvendigvis skal involveres i, men det kan være gunstig å følge enkelte beslutningsprosesser fra start til slutt (Yukl, 1971).

De Paoli (2020) viser til at digital ledelse baserer seg på tillit og relasjoner. En digital leder kan bygge opp om institusjonell tillit, organisasjonstilhørighet og fellesskap ved å unngå fysiske møter på hovedkontoret, samtidig som ansatte i virtuelle team deltar via videomøte. Dersom det skal være videomøte bør alle delta via skjerm for ikke å skape statusforskjeller og undergrupper av ansatte (De Paoli, 2015).

I motsatt fall kan det da tenkes, at det å holdes utenfor viktige prosesser og ikke få vektlagt sine innspill, vil kunne redusere hvorvidt ansatte anstrenger seg med å implementere beslutninger de selv ikke har et forhold til. Til slutt kan det hende at beslutninger blir sabotert eller neglisjert, og at ingen andre enn ledelsen jobber for at ting skal få et vellykket utfall. I tillegg kan det å ikke bli involvert i pågående prosesser, sende signaler om at ansatte i organisasjonene er uten innflytelse. I motsatt fall vil en positiv forventning om å være inkludert, bygge opp under en sterk tilknytning og samhörighet til organisasjonen (Allen & Meyer, 1990).

En redusert organisasjonstilhørighet vil kunne gi negative konsekvenser for institusjonell tillit og på sikt redusere forekomst av relasjonell tillit. Dette er svært uheldig, da relasjonell tillit er dyrebar og tar lang tid å utvikle. Rousseau et al. (1998) forskning viser til at relasjonell tillit er mer motstandsdyktig overfor tillitsbrudd om transaksjoner. I tillegg viser Burke et al. (2007) til at en slik form for tillit vil kunne motvirke at ansatte slutter. Konsekvenser ved manglende organisasjonstilhørighet vil være store for organisasjonen.

Våre funn og fortolkninger av ulike former for tillit bygger dermed opp om at virtuelle medarbeidere blir sett og bekreftet av nærmeste digitale leder. Til tross for dette avdekker studiens funn at viktige, organisatoriske beslutningsprosesser ofte skjer “over hodet på medarbeiderne”, i den forstand at de ikke inkluderes og informeres. Som vi har vist til kan dette settes i forbindelse med en redusert institusjonell tillit og organisasjonstilhørighet. Spørsmålet videre blir da om digital ledelse kan sies å forvitte relasjonell tillit? Kan dette ha sammenheng med at medarbeidere og ledelse for øvrig sitter geografisk langt unna hverandre? For å unngå at eksisterende former for tillit reduseres er det avgjørende å konsentrere seg om grunnlaget for tillit i organisasjoner; institusjonell tillit og organisasjonstilhørighet.

Organisasjoner som vil styrke sin institusjonelle tillit blant ansatte, gjør klokt i å styrke forhold som bygger opp om organisasjonstilhørighet (Allen & Meyer, 1990; McKnight et al., 1998). Dette gjøres ved at organisasjonens ledelse er åpne om alle forhold og tar ansatte med på råd. Om det er hensiktsmessig å involvere alle ansatte i alle administrative beslutninger, kan trolig diskuteres ut fra et kost-nytte perspektiv. Det vil ta for lang tid og redusere inntjeningen, dersom deler av produksjonen erstattes av konstant informering og hyppige forhandlinger. I tillegg er det ikke nødvendigvis alle administrative avgjørelser som er av interesse eller verdi for alle ansatte.

Merriman et al. (2007) viser til at redusert tillit hos ansatte i virtuelle team, kan påvirke ansattes jobbprestasjoner og undergrave støtte til ledelsens avgjørelser. Etter hvert kan slike forhold føre til at ansatte slutter. For organisasjoner vil det være kritisk å miste personell med ansiennitet og etterspurt kompetanse, og organisasjonstilhørighet under digital ledelse er derfor et viktig hensyn å ta.

På den annen side viser Soomar (2020) i sin studie at organisasjoner med høy tillit også har ansatte med høyere moral og produktivitet. I tillegg er det mindre andel av ansatte som slutter og finner seg annen jobb. Rousseau et al. (1998) teori om identitetsbasert tillit vektlegger hvordan ansatte ved å tenke “vi” og ikke “de” om organisasjonen de er en del av, samtidig bygger opp om den mest dyrebare form for tillit, relasjonell tillit.

Begge organisasjonene i studien fremstiller seg endringsvillige og preget av stor vekst. Dette var også årsaksforklaringen i flere tilfeller hvor ledelsen kanskje ikke var like tilfreds med valgmuligheter eller tilgjengelig situasjon. En av de intervjuede lederne viste til at organisasjonen på bakgrunn av vekst har gjennomgått store endringer på relativt kort tid. Dette kunne være problematisk for ansatte som søkte forutsigbarhet. En ansatts eksisterende tilhørighet til en kjent organisasjon, må kanskje hyppig justeres og tilpasses nye organisasjonsstrukturer. Dette er naturlig nok potensielt krevende for ansatte, til tross for erfaring med digital ledelse. Det kan være klokt å holde et øye med om ansatte i slike situasjoner fortsatt identifiserte seg med organisasjonen.

På bakgrunn av disse funnene har vi svart på forskningsspørsmål 3: *Hvilke former for tillit eksisterer når ledelse utøves digitalt?*

Rousseau et al. (1998) viser til at de ulike formene for tillit i organisasjoner henger sammen, påvirker hverandre og flyter inn i hverandre. Studien vår avdekket at alle former for tillit i organisasjoner og mellom partene var til stede: institusjonell-, kalkulert- og relasjonell tillit.

Imidlertid avdekket studien vår også en redusert organisasjonstilhørighet som kan settes i direkte forbindelse med den grunnleggende form for tillit i organisasjoner, institusjonell tillit. For å unngå en nedgang i tillit er det viktig å bygge opp om ansattes forhold og følelse av tilhørighet til organisasjonen.

En styrking av tilhørighet og identifisering til organisasjonen vil på sikt styrke institusjonell tillit (Allen & Meyer, 1990), som i neste omgang opprettholder og styrker den mest ettertraktede og motstandsdyktige form for tillit i organisasjoner, relasjonell tillit (Rousseau et al., 1998). Våre funn viste at medarbeiderne vi intervjuet hadde relasjonell tillit til sin nærmeste digitale leder. Dette er en forekomst av tillit som det er uhyre viktig å ta vare på og støtte opp om. Tapt relasjonell tillit tar lang tid å bygge opp igjen, og det er heller ingen garantier for at det lar seg gjøre. Det beste rådet vil derfor være å forebygge, ikke reparere.

6 KONKLUSJON

6.1 Svar på problemstilling

Vår problemstilling er: *Hvordan utøves og oppfattes digital ledelse når det gjelder lederstiler, kommunikasjon og tillitsbygging?* har ved hjelp av tre forskningsspørsmål om lederstiler, kommunikasjon og tillit, vist hvordan digital ledelse utøves av digitale ledere og oppfattes av medarbeidere.

Forskningsspørsmål:

1. Hvilken lederstil bruker digitale ledere når ansatte må ledes gjennom digitale verktøy og med lite fysisk kontakt?
2. Hvordan velger digitale ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?
3. Hvilke former for tillit kommer til syne når ledelse utøves digitalt?

Vår studie har tatt utgangspunkt i teorier om lederstiler, kommunikasjon og tillit. For å generere data har vi dybdeintervjuet et strategisk utvalg på ni digitale ledere og medarbeidere fra to nordnorske IT-bedrifter. Ved hjelp av vårt teoretiske rammeverk testet vi eksisterende teori opp mot studiens empiriske funn.

Studiens hovedfunn er tredelt ut fra våre tre forskningsspørsmål. For det første så vi at digitale ledere var personlig involverte i medarbeiderne ved bruk av relasjonsorientert lederstil (Rousseau et al., 1998; De Paoli, 2020), men at lederstilen endret seg mot mer oppgaveorientert lederstil i kommunikasjon med medarbeiderne. For det andre så vi at både digitale ledere og medarbeidere i en hektisk hverdag foretrakk å kommunisere via digitale kommunikasjonsmedier i form av ulike chat-meldinger, med mulighet for å “legge til kamera” og kommunikasjon “ansikt til ansikt” ved behov. For det tredje så vi at medarbeiderne hadde institusjonell tillit til organisasjonene, kalkulert tillit i autonome, virtuelle team, og relasjonell tillit til sin nærmeste digitale leder (Rousseau et al., 1998). Det var dermed ikke mangel på tillit i organisasjonene. På tross av dette var avdekket studien tegn på redusert organisasjonstilhørighet (Allen & Meyer, 1990), som kan settes i samband med institusjonell tillit. Dette anser vi for å være et avgjørende funn tilknyttet opprettholdelse av tillit i organisasjonene.

For å bevare eksisterende tillit vil vi anbefale å styrke medarbeidernes organisasjonstilhørighet. Dette kan gjøres ved at organisasjonene fremstår transparent, medarbeidere inkluderes i og informeres om viktige organisatoriske avgjørelser og unngår undergrupper og statusforskjell i forbindelse med deltagelse på fellesmøter. Enten er alle eller ingen “på skjerm” (Allen & Meyer, 1990; Rousseau et al., 1998; De Paoli 2015; De Paoli, 2020).

Det kan koste dyrt å ignorere styrking av organisasjonstilhørighet og forebygging av institusjonell tillit, da redusert institusjonell tillit og relasjonell tillit er nært forbundet. På grunn av reduserte forekomster av organisasjonstilhørighet, kan både institusjonell og relasjonell tillit utarmes. Dagens unike relasjonelle tillit, kan på sikt reduseres og dø ut. Å bygge opp nye former for relasjonell tillit er tidkrevende, på samme tid er det ingen garantier for å lykkes.

Noen av studiens empiriske funn var overraskende for oss. Vi hadde i utgangspunktet ikke trodd at vi skulle finne så store og varierte forekomster av tillit, da digital ledelse tradisjonelt sett er ansett som et vanskelig utgangspunkt for tillitsfulle relasjoner (Handy, 1995; Greenberg et al., 2007). Det samme kan sies om funnet vedrørende redusert organisasjonstilhørighet (Allen & Meyer, 1990), som viser at det til tross for eksisterende tillit fortsatt kan være tillitsbaserte utfordringer å ta tak i.

Vi kan på bakgrunn av dette vise til at lederstiler, kommunikasjon og tillit er faktorer som har betydning for hvordan digital ledelse fungerer. Svaret på problemstillingen blir da at digital ledelse utøves og oppfattes ved en blanding av relasjonsorientert- og oppgaveorientert lederstil. Det er daglig kommunikasjon ved bruk av chat-meldinger som foretrukket kommunikasjon. Tillit oppfattet vi som medarbeideres tillit til organisasjonen, kalkulert tillit i autonome, virtuelle team og relasjonell tillit til nærmeste digitale leder. I digital ledelse inngår også et samspill mellom tillit og tilhørighet til organisasjonen. Et område som er spesielt viktig, siden virtuelle team ikke befinner seg samme sted som organisasjonenes hovedkontorer. Til sist observerte vi at til tross for at man kan tenke at digital ledelse tar utgangspunkt i digitale virkemidler, handlet flere av våre utvalgte funn om mellommenneskelige relasjoner.

Teoretiske implikasjoner

Studiens empiriske undersøkelser og funn som omhandler kommunikasjonsmidler, kan få implikasjoner for eksisterende teori om anbefalt kommunikasjon “ansikt til ansikt” for å utvikle og styrke tillit (Daft & Lengel, 1986; Jarvenpaa & Leidner, 1999; Greenberg et al., 2007). I denne studien var det uttelling på alle former for organisatorisk tillit, selv om begge parter ved kommunikasjon foretrakk å benytte skrevne chat-meldinger fremfor videomøter og telefon. Når omstendighetene krevde det ble både skjerm og telefon benyttet, men var ofte ikke de første digitale verktøy som ble valgt.

6.2 Studiens begrensninger

Det er ikke til å komme unna at studien har sine svake sider i forbindelse med begrenset utvalg og intervju som metode for datagenerering. Selv om vi benyttet lydopptak som stadfestet det intervjuobjektene sa, hadde det vært ytterligere interessant med en observasjonsstudie av felles videomøter. Da kunne vi fått bekreftet eller avkreftet funn, ut fra om observasjonene stemte med empirien. Dette ville gjort studien bedre og mer gyldig. Dersom vi skulle følge opp og gjøre studien ved en senere anledning, hadde det vært klokt å samle intervjuobjekter fra flere enn to organisasjoner. Det ville gi et bredere grunnlag for sammenligning og samtidig avdekket om våre tidligere hovedfunn hadde gått igjen.

En annen begrensning ved studien er studiens mangler når det kommer til intervjuer med øvrig ledelse. I denne oppgaven har vi konsentrert oss om å intervju nærmeste digitale leder i tillegg til medarbeidere i virtuelle team. Studiens empiriske funn har på tross av dette avdekket at medarbeidere i virtuelle team, naturlig nok også har en relasjon til den øvrige ledelse i organisasjonene. Da vi ikke hadde inkludert øvrig ledelse i dybdeintervjuene, kunne vi heller ikke gå videre med disse funnene. Det er nærliggende å tro at et slikt potensielt datamateriale ville gitt studien vår et rikere grunnlag å konkludere på. På den annen side ville dette gitt oss flere dybdeintervjuer som måtte gjennomføres, transkriberes, kodes og analyseres. Dette hadde blitt i overkant mye for en masteroppgave.

6.3 Forslag til videre forskning

I vår oppgave har vi åpnet døra på gløtt til hvordan digital ledelse utøves og oppfattes. Siden digital ledelse er aktualisert på bakgrunn av pandemi og hjemmekontor, tenker vi at digital ledelse også er egnet og av allmenn interesse for andre forskere. Digital ledelse er på langt nær ferdig utforsket. Det er fortsatt mye uutforsket materiale om digital ledelse, som er preget av hyppige endringer og tilpasninger. Dette er forhold som det vil være hensiktsmessig å studere ytterligere.

Et eksempel på tema er om fremtidige studier er å se nærmere på om chat-meldinger kan skape like sterke relasjoner som kommunikasjon via videomøter. Kan digitale kommunikasjonsverktøy i neste omgang erstatte fysiske møter? Hvilke fordeler og ulemper vil en slik fulldigitalisering kunne føre med seg, når det kommer til det mellommenneskelige forhold mellom leder og medarbeider?

Et annet tema for fremtidige studier kan være å forske på om digital ledelse forvirrer eksisterende former for tillit og særlig relasjonell tillit? Hvor mye betyr organisasjonstilhørighet for medarbeidere i virtuelle team, og er dette noen organisasjoner bruker tid på? Det ville være aktuelt å se nærmere på relasjonen mellom medarbeidere i virtuelle team og den del av ledelsen de ikke har hyppig kontakt med; øvrige ledelse. Er det sann at partene sjelden omgås digitalt? Hvorfor?

Til sist ville det vært interessant om noen gjorde en ordentlig casestudie på digital ledelse i en eller flere bedrifter, gjerne med en triangulering i form av observasjonsstudia i tillegg til intervju. En slik casestudie vil kunne beskrive digital ledelse mer i detalj enn vi har gjort i vår oppgave, og eventuelt avdekke nye områder som det vil være interessant å fokusere på i fremtidige studier.

7 REFERANSELISTE

Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* 63(1): 1-18

Avolio, B. J., et al. (2009). "Leadership : Current Theories, Research, and Future Directions." *Annu Rev Psychol* 60(1): 421-449.

Braun, V. and V. Clarke (2006). "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative research in psychology* 3(2): 77-101.

Bell, E., et al. (2019). *Business research methods*. Oxford, Oxford University Press.

Burke, C. S., et al. (2007). "Trust in leadership: A multi-level review and integration." *The Leadership quarterly* 18(6): 606-632.

Chio, B. J., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). *The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system*. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.

Cortellazzo L, Bruni E and Zampieri R (2019) *The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review*. *Front. Psychol.* 10:1938. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938

Daft, R. L. and R. H. Lengel (1986). "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design." *Management science* 32(5): 554-571.

Daniels, T. D., Speaker, B. K., & Papa, M. J. (1997) *Perspectives of Organizational Communication*. Dubque: Brown and Benchmark.

David, Y., and Baden, C. (2018). *Reframing community boundaries: The erosive power of new media spaces in authoritarian societies*. *Inform. Commun. Soc.* doi: 10.1080/1369118X.2018.1486869. [Epub ahead of print]

De Paoli, D. 2015. *Virtual organizations: a call for new leadership*, Edward Elgar Publishing: 109-127.

De Paoli, D. 2020. *Tilstedeværende ledelse- I en digital tid*. Bok i arbeid. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Dennis, A. R. and J. S. Valacich (1999). *Rethinking media richness: towards a theory of media synchronicity, IEEE. Track1: 10 pp.*

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). *Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. MIS Quarterly, 32, 575–600.*

Difonzo, N., & Bordia, P. (2000). *How top PR professionals handle hearsay: corporate rumors, their effects, and strategies to manage them. Public Relation Review, 26(2), 173-190.*

Ford, R. C., et al. (2017). *"Strategies for building effective virtual teams: Trust is key." Business horizons 60(1): 25-34.*

Gilsdorf, J. W. (1998). *"Organizational Rules on Communicating: How Employees Are - and Are Not- Learning the Ropes." The Journal of business communication (1973) 35(2): 173-201.*

Govier T. 1994. *An epistemology of trust. Int. J. Moral Soc. Stud. 8:155-74*

Greenberg, P. S., et al. (2007). *"Creating and sustaining trust in virtual teams." Business horizons 50(4): 325-333.*

Hambley, L. A., et al. (2007). *"Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes." Organizational behavior and human decision processes 103(1): 1-20.*

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations : the social identity approach. London; Thousand oaks, CA, Sage Publications.*

Holtzhausen, D. (2002). *The effect of divisionalised and decentralized organizational structure on a formal internal communication function in a South Africa organization. Journal of Communication Management, 6(4), 323-339.*

- Horner- Long, P., and Schoenberg, R. (2002). *Does e-business require different leadership characteristics? An empirical investigation. Eur. Manage. J. 20, 611–619. doi: 10.1016/S0263-2373(02)00112-3*
- Hurley, R. F. (2011). *The decision to trust : how leaders create high-trust organizations*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Jacobsen, D. I. and J. Thorsvik (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen, Fagbokforlaget.*
- Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017). *Rethinking Leadership and It's Practices in the Digital Era. In Suzana Laporšek; Sedmak Suzana and Doris Gomezelj Omerzel (eds.): Managing the Global Economy. Proceedings of the Management International Conference, Monastier di Treviso, Italy, 24– 27 May, 471–483.*
- Jarvenpaa, S. L. and D. E. Leidner (1999). "Communication and Trust in Global Virtual Teams." *Organization science (Providence, R.I.) 10(6): 791-815.*
- Johannessen, A., et al. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo, Abstrakt forlag.*
- Kandlousi, N. S. A. E., et al. (2010). "Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication." *International journal of business and management 5(10).*
- Kaufmann, G. and A. Kaufmann (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen, Fagbokforl.*
- Kevin Kelloway, E., et al. (2003). "Remote transformational leadership." *Leadership & Organization Development Journal 24(3): 163-171.*
- Kelley, E. and E. K. Kelloway (2012). "Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership." *Journal of leadership & organizational studies 19(4): 437-449.*
- Kirkhaug, Rudi (2015). *Lederskap : person og funksjon. Oslo, Universitetsforl.*

- Krot, K. & Lewicka, D. (2012). *The importance of trust in manager-employee relationships. International Journal of Electronic Business Management. 10(3), 224-233.*
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitative forskningsintervjuen. Lund, Studentlitteratur.*
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2011). *Ledelse, styring og verdier. Magma, 14(1), 23-31.*
- Lengel, R. H. and R. L. Daft (1984). *An Exploratory Analysis of the Relationship between Media Richness and Managerial Information Processing.*
- Lewicki, R. J., et al. (1998). "TRUST AND DISTRUST: NEW RELATIONSHIPS AND REALITIES." *The Academy of Management review 23(3): 438-458.*
- Lewicki, R. J., & Wiethoff, C. (2006). *Trust, trust development, and trust repair. The handbook of conflict resolution: Theory and practice, 92-119.*
- Litterst, J. K., & Eyo, B. (1982). *Gauging the Effectiveness of formal communication programs: a search for the communication- productivity link. Journal of Business Communication, 19(2), 15-26.*
- Mantere, S., and Ketokivi, M. (2013). "REASONING IN ORGANIZATION SCIENCE." *The Academy of Management review 38(1): 70-89.*
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust. The Academy of Management Review, 20(3), 709-734. doi:10.2307/258792*
- McKnight, D. H., et al. (1998). "Initial trust formation in new organizational relationships." *The Academy of Management review 23(3): 473-490.*
- Merriman, K. K., et al. (2007). "Profiling Virtual Employees: The Impact of Managing Virtually." *Journal of leadership & organizational studies 14(1): 6-15.*
- Nanus, B. (1989). *"The leader's edge: the seven keys to leadership in a turbulent world."* Chicago, IL: Contemporary Books.

Nohria, N., & Eccles, R. G. (1992). *Face-to-face: Making networks organizations work*. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action* (pp. 288–308). Boston: Harvard Business School Press.

Nydegger, R. and L. Nydegger (2010). "Challenges In Managing Virtual Teams." *Journal of business & economics research* (Littleton, Colo.) 8(3): 69.

Rousseau, D. M., et al. (1998). "Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust." *The Academy of Management review* 23(3): 393-404.

Schwarz Müller, T., et al. (2018). "How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership." *mrev management revue* 29(2): 114-138.

Soomar, Z. (2020). "A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams [version 1; peer review: awaiting peer review]." F1000 research 9.

Stogdill, R. M. & A. E. Coons. (1957). *Leader Behavior: It's Description and Measurement*. Ohio State University, Columbus: Bureau of Business Research.

Svendsen, L. F. (2019, 9. mai). Hva er autonomi? Hentet fra <https://www.civita.no/politisk-ordbok/hva-er-autonomi>

Tillman, M. (2021, 7. april) What is Slack and how does it work? Plus plenty of Slack tips and tricks. Hentet fra <https://www.pocket-lint.com/apps/news/150925-what-is-slack-and-how-does-it-work-tips-tricks>

Tjora, A. H. and A. H. Tjora (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Gyldendal.

W Wasono, L. and A. Furinto (2018). "The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era." *International journal of engineering & technology* (Dubai) 7(2.29): 125.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). *Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*. *Academy of management review*, 23(3), 513-530.

Yin, R. K. (2003). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, Calif, Sage.

Yukl, G. (1971). "Toward a behavioral theory of leadership." *Organizational behavior and human performance* 6(4): 414-440.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. Essex, Pearson.

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: are they different? Boston, Mass.:* 67-81.

Østergaard, M. S. (2020, 5. juni) Google Hangouts. Hentet fra <https://test.komputer.no/test/programmer/google/google-hangouts/>

VEDLEGG 1

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvilken sammenheng finnes mellom tillit og digital ledelse?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i observasjon av møte

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 2

Intervjuguide - ledelsen

A. Åpningsspørsmål

Hvor gammel er du? Sivilstatus?

Hvor lenge har du jobbet i (...)?

Hvilke arbeidsoppgaver har du?

Hva er dine ansvarsområder?

Hva var årsaken til at du søkte jobb her?

Hva trives du best med på jobb?

Hva liker du å gjøre på fritida?

B. Digital ledelse og lederstiler

Hva vektlegger du i din jobb som avstands leder?

På hvilken måte har du sosial kontakt med dine ansatte på fysisk avstand?

Føler du at du er aktiv med ros og tilbakemeldinger til dine ansatte på avstand?

Hva mener du er forskjellen på tradisjonell måte å lede på i forhold til den elektroniske?

Hva savner du med avstandsledelse?

Hva er positivt med avstandsledelse?

Hva fokuserer du på i din jobb som leder på avstand?

C. Tillit

Tror du at ansatte henvender seg til deg når de har det vanskelige? Hvorfor?

Føler du at de ansatte er til å stole på? Hva er grunnen til det?

Tror du ansatte oppfatter bedriften som en trygg arbeidsplass?

Bruker du tid på å bygge vennskap med ansatte? Oppfatter de ansatte deg som “hel ved”?

Hvorfor?

D. Kommunikasjon, kommunikasjonsmedier og valg av mediekanaler

Hvor ofte tar du kontakt med ansatte som befinner seg på fysisk avstand?

Hva snakker dere om? Hvem er det som tar initiativ til kontakt?

På hvilken måte tar du / de kontakt?

Hvordan foretrekker du å ta kontakt og bli kontaktet av ansatte? Varierer dette?

Hva er grunnen til at du liker denne måten å ta kontakt/ bli kontaktet på?

Hva kan forbedre denne måten å snakke sammen på?

E. Avstander

Hvordan opplever du fysisk avstand til dine ansatte?

Opplever du noen utfordringer knyttet til kulturforskjeller?

Har du erfaringer med at ulik sosial status eller andre sosiale forhold vanskeliggjør jobben din?

F. Avslutningsspørsmål

Hva er den ideelle jobbsituasjonen for deg?

Om du kunne, er det noe du ville endret på? (Hvorfor?)

Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant for digital ledelse?

VEDLEGG 3

Intervjuguide - ansatte

A. Åpningsspørsmål

Hvor gammel er du? Sivilstatus?

Hvor lenge har du jobbet i (...)?

Hvilke arbeidsoppgaver har du?

Hva er dine ansvarsområder?

Hva var årsaken til at du søkte jobb her?

Hva trives du best med på jobb?

Hva liker du å gjøre på fritida?

B. Digital ledelse og lederstiler

Er din leder tilgjengelig for deg og får du tilstrekkelig oppfølging? Hvordan?

Hvor kjapt opplever du å få svar på det du lurer på?

Føler du at du får anerkjennelse fra ledelsen for den jobben du gjør? På hvilken måte?

Fremstår det klart for deg hva som er dine ansvarsområder? Hvordan?

Tar du det opp med ledelsen dersom du er misfornøyd med noe på jobb, eller har private problemer som innvirker på jobb? Hvordan?

Hva er en god leder for deg?

C. Tillit

Tror du at ledelsen involverer deg når vanskelige beslutninger må tas? Hvorfor?

Føler du at ledelsen holder det de lover?

Mener du at organisasjonen du jobber i har “ting på stell” mht avtaler, arbeidskontrakter og lønnsforhandlinger? Hvorfor?

Opplever du fordeler ved å gjøre jobben din?

På hvilken måte?

Hvilket forhold har du til ledelsen? Stoler du på dem?

D. Kommunikasjon, kommunikasjonsmedier og valg av mediekanaler

Hvor ofte snakker du med ledelsen som befinner seg på et annet sted?

Hva snakker dere om?

Hvem er det som tar initiativ til kontakt? På hvilken måte tar du / de kontakt?

Hvordan foretrekker du å ta kontakt og bli kontaktet av ledelsen? Varierer dette?

Hva er grunnen til at du liker denne måten å ta kontakt/ bli kontaktet på?

Hva kan forbedre denne måten å snakke sammen på?

E. Avstander

Hvordan opplever du den fysiske (geografisk) avstand til din leder?

Opplever du noen utfordringer knyttet til kulturforskjeller?

Har du erfaringer med statusforskjeller mellom deg og ledelsen?

F. Avslutningsspørsmål

Hva er den ideelle jobbsituasjonen for deg? Om du kunne, er det noe du ville endret på?

Er det noen andre ting vi ikke har snakket om, som du tror er relevant for digital ledelse?

