



Institutt for samfunnsvitenskap

## **Digital kommunikasjon som erstatning for samlokasjon med kollegaer og leder**

Oppgavens betydning på avstandsuremer på arbeidsplasser med betydelig geografisk distanse mellom ledere og kollegaer.

Kjersti Outzen Arneberg

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, juni 2021





## Forord

Denne masteroppgaven marker slutten på en lang og lærerik utdannelse. Det har til tider vært en krevende, men også spennende, tid. Det er mange jeg ønsker å takke for god hjelp og støtte.

Jeg ønsker å takke min fantastiske og dyktige veileder Harald Torsteinsen. Du har kommet med mange kloke innspill og svart på alle spørsmål som jeg måtte ha. Takk for all tid og enhver tanke du har viet til min oppgave.

Takk til alle respondenter ved Statens Vegvesen og Havforskningsinstituttet. Takk for at dere har satt av tid for å svare på mine spørsmål og delt av deres arbeidshverdag.

Takk til venner og familie som har vist forståelse og støtte gjennom denne prosessen. Å arbeide med denne oppgaven ved siden av full jobb har vært krevende. Takk til min fantastiske samboer som har gitt meg rom og tid til å skrive. Og til slutt takk til min lille nyfødte sønn som jeg gikk gravid med under arbeidet med denne oppgaven, og som ble født noen måneder før innleveringen av den. Du har gitt meg mye glede og motivasjon i innspurten av arbeidet.

Uten alle dere hadde ikke denne oppgaven vært mulig.

Sandefjord, 13. mai 2021

Kjersti Outzen Arneberg

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere kan redusere avstandsulemper gjennom bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. For å belyse dette har jeg sett nærmere på hvordan oppgavenes kompleksitet og avhengighet til andre oppgaver påvirker graden av avstandsulemper som oppstår. Med avstandsulemper menes negative innvirkninger på arbeidsforholdene der avstand er medvirkende eller eneste årsak. Disse inkluderer manglende tillit, nedsatt effektivitet, svake relasjoner, mangelfull, selektiv eller skeiv informasjon og økt konfliktnivå.

Metoden som er valgt for å besvare problemstillingen og tilhørende hypoteser er en casestudie bestående av to caser. De to casene består av til sammen ti respondenter, både ledere og ansatte som arbeider på avstand fra hverandre, i henholdsvis Statens Vegvesen og ved Havforskningsinstituttet.

Funnene tyder på at høy grad av oppgavekompleksitet og gjensidig avhengighet mellom oppgaver medfører høyere forekomst av avstandsulemper. Videre avdekkes det at erfaring med avstandsarbeid kan ha en dempende effekt på avstandsulemper.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Sammendrag .....	4
Innledning.....	7
Problemstilling.....	8
Oppgavens oppbygging .....	9
Teoretisk rammeverk .....	10
Fjernledelse – Hva er det og hvor finner vi det? .....	11
IPO-modellen.....	12
Arbeidsoppgavens kompleksitet og avhengighet .....	13
Avstandsulemper: Samhold, tillit og relasjoner. ....	15
Kultur .....	16
Relasjoner og Tillit .....	16
Konflikt .....	17
Felles tilhørighet.....	18
Moderator: Valg av kommunikasjonsverktøy .....	18
Korona og hjemmekontoret.....	20
Metode.....	21
Design.....	21
Bakgrunn for valg av metode .....	22
Utvalgsriterier.....	22
Intervjustruktur .....	23
Beskrivelse av Caser .....	23
Statens Vegvesen .....	23
Havforskningsinstituttet.....	24
Casenes AGA og OK.....	24
Svakheter og styrker ved metoden .....	25
Empiri og Analyse .....	26
Oppgavens egenskaper: AGA og OK.....	26
Statens Vegvesen: AGA og OK.....	27
Havforskningsinstituttet: AGA og OK .....	28
Bruk av kommunikasjonsverktøy .....	30
Statens Vegvesen: Bruk av kommunikasjonsverktøy .....	31

Havforskningsinstituttet: Bruk av kommunikasjonsverktøy .....	33
Relasjon, terskel for kontakt og konflikt .....	35
Statens Vegvesen: Relasjon, terskel for kontakt og konflikt .....	35
Havforskningsinstituttet: Relasjon, terskel for kontakt og konflikt .....	37
Personlige egenskaper og kompetansenivå .....	40
Statens Vegvesen: Personlige egenskaper og kompetansenivå .....	41
Havforskningsinstituttet: Personlige egenskaper og kompetansenivå .....	43
Diskusjon og konklusjon .....	45
Relasjoner – Er det nødvendig å møtes fysisk? .....	46
Kommunikasjonsverktøy – Hvordan velge riktig? .....	47
Personlige egenskaper og kompetansenivå – kan avstandsulemper fjernes ved opplæring? .....	48
Utdannings- og kompetansenivå.....	48
Erfaring .....	49
Personlighet vs. erfaring og kompetansenivå .....	49
Antall ansatte som samarbeider – har digital kommunikasjon en usynlig maksgrense? .....	50
Betydning av AGA og OK – den isolerte effekten .....	50
Metodiske utfordringer og muligheter .....	51
Konklusjon og videre forskning .....	52
Litteraturliste.....	54
Vedlegg 1 – informasjonsskriv til respondenter.....	55
Vedlegg 2 – intervjuguide.....	60
Vedlegg 3 – Illustrasjoner og forkortelser .....	61
Forkortelser .....	61
Figur 1 – Visualisering av Problemstilling.....	61
Figur 2 – IPO-modellen.....	61
Figur 3 – AGA og OK .....	62
Figur 4 – Ny variabel: Personlige egenskaper .....	62

## Innledning

Som nyutdannet lektor ønsket jeg meg, overraskende nok, en jobb utenfor klasserommet. Likevel ønsket jeg meg en jobb der jeg kunne bruke min pedagogiske og didaktiske kompetanse. Jeg tok derfor en jobb i en teknologibedrift der jeg begynte å arbeide med teknologi i klasserom og møterom. Jeg møtte mange ulike skoler og bedrifter og snakket varmt om hvordan teknologi kunne løse alle deres problemer knyttet til avstand. De kunne ha en elev på Svalbard, en kollega i Frankrike, to på Vestlandet og resten i Tromsø. Null problem, sa jeg - teknologien finnes. Jeg sluttet etter hvert i denne jobben, og startet i ny jobb som prosjektleder i et netthandelsselskap. Der fikk jeg i oppgave å samarbeide med mange ulike bedrifter ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler. Dette kan jeg, tenkte jeg. Likevel kjenner jeg at jeg ofte trenger å møte de jeg jobber med ansikt-til-ansikt. Digitale kommunikasjonsverktøy ga meg langt fra de samme mulighetene som å møte ansikt-til-ansikt. Hvorfor? Jeg møtte meg selv i døra; jeg hadde jo preket lenge om at det ikke skulle være nødvendig, fordi teknologien er der til å hjelpe oss kommunisere. Likevel betaler min bedrift, og mange andre bedrifter, fly, hotell og overtidstimer for at vi alle skal kunne ha møter ansikt-til-ansikt. Da Korona-pandemien traff Norge med full kraft, og sendte store deler av Norges arbeidsstokk på hjemmekontor, startet også mediene å snakke om konsekvensene av å ikke kunne møtes ansikt-til-ansikt. Hva tenkte bedriftslederne om den nye situasjonen? Hva var utfordringene? Svarene var fylt av ulike erfaringer og holdninger til denne endringen. I denne masteroppgaven ønsker jeg, både av nysgjerrighet og for å kunne jobbe mer effektivt, å undersøke denne forskjellen mellom å være sammen fysisk og å kommunisere over digitale kommunikasjonsverktøy.

Både forskere og bedrifter forteller at det er mange fordeler for både arbeidsgiver og arbeidstaker å kunne jobbe sammen tross store geografiske avstander. En arbeidstaker opplever større grad av fleksibilitet i arbeidsdagen, samt at man vil kunne velge mellom et større utvalg av jobber fordi de ikke lengre er begrenset til hvor man bor. Arbeidsgiver kan på sin side velge å tilby søkemulighet til en større gruppe arbeidstakere, fordi det ikke spiller noen rolle hvor man bor. Dermed vil arbeidsgiver potensielt ha tilgang til mer kvalifisert og spesialisert arbeidssøkere (Liao, 2017). Bell & Kozlowski (2002) foreslår at dess mer spesialisert kompetanse det er behov for i en arbeidsgruppe, dess mer sannsynlig er det at det vil være

arbeidere som ikke er samlokaliserte. Videre fører økt globalisering og presset for innovasjon som krever spesialkompetanse og hurtig reorganisering til et økt behov for å kunne ansette uavhengig av geografisk lokasjon. I tillegg gjør den stadige utviklingen av ny og forbedret kommunikasjonsteknologi det mulig for ansatte å jobbe på avstand (Dulebohn & Hoch, 2017). Sosial distansering under pandemien av koronaviruset skapte et eksempel på hvorfor tilrettelegging av arbeid på avstand kan være til fordel for både lokal- og verdenssamfunnet. Reduserte reisekostnader, både i form av tid og penger, er også en fordel ved å kunne samarbeide på avstand (Berry, 2011; Cribb, 2018). Likevel er forskningsmiljøet på fjernledelse enige om at ledelse over geografisk avstand er betydelig mer utfordrende, enn når arbeidsgiver og arbeidstakere er samlokalisert (Dulebohn & Hoch, 2017; Hoch & Dulebohn, 2017; Liao, 2017; Olson & Olson, 2000). Det er derfor nærliggende å tenke at det er avgjørende å se på faktorer som påvirker effektiviteten ved avstandsarbeid for å kunne si noe om det er mulig å eliminere noen av avstandsulempene. (Cribb, 2018). I denne oppgaven vil jeg derfor, som nevnt, gå inn på spørsmål om hvilke utfordringer som eksisterer på arbeidsplasser der det er stor geografisk avstand mellom de ansatte.

### Problemstilling

For å belyse problematikken knyttet til arbeid på geografisk avstand, tar jeg utgangspunkt i følgende problemstilling:

#### **I hvilken grad og hvordan kan ledere redusere avstandsulempene i organisasjonen gjennom bruk av digitale verktøy og kommunikasjonskanaler?**

Jeg vil begrense oppgaven til å omhandle norske arbeidsplasser, ettersom jeg utelukkende vil samle inn data fra norske bedrifter. For å tydeliggjøre hvilke spørsmål jeg vil gå inn på for å svare på dette har jeg utarbeidet følgende hypoteser, basert på teori jeg vil presentere senere i oppgaven:

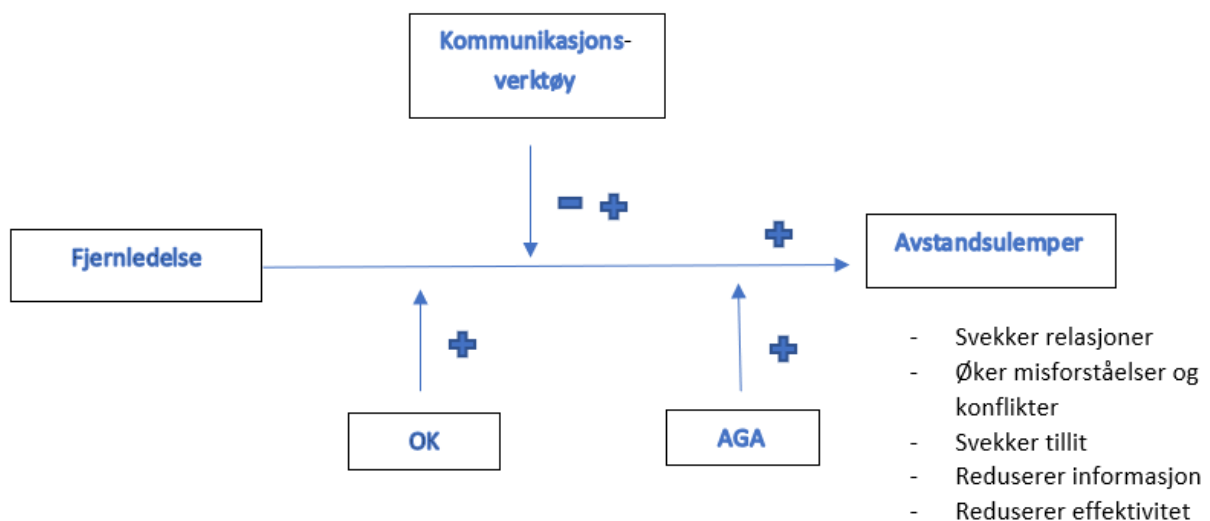
**Hypotese 1 (H1):** Avstandsulempene øker når arbeidsoppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) og oppgavekompleksiteten (OK) øker.

**Hypotese 2 (H2):** Bruk av digitale verktøy for å overvinne avstandsulempene lykkes bedre etter hvert som arbeidsoppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) og oppgavekompleksiteten (OK) avtar.



Med avstandsulemper menes negative innvirkninger på arbeidsforholdene der avstand er medvirkende eller eneste årsak. Disse inkluderer manglende tillit, nedsatt effektivitet, svake relasjoner, mangelfull, selektiv eller skeiv informasjon og økt konfliktnivå. Dette skisseres nærmere i teorikapittelet. Med effektivitet menes graden av ressurser, som tid og innsats som brukes i arbeidet og som kunne vært brukt til andre formål (Schaubroeck & Yu, 2017).

Problemstillingen, med variablene jeg ønsker å undersøke, kan illustreres som vist i Figur 1. Plusstegn og minustegn indikerer hvordan disse faktorene antas å forsterke eller dempe avstandsulempene som kan oppstå i forbindelse med fjernledelse.



Figur 1

## Oppgavens oppbygging

Denne masteroppgaven er bygget opp på følgende måte.

Jeg vil starte med å redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk. Først vil jeg redegjøre for min forståelse og bruk av begrepet fjernledelse. Jeg vil da gå inn på nærliggende og relaterte begreper slik som virtuelle team, og ledernivå. I sammenheng med dette vil jeg presentere teori relatert til den antatte sammenhengen mellom arbeidsoppgavenes avhengighet og kompleksitet og i hvilken grad man vil bli møtt med avstandsulemper. Jeg vil videre redegjøre for relevant forskning om avstandsulemper på en arbeidsplass knyttet til relasjoner. Dette innebærer relasjonene mellom leder og ansatte, og ansatte seg imellom, med søkelys på tillit, uformell kommunikasjon og kultur. Jeg vil videre gå inn på hvordan

ulike kommunikasjonsverktøy antas å påvirke effektiviteten i virtuelle team og fjernledelse gjennom å svekke eller forsterke avstandsulempene.

I metodekapittelet vil jeg starte med å redegjøre for valgt forskningdesign. Jeg vil deretter redegjøre for bakgrunn av valgt metode, hvordan jeg har foretatt utvalg av informanter, og redegjøre for valg av intervjustruktur. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg diskutere styrker og svakheter ved min valgte metode i henhold til formålet med oppgaven.

Videre vil jeg presentere data fra undersøkelsen min og analysere disse i lys av den presenterte teorien. Jeg vil avslutningsvis i konklusjonen oppsummere i hvilken grad mine funn kan belyse problemstillingen jeg har presentert, og betydningen dette kan ha for videre forskning.

## Teoretisk rammeverk

I mitt arbeid med denne masteroppgaven har jeg lest både norsk-, britisk- og amerikanskpublisert forskningslitteratur. Funnene i de fleste av disse studiene er basert på kvalitative studier. På grunn av teknologisk utvikling, kan det tenkes at litteraturen på dette feltet kan inneholder elementer som er utdaterte (Cribb, 2018). Eksempelvis har kvaliteten på video-møter, samt tilgang til ny samarbeidsprogramvare, gjort at arbeidsmåtene til avstandsarbeidere kan ha endret seg betydelig på knappe 10 år. Jeg har derfor vært kritisk i mitt utvalg av litteratur basert på utgivelsesår, og benytter meg i hovedsak av litteratur som er publisert etter år 2005. Litteratur jeg benytter som eldre enn dette er anerkjente studier som fortsatt refereres hyppig til i litteratur på temaene fjernledelse og virtuelle team, eller som inneholder elementer der teknologiens utforming ikke var en faktor. Jeg har valgt å presentere litteratur om fjernledelse og virtuelle team som diskuterer flere tema som belyser hvordan oppgavekompleksitet (OK) og oppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) kan påvirke effektiviteten i avstandsarbeid. Disse temaene er knyttet til problemstillingen ved at de belyser hvilke avstandsulempene som kan oppstå. Derfor kan det tenkes, slik mine hypoteser foreslår, at disse avstandsulempene er mer fremtredende i bedrifter med høy grad av AGA og OK.

## Fjernledelse – Hva er det og hvor finner vi det?

Fjernledelse blir av flere definert som ledelse som blir utøvd der leder og ansatt er på to ulike geografiske lokasjoner (Hegghammer, 2009; Presthus et al., 2018; Stefanussen, 2010). Denne avstanden er så stor at det ikke lar seg praktisk gjennomføre å møtes fysisk på en enkel måte i det daglige (Antonakis & Atwater, 2002). Nevnt utenfor selve definisjonen på fjernledelse, men som en sentral del av studiene, forteller forfatterne av litteraturen at kommunikasjon dermed foregår via digitale kommunikasjonskanaler (Bergum, 2014; Hegghammer, 2009; Presthus et al., 2018; Stefanussen, 2010). Denne definisjonen vil jeg også benytte meg av i denne oppgaven. Dette innebærer ledelse som altså finner sted der det utelukkende brukes digitale kommunikasjonsverktøy og de ansatte og lederen sjeldent eller aldri møtes ansikt-til-ansikt.

Jeg foreslår at aktøren av fjernledelse, altså fjernlederen, må forstås ut fra i hvilken grad lederen er operativ. En toppleder har trolig lite innflytelse på hvordan avstandsulempen oppstår, sammenlignet med en leder som er nær de ansatte som arbeider med kjernevirksomheten i organisasjonen. Unntaket for dette er at en toppleder ofte er ansvarlig for investering i teknisk utstyr og software som kan påvirke hvordan fjernledelse utføres. Dermed foreslår jeg at graden av hvor operativ en leder er, er en forutsetning for hvordan de kan utøve fjernledelse. Jo mer operativ en leder er, desto bedre forutsetning har lederen til å påvirke avstandsulempene.

I tillegg til at lederen utøver ledelse direkte overfor de ansatte, er det også mulig at lederen setter sammen virtuelle team som et tiltak for å overkomme avstandsulempene. Virtuelle team defineres som team bestående av arbeidere som er geografiske skilt fra hverandre og som samles ved bruk av kommunikasjonsteknologi for å utføre en rekke ulike oppgaver (Bell & Kozlowski, 2002; Cribb, 2018). Begrepet team må ikke forveksles med gruppe. Et team har en felles hensikt og er avhengig av hverandre for å oppnå målene. En gruppe er en samling av mennesker som deler ett eller flere felles trekk (Schaubroeck & Yu, 2017). I likhet med fjernledelse, er hovedelementet i definisjonen av virtuelle team at den geografiske avstanden er så stor at den medfører at man ikke kan møtes fysisk. Jeg foreslår at virtuelle team er et verktøy i fjernledelse.

## IPO-modellen

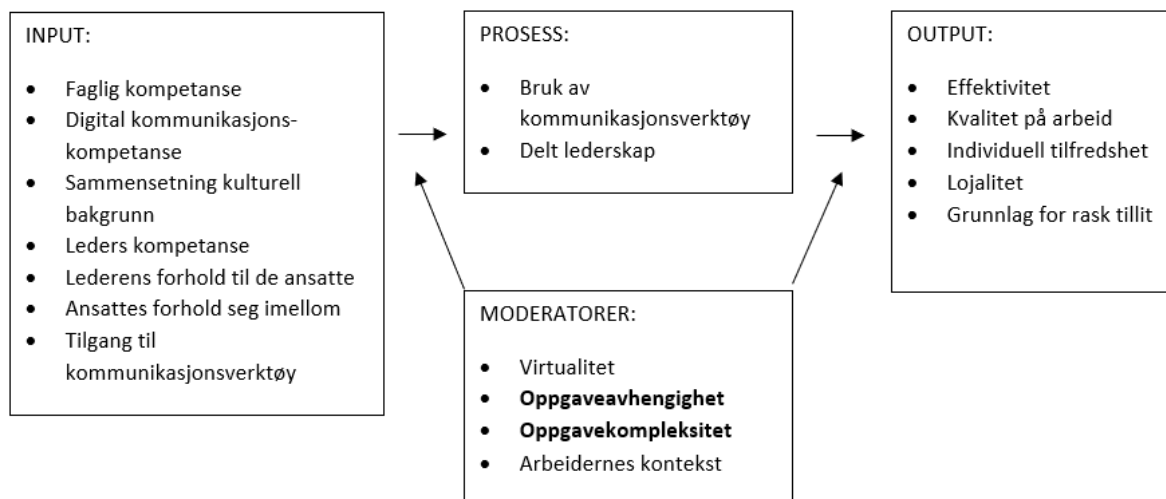
Blant de mest brukte rammeverkene i forskning på virtuelle team er IPO-modellen (Cribb, 2018). Denne modellen har i utgangspunktet blitt skapt for å anvendes på samlokalisert team (Dulebohn & Hoch, 2017). IPO står for Input, Prosess og Output, og brukes for å kategorisere hvilke faktorer som går inn i arbeidsprosessene, hva som påvirker prosessen underveis, og hva som er resultatet. I tillegg til å illustrere sammenhenger i ulike påvirkningsfaktorer, brukes denne modellen også til å diagnostisere problemer ved å spore de tilbake til der de oppstår (Dulebohn & Hoch, 2017).

Jeg har følgelig kategorisert hvilken del av prosessen de ulike faktorene har i denne modellen:

- Input/ tilførsel: Faglig kompetansenivå, digital kommunikasjonskompetanse, sammensetning av kulturell bakgrunn, lederens kompetanse, lederens forhold til de ansatte, ansattes forhold seg imellom, tilgang til kommunikasjonsverktøy
- Prosess: Bruk av kommunikasjonsverktøy, delt lederskap.
- Output/utfall: Effektivitet, kvalitet på arbeid, individuell tilfredshet, lojalitet/ grunnlag for hurtig tillit.
- Moderatorer: virtualitet, oppgaveavhengighet, oppgavekompleksitet og arbeidernes kontekst.

Sammenhengen mellom disse faktorene i modellen er vist i figur 2.

Formålet med å bruke denne modellen er å illustrere hvordan problemstillingen er en del av en sammenheng med flere faktorer som ikke er redegjort for i denne oppgaven, og som i lys av mine funn kan være interessant å se nærmere på. Det gjør også at oppgaven blir lettere å se i sammenheng med annen litteratur som benytter seg av denne modellen. Oppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) og oppgavekompleksitet (OK) er uthevet i figur 2.



Figur 2

## Arbeidsoppgavens kompleksitet og avhengighet

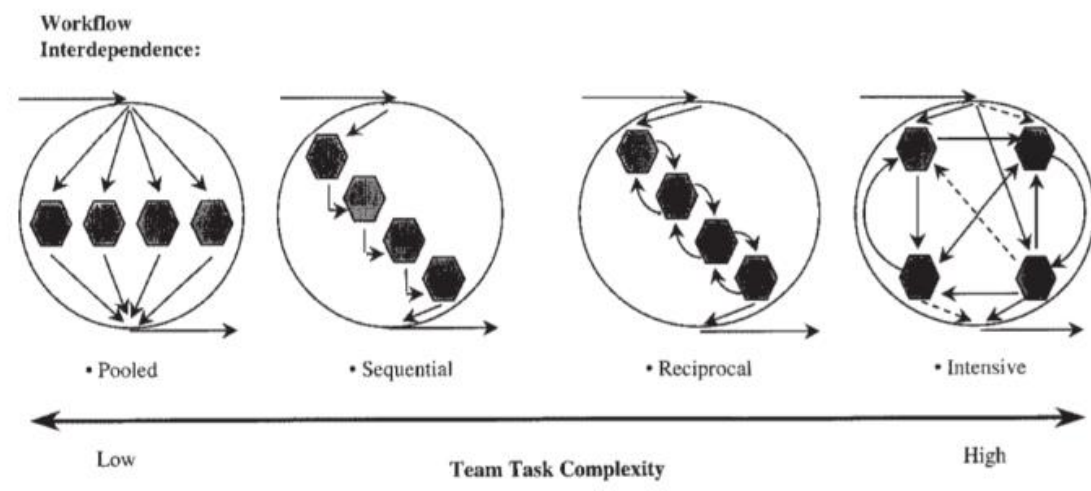
Flere forskere mener det er en sammenheng mellom arbeidsoppgavens kompleksitet, samt avhengighetene dem imellom, og hvor effektiv fjernledelse og virtuelle team kan være. Jeg vil derfor følgelig redegjøre for argumentasjonen og funnene til noen av disse forskerne.

Bell & Kozlowski (2002) mener at oppgavekompleksitet har en kritisk rolle i teamstrukturen og -prosessene. Videre mener de at kompleksiteten bestemmes av hvordan oppgavene henger sammen og hvor er avhengige de er av hverandre (Bell & Kozlowski, 2002). De bruker begrepet Workflow om det jeg på norsk kaller oppgaveavhengighet. Oppgavekompleksitet definerer forfatterne ved bruk av en skala fra høy til lav. Oppgaveavhengighet klassifiseres til en av følgende fire kategorier (Bell & Kozlowski, 2002):

- **BASEN** (Pooled/additive): Lav oppgaveavhengighet. Oppgavene utføres uavhengig av hverandre. Arbeiderne utfører oppgavene uten å kommunisere med hverandre.
- **SAMLEBÅNDET** (Sequential): Oppgavene går kun én vei. Arbeiderne kommuniserer kun med hverandre når de mottar og sender en oppgave videre. Kommunikasjonen bærer preg av å være enveis.
- **VERKSTEDET** (Reciprocal): Oppgaver går frem og tilbake mellom arbeidere. Kommunikasjonen er gjensidig, men begrenset til få kollegaer av gangen.

- **INTENSIVAVDELINGA** (Intensive): Arbeidere må diagnostisere, løse problemer og/eller samarbeide på én gang med flere arbeidere for å løse en oppgave.

Bell & Kozlowski (2002) bruker følgende modell (figur 3) for å illustrere sammenhengene mellom oppgavekompleksitet og oppgaveavhengighet:



Figur 3

Denne modellen (figur 3) illustrere min problemstilling og tilhørende hypoteser. Formuleringen av hypotesene bygger på en antagelse av at når man beveger seg mot høyre i Figur 3 vil avstandsurempene øke.

Fordi høy oppgavekompleksitet krever høy grad av informasjonsdeling og hyppig kommunikasjon mener flere forskere at synkron kommunikasjon passer best (Bell & Kozlowski, 2002). Dette begrenser hvilke kommunikasjonsmedier som kan brukes i virtuelle team ettersom mange kun er asynkrone. Videre tar kommunikasjon ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy ofte lengre tid, noe som gjør at slike oppgaver er mer effektivt utført blant samlokaliserte ansatte. For å møte utfordringene oppgavekompleksitet bringer med seg, mener forskerne at slike team burde ha en mer permanent sammensetning, og at delt lederskap skal tilstrebes (Bell & Kozlowski, 2002). Når oppgaver en mindre komplekse mener Bell & Kozlowski (2002) at det er lettere å arbeide i virtuelle team, og at fjernledelse er mindre utfordrende og at det ikke er like nødvendig med delt lederskap. Det er også lettere å endre på sammensetningen av arbeidere i teamet fordi dette ikke har konsekvenser for de andres arbeid.

Liao (2017) definerer oppgavekompleksitet som et resultat av sammensetningen av informasjonsbehovet for å utføre oppgaven, oppgaveavhengighet og om oppgaven er gjentas flere ganger. Med dette som utgangspunkt viser forskeren til at høy oppgavekompleksitet medfører at fjernledelse er både vanskeligere og har større innvirkning på resultatet (Liao, 2017). Jeg foreslår, i tillegg til dimensjonene som Liao (2017) nevner, at krav til kunnskaps- og kompetansenivå burde legges til grunn for vurderingen av oppgavekompleksitet. Dess mer dybdekunnskap en oppgave krever, dess mer kompleks er oppgaven. Videre vil graden av oppgaveavhengighet bestemmes av hvordan oppgaven påvirkes av å ta hensyn dybdekunnskap i andre oppgaver.

Olson & Olson (2000) diskuterer hvordan graden av rutinepreg på oppgaver kan påvirke hvor effektivt de lar seg utføre på arbeidsplasser med høy grad av virtualitet. De hevder at dess mer rutinepreget oppgaver er, dess lettere lar de seg gjennomføre virtuelt. På den andre siden av spektret er det de kaller uklare oppgaver, som ikke er tydelig definert eller er rutinepreget. Disse oppgavene er vanskeligere å utføre i virtuelle team fordi fjernledelse er vanskeligere når det er slike oppgaver som skal utføres (Olson & Olson, 2000).

Liao (2017) presenterer en bredere definisjon av oppgavekompleksitet enn Bell & Kozlowski (2002) og Olson & Olson (2000). Likevel er alle enige om at høy kompleksitet medfører flere utfordringer. Mens Liao mener at høy kompleksitet krever mer ledelse og at denne har større innvirkning, trekker Bell frem delt lederskap som en bedre løsning. Olson & Olson (2000) kommer ikke med noen vinkling på hvilket ledelsesbehov det er i virtuelle team med høy oppgavekompleksitet.

Avstandsulemper: Samhold, tillit og relasjoner.

Alle team, også virtuelle team, trenger samhold (Bell & Kozlowski, 2002). Flere forskere trekker frem tillit, relasjoner, samhold, felles tilhørighet, uformell kommunikasjon og kultur som både annerledes og utfordrende i virtuelle team og med fjernledelse. Alle disse er sentrale komponenter i teamet, og kan påvirke effektiviteten til teamet gjennom blant annet å påvirke konfliktnivået på arbeidsplassen (Antonakis & Atwater, 2002; Bell & Kozlowski, 2002; Berry, 2011; Cribb, 2018; Dulebohn & Hoch, 2017; Liao, 2017; Olson & Olson, 2000; Presthus et

al., 2018; Schaubroeck & Yu, 2017; Stefanussen, 2010). Bell & Kozlowski (2002) argumenterer for at disse spiller en spesielt avgjørende rolle dersom oppgavekompleksiteten er høy. Hypotesene for denne oppgaven sier at dersom AGA og OK er høy vil avstandsulemper øker. Dermed sier de at dersom AGA og OK er høy, vil kulturelle forskjeller bli mer utforende og nivået av konflikter på arbeidsplassen kan øke. Videre sier de at relasjoner vil være fraværende eller svakere, samt at svekkelse eller tap av tillit kan oppstå.

## Kultur

Ifølge Hofstede (1980) er kultur en betydelig del av alle organisasjoner. Kultur i en organisasjon er ifølge Antonakis & Atwater (2002) regler og normer som er implisitt akseptert internt i organisasjonen. Det er knyttet til både en felles og en individuell identitet. Blant det som påvirker kulturen i organisasjonen er sammensetning av personlighet blant de ansatte. En annen sentral komponent i kulturen er nasjonalitet (Hofstede, 1980). På en arbeidsplass kan nasjonalitet for eksempel påvirke hvor formell kommunikasjonen er, hvilke maktforskjeller det er blant de ansatte. En virtuell arbeidsplass har i utgangspunktet ikke en tilknytning til en nasjonalitet, fordi virtuelle arbeidsplasser ikke er geografisk lokalisert. Dersom teamet eksempelvis består av én fra Finland, én fra Frankrike og én fra Norge, hvilken nasjonal kultur er det da som gjelder? Et engelsk ordtak illustrerer denne sammenhengen godt «When in Rome do as the romans do», men i det virtuelle, hvor er da «Rome»? Olson & Olson (2000) argumentere med at på grunn av manglende nasjonal tilknytning, vil ikke digitale kommunikasjonsverktøy kunne erstatte fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. Konsekvensene av kulturelt heterogene virtuelle team kan være redusert effektivitet, økt konfliktnivå, mindre trivsel og lojalitet til arbeidsplassen (Schaubroeck & Yu, 2017). Bell & Kozlowski (2002) foreslår at fjernledere burde etablere en «tredje kultur» som tar høyde for forskjellene i kulturene, med hovedfokus på tillit, solide normer og gode arbeidsprosesser (Bell & Kozlowski, 2002).

## Relasjoner og Tillit

Flere forskere argumenterer for at virtuelle team ofte bærer preg av å være mer oppgaveorienterte, med lite fokus på relasjoner (Berry, 2011; Liao, 2017). Ledere og ansatte kan oppfattes som mer feilbarlige og menneskelige når de jobber samlokalisert, og det er dermed lettere å danne gode relasjoner. I tillegg kan ledere oppfattes som mer tilgjengelige for ansatte når de er samlokaliserte (Antonakis &



Atwater, 2002). Manglende eller dårlige relasjoner påvirker tillit i teamet, og i leder-medarbeider forholdet. Aubert & Kelsey (2003) definerer tillit som villigheten for et medlem i teamet til å være sårbar for et annet medlems handlinger, basert på forventningen om at de vil handle i deres fordel eller som ønsket. Dette må være uavhengig av om det foreligger muligheter for å overvåke eller kontrollere deres handlinger. Tillit kan ikke kreves, samt må opparbeides gjennom tid, og krever ofte gjensidighet (Aubert & Kelsey, 2003). Videre kan tillit være en indikator på hvor komfortabel hvert enkelt teammedlem eller leder er med å være åpen, dele informasjon, samt deres tanker om det psykososiale arbeidsmiljøet. Tillit er spesielt viktig i fjernledelse, fordi lederen ikke har mulighet til å monitorere de ansatte på lik linje med samlokaliserte ansatte (Stefanussen, 2010). Lederen oppfatter ikke sinnsstemningen til de ansatte, deres kontekst, og har derfor ikke viktig informasjon om hva som påvirker deres arbeidshverdag. På lik linje vil tillit i delt lederskap være viktig, fordi de ansatte ikke har informasjon om sine kollegers handlinger, og deres kontekst, på lik linje med samlokaliserte kollegaer (Olson & Olson, 2000). Flere studier foreslår at medlemmer i et virtuelt team, med deres fjernleder, burde møtes ansikt til ansikt for å bygge relasjoner og tillit før de starter å arbeide sammen virtuelt med hovedsakelig tekstbasert kommunikasjon (Olson & Olson, 2000). Liao (2017) argumenterer for at det kan etableres hurtig tillit, på engelsk Swift Trust, som et alternativ til å opparbeide seg tillit gjennom gode relasjoner i virtuelle team. Hurtig tillit baserer seg på gode erfaringer fra lignende arbeidssituasjoner, og inkluderer ikke interpersonelle relasjoner i teamet eller med fjernleder (Liao, 2017). For arbeidsplasser som benytter seg av kontrakter, eller andre ikke-langsiktige arbeidsrelasjoner, kan dette være et alternativ til tillit bygd på relasjoner. Likevel er en forutsetning for hurtig tillit at medlemmene i teamet og fjernleder har gode erfaringer med lignende arbeidsforhold.

## Konflikt

På grunn av lite informasjon om kontekst, samt manglende relasjoner, er det vært påpekt at konflikter lettere kan oppstå i virtuelle team (Allen & Vakalahi, 2013). Dette gjelder spesielt når oppgavekompleksiteten er høy (Bell & Kozlowski, 2002). Liao (2017) skiller mellom relasjons- og oppgaveorientert konflikter. Noen oppgaveorienterte konflikter kan være positive for effektiviteten i teamet, fordi det fremmer konstruktiv kritikk knyttet til utførelsen av oppgaver. Relasjonsorienterte

konflikter påvirker tilliten og samholdet i både den kollektive og individuelle relasjonen med de involverte partene. På grunn av manglende non-verbale signaler kan oppgaveorienterte uenigheter oppfattes som relasjonsrelaterte, og dermed ende i en relasjonsrelatert konflikt (Liao, 2017).

Konflikter i team der noen i teamet jobber på avstand, mens andre er samlokaliserte, kan være mer utfordrende å håndtere enn konflikter i virtuelle team. Årsaken til dette synes å være at kommunikasjon blant samlokaliserte ansatte koster mindre og inneholder non-verbale signaler, noe som fører til sterkere relasjoner. Dette medfører at det oppstår en inn-gruppe og en ut-gruppe, der inn-gruppen består av de samlokaliserte ansatte. Konflikter mellom slike grupper av ansatte er vanskeligere å løse og kan skape ytterligere splittelse mellom inn- og ut-gruppen (Liao, 2017).

### Felles tilhørighet

For å få en kultur bygget på tillit, gode arbeidsprosesser og lave konfliktnivåer argumenterer flere forskere for å viktigheten av å etablere felles tilhørighet (Bell & Kozlowski, 2002; Olson & Olson, 2000). Olson & Olson (2000) definerer felles tilhørighet som den kunnskapen medlemmer har til felles og de vet de har til felles. Vi kommuniserer ulikt basert på informasjon om personen vi snakker med, slik som kjønn, nasjonalitet og alder. Denne informasjonen kan komme fra flere kilder, men hovedsakelig observasjon. Fraværet av nonverbale signaler å overlevere gjør det vanskeligere å finne en felles tilhørighet og dermed kan misforståelser lettere oppstå. Dersom det krever for mye å rette opp i misforståelsene kan dette medføre at man går videre, til tross for at dette kan skade relasjonen og tillit, samt medvirke i å skape et høyere konfliktnivå (Olson & Olson, 2000).

### Moderator: Valg av kommunikasjonsverktøy

Flere forskere argumenterer for at avstandsulempene som oppleves kan påvirkes av valg av kommunikasjonsverktøy. Valg av kommunikasjonsverktøy er antatt å forsterke eller dempe for hvordan AGA og OK slår ut på opplevelse av avstandsulemper.

Valg av kommunikasjonsverktøy og -kanaler påvirker hurtigheten i kommunikasjonen, muligheten til å redigere og hvor rik kommunikasjonen er på for eksempel nonverbale signaler (Balthazard et al., 2004; Liao, 2017; Olson & Olson, 2000; Schaubroeck & Yu, 2017). Etterspørselen av ulike kommunikasjonsverktøy er

høy, og det finnes mange ulike verktøy tilgjengelig, slik som Microsoft Teams, Yammer, Slack, Wrike, Monday, Basecamp og mange flere. Fordi kommunikasjonsverktøyene som er tilgjengelig er så ulike, er det nærliggende å tenke at de har ulik virkning på effektiviteten i virtuelle team og for fjernlederen. Videre kan det tenkes at det kan bidra til en bevissthet rundt hvilke sammensetninger av ulike medium som bidrar mest til effektivitet. Flere forskere påpeker at ulike kommunikasjonskanaler gir ulik mengde informasjon, slik som nonverbal kommunikasjon deriblant kroppsspråk. Schaubroeck & Yu (2017) viser til at det er vanskelig å fange opp kroppsspråk eller stillhet som kan si noe om i hvilken grad mottakeren har forstått meldingen. Liao (2017) forteller at noens stillhet i skriftlig kommunikasjon, slik som e-post, kan bety mye forskjellig – slik som at personen er opptatt eller ikke forstår meldingen. Dersom det er vanskelig å lese om personen forstår innholdet i meldingen, kan dette medføre til høyere konfliktnivå og svakere relasjoner (Liao, 2017; Schaubroeck & Yu, 2017). Balthazard (2004) mener derfor det er viktig for virtuelle team, i regi av deres fjernleder, å utvikle en god rytme i valg av kommunikasjonskanal. Det trekkes frem at bruken av ansikt-til-ansikt møter og virtuelle kommunikasjonsverktøy burde vurderes opp til hva som er mest hensiktsmessig i de enkelte situasjonene (Balthazard et al., 2004).

Flere forskere deler kommunikasjon opp i synkron og asynkron kommunikasjon. Kommunikasjon klassifiseres også etter mulighet for rikhet på informasjon deriblant nonverbale signaler (Olson & Olson, 2000). Olson & Olson (2000) trekker frem åtte ulike dimensjoner ved kommunikasjonsverktøy:

1. Fysisk tilstedeværelse (copresences) – Man er fysisk sammen.
2. Synlighet (visibility) – Man kan se hverandre.
3. Hørbarhet (audibility) – Man kan høre hverandre snakke.
4. Temporalitet (contemporality) – Meldingen er mottatt umiddelbart.
5. Gjensidighet (simultaneity) – Begge parter kan sende og motta.
6. Sekvensialitet (sequentiality) – Man får hver sin tur til å respondere uten at dette går ut av takt.
7. Gjenlesningsmulighet (reviewability) – Det er mulig å se hverandres meldinger, samt se samme melding flere ganger.

8. Revideringsmulighet (revisability) – Mulighet til å se gjennom og redigere meldinger før de er sendt.

De fleste kommunikasjonsverktøy har et par av disse, mens ansikt-til-ansikt kommunikasjon har alle kjennetegn bortsett fra gjenlesnings- og revideringsmulighet. På grunn av dette, er kommunikasjon på avstand aldri lik den man har ansikt-til-ansikt.

Videre ønsker jeg å tilføye en niende egenskap til listen ovenfor, nemlig tiden det tar å kommunisere. Flere forskere, som nevnt tidligere i denne oppgaven, påpeker at muntlig kommunikasjon når man er samlet fysisk "koster mindre". Dette blir blant annet begrunnet med tiden som medgår i å kommunisere, så vel som at man får mer informasjon. Jeg mener det er nærliggende å påstå at skriftlig kommunikasjon krever mer arbeid og tid per setning, enn muntlig. Dette kan blant annet ses i sammenheng med tiden det tar å skrive 100 ord kontra tiden det tar å skrive de samme ordene. Fordi det tar lengre tid å skrive enn å si noe muntlig, kan det tenkes at terskelen for å snakke sammen er høyere. Dermed vil det brukes mindre tid på uformell kommunikasjon som styrker relasjoner og tillit, fordi formell kommunikasjon prioriteres.

## Korona og hjemmekontoret

I mars 2020 ble det pålagt en rekke ulike restriksjon i det norske samfunnet grunnet smittefaren fra koronaviruset i Norge. Det ble anbefalt hjemmekontor for de som kunne. En rekke norske bedrifter, som kanskje ikke tidligere hadde tillat eller tilrettelagt for hjemmekontor i utstrakt grad, stod nå i en situasjon der store deler av deres ansatte jobbet hjemme. Eller på hytta – når det ble lov. Denne oppgaven ble påbegynt i januar 2020, altså lenge før de fleste hadde hørt om dette viruset og i hvert fall før vi kunne forutse at det ville utvikle seg til å bli en pandemi. I løpet av arbeidet med denne oppgaven opplever jeg det derfor relevant å nevne at utfordringene, så vel som fordelene, med hjemmekontor om mulig har blitt mer synlig for ansatte og deres bedrifter. Det er også nærliggende å tenke at det også kan bli mer utstrakt bruk av fjernledelse i fremtiden.

Likevel er det mulig at det er noen betydelige forskjeller mellom de mange som krøp inn på hjemmekontoret nå i 2020, og de som har jobbet med spredte ansatte før

utbruddet av pandemien. De som har jobbet samlokalisert med sine kollegaer og leder slik at de har hatt mulighet til å danne gode relasjoner og tillit, kan tenkes å ha lettere for å samarbeide enn de som starter sitt arbeidsforhold med kolleger og leder på avstand. Videre kan det da tenkes at det er et lavere konfliktnivå i førstnevnte. Dersom dette er tilfellet, vil trolig de fleste avstandsulempene være knyttet til redusert effektivitet for ansatte i organisasjoner som startet med hjemmekontor grunnet Korona-pandemien. Altså kan det tenkes at det vil være lavere grad av de relasjonelle utfordringene som er skissert i teorikapitlet. Disse inkluderer, som nevnt, lavere grad av tillit blant ansatte og leder, høyere forekomst av konflikter og generelt svakere mellommenneskelige relasjoner. Videre hadde organisasjonene som sendte sine ansatte på hjemmekontor i starten av 2020 relativt kort tid til å velge og innføre en strategi for fjernarbeid. I tillegg var de ansatte innstilt på at hjemmekontor var unntaket fra normalen, og at de skulle tilbake igjen på kontoret etter en ikke nærmere bestemt tidsperiode.

Med utgangspunkt i den presenterte teorien forventer jeg å finne at AGA og OK påvirker i hvor stor grad avstandsulempene oppleves. Disse avstandsulempene er som skissert svekkede eller fraværende relasjoner, samt utfordringer knyttet til å etablere tillit mellom ansatte og leder. Videre forventer jeg at avstandsulempene kan være mer framtrødende dersom de ansatte er kulturelt heterogene. I tillegg forventer jeg at valg av kommunikasjonsverktøy og -kanal kan forsterke eller svekke avstandsulempene, samt at ansikt-til-ansikt kommunikasjon er å foretrekke ved oppgaver med høy AGA og OK.

## Metode

Kapittelet er delt i fem, der den første delen tar for seg forskningdesign. Deretter vil jeg redegjøre for bakgrunnen for valg av metode. Den tredje og fjerde delen vil forklare utvalg av respondenter, samt intervjustruktur, før jeg i den siste delen vil drøfte ulike svakheter og styrker ved valg av metoden.

### Design

Jeg har valgt å samle inn kvalitative data, ved å gjennomføre intervju. Videre har jeg valgt å foreta en casestudie, bestående av to caser. De to casene jeg ønsker å undersøke arbeider med oppgaver med ulik avhengighet (AGA) og kompleksitet

(OK), slik som skissert i figur 3. Mist fire respondenter ble intervjuet i hver organisasjon, der minst en av disse er en leder.

### Bakgrunn for valg av metode

En kvalitativ tilnærming er valgt fordi formålet med problemstillingen er at jeg ønsker å se i dybden på hvorfor avstandsulemper oppstår. I følge Yin (2018) er Case-studier et godt valg når man ønsker å utforske årsakssammenhenger, altså *hvordan* og *hvorfor* noe skjer (Yin, 2018). Dette «noe» i min problemstilling er avstandsulemper. Ettersom min problemstilling handler om hvordan og hvorfor sammenhengen mellom fjernledelse og avstandsulemper påvirkes av variablene AGA og OK vurderer jeg det slik at en casestudie kan belyse min problemstilling best.

### Utvalgsriterier

Som nevnt ønsker jeg å undersøke to ulike caser nærmere. På grunn av praktiske hensyn og oppgavens omfang har jeg valgt å begrense meg til kun to caser. Utvelgelse av disse casene, på lik linje med valg av design, er av betydning for undersøkelsens troverdighet og pålitelighet (Jacobsen, 2015). Jeg vil følgelig redegjøre for utvalgsriterier for både organisasjonene, og respondentene i de ulike organisasjonene.

Jeg har valgt to organisasjoner der jeg oppfatter at over halvparten av arbeidsoppgavene har høy grad av én av de følgende fire kategoriene BASEN, SAMLEBÅNDET, VERKSTEDET eller INTENSIVAVDELINGA. Disse er redegjort for i kapittelet *Arbeidsoppgavenes kompleksitet og avhengighet*. De to casene bør i den grad det er mulig tilhøre ulike kategorier.

På grunn av kapasitet vil jeg intervju ti respondenter. Det er et krav at minst én av respondentene i hver organisasjon er leder for de øvrige respondentene. Respondentene mottar et informasjonsskriv ved rekruttering som redegjør for formålet med oppgaven og behandling av opplysninger. Dette er for at respondentene skal kunne gi informert samtykke om å være respondent i denne studien. Alle respondenter må være over 18 år. NSD (Norsk Senter for Forskningsdata) har godkjent behandlingen av persondata, samt informasjonen sendt til respondentene som grunnlag for informert samtykke.

## Intervjustruktur

Jeg har valgt semistrukturerte intervju. Ifølge Jacobsen (2015) bør aldri intervju være helt ustrukturert, og det er anbefalt å bruke en intervjuguide. Derfor har jeg valgt å bruke en intervjuguide som er gjengitt i vedlegg 2. Spørsmålene er åpne, for å gi respondenten mulighet til å uttrykke sine tanker og holdninger fritt. Det er en forutsetning at ikke alle spørsmålene passer for alle respondenter, og spørsmålene må derfor tilpasses. Det er satt en tidsramme på en time per intervju.

## Beskrivelse av Caser

Jeg har valgt ut to organisasjoner, Statens Vegvesen og Havforskningsinstituttet, som ønsker å stille som respondenter i denne studien. Jeg vil i dette kapittelet beskrive deres organisasjon i korte trekk.

### Statens Vegvesen

Statens Vegvesen er en statlig organisasjon underlagt Samferdselsdepartementet. Organisasjonen har i flere år jobbet med fjernledelse, men har i starten av 2020 startet en omorganiseringsprosess. Prosessen består av å endre på organisasjonsstrukturen og redusere antall ansatte. Den nye strukturen består av seks fagdivisjoner og ett direktorat. Vegdirektoratet ligger i Oslo. De seks divisjonene har hovedsete i Oslo, Tromsø, Trondheim, Bergen, Arendal og Moss. I tillegg er det fem regionale avdelinger plassert i Bodø, Molde, Leikanger, Arendal og Lillehammer med ansvar for kontakt med regionale og lokale myndigheter og næringsliv i organisasjonens aktuelle saker (Vegvesen, 2020). Rundt om i landet er det også rundt 70 trafikkstasjoner. Omorganiseringen planlegges ferdigstilt i 2022. I starten av 2020 var antall stillinger 6396. I løpet av 2019 ble 410 stillinger fjernet, som tilsvarer en reduksjon på 6,6%. Blant disse er antall avdelingsdirektører redusert fra 100 til 58 (Vegvesen, 2019). Formålet med omorganiseringen beskrives i Statens Vegvesen sin årsrapport fra 2019 blant annet som et ønske om økt effektivisering, bedre tydelighet i roller og struktur, samt bedre og hyppigere bruk av teknologi og digital transformasjon av tjenester og prosesser (Vegvesen, 2020). Respondentene fra organisasjonen som jeg har intervjuet har arbeidssted i ulike deler av landet, fra Vadsø i nord til Oslo i sør-øst. Totalt har jeg intervjuet seks respondenter fra Statens Vegvesen der to av respondentene er ledere.

## Havforskningsinstituttet

Havforskningsinstituttet er underlagt Nærings- og fiskeridepartementet. Det har rundt 1000 ansatte fordelt på sine ulike avdelinger og forskningsstasjoner. Hovedkontor er i Bergen, der den største delen av de ansatte har arbeidssted. Det har også en avdeling i Tromsø, samt forskningsstasjoner i Matre, Austevoll og Flødevigen (Havforskningsinstituttet). Respondentene jeg har intervjuet er lokalisert i Bergen, Tromsø og på Austevoll. En av respondentene er leder.

Formålet med Havforskningsinstituttet er beskrevet som kunnskapsleverandør for bærekraftig forvaltning av marine ressurser, samt bevaring av en trygg og sunn kjede fra hav til mat. Rundt halvparten av virksomheten er finansiert av Nærings- og fiskeridepartementet, mens resten kommer fra eksterne forskningsmidler (Havforskningsinstituttet).

## Casenes AGA og OK

Respondentene i de to organisasjonene har tydelig arbeidsoppgaver som tilhører ulike kategorier utfra Bell & Kozlowski (2002) sin klassifisering. Dette gjør at organisasjonene er godt egnet som caser i min oppgave. Statens Vegvesen har arbeidsoppgaver som for det meste er prosjektbasert, slik jeg oppfatter dem etter gjennomføring av intervju. Arbeidsoppgavene er praktiske og gjerne konkrete, knyttet til et fysisk resultat som en vei eller en forbedret prosess eller rutine. Oppgavene er i begrenset grad rutinepreget, ettersom hvert prosjekt kan være ulik. Samlet sett kan oppgavene tolkes som en blanding mellom SAMLEBÅNDET og VERKSTEDET, altså middels grad av AGA og OK. Havforskningsinstituttet sine respondenter har beskrevet sine oppgaver som knyttet til både logistikk og teknisk ansvar for tilrettelegging av forskning, produksjon av forskningsartikler og koordinering og innsamling av funn. Arbeidsoppgavene til respondentene er ulike, men tilhører samme prosess. Flesteparten av arbeidsoppgavene krever høy grad av koordinering og er komplekse. Videre er de knyttet til forskning, der spørsmålene de søker å besvare kan være uklare og unike. I motsetning til arbeidsoppgavene til Statens Vegvesen, er arbeidsprosessene ved Havforskningsinstituttet knyttet til abstrakte spørsmål fremfor skapelsen av fysiske gjenstander og ivaretagelse av offentlige prosesser. Arbeidsoppgavene til Havforskningsinstituttet anser jeg derfor å tilhøre VERKSTEDET. Enkelte av oppgavene, deriblant komplekse diskusjoner, som



beskrives av forskere og leder kan tilhøre kategorien INTENSIVAVDELINGA. Samlet sett er graden av AGA og OK høy.

### Svakheter og styrker ved metoden

En av styrkene ved metoden er graden av intern gyldighet knyttet til funnene mine. Jeg kan stille åpne spørsmål som gjør at respondenten står fritt til å svare ut fra egne opplevelser, komme med eksempler og utdype sine svar. Dermed blir informasjonen hver respondent gir rik. I tillegg er det mulig å plukke opp nyanser som ikke kunne vært plukket opp, hadde spørsmålene vært mer lukkede. Videre kan respondentene fortelle om aspekter som jeg ikke visste jeg trengte å spørre om, som bidrar til å belyse problemstillingen min. I tillegg er slike nyanser nødvendige for å undersøke årsakssammenhengen jeg ønsker å se nærmere på (Yin, 2018).

Blant svakhetene til denne metoden, er at antall respondenter begrenser mulighetene for å kunne generalisere funnene til andre organisasjoner. Dette er vanlig ved case-studier (Yin, 2018). Videre kan få respondenter føre til en vektlegging av tilfeldige særtrekk blant respondentene i tolkningen av data. Disse særtrekkene kan i realiteten være sjeldne, og gi et skjevt bilde av hvordan og hvorfor sammenhengene jeg ønsker å belyse oppstår.

I tillegg har respondentene med deres organisasjoner meldt seg frivillig til å delta og mottar ingen for av godtgjørelse for sin tid. Dermed kan det tenkes at respondentene som melder seg har visse personlighetstrekk slik som at de ønsker å hjelpe, er nysgjerrige og lignende. Det kan også tenkes at det er en forutsetning at organisasjonene har en kultur som gjør at de er interessert i å delta i undersøkelsen, og at utvalget dermed blir preget av dette. Dette kan medføre at organisasjoner som kunne vært interessante og relevante for undersøkelsen, slik som organisasjoner som opplever høye nivå med konflikter grunnet avstandsarbeid, ikke velger å delta.

Mange kan reagere på at det de sier blir tatt opp på bånd, noe jeg vil gjøre i mitt intervju. De kan blant annet reagere med å holde tilbake informasjon (Jacobsen, 2015). Dermed kan respondentene oppleve at de ikke kan uttale seg negativt om hvordan de opplever arbeidet sitt, som kan medføre at de holder tilbake relevant informasjon. Dette gjelder spesielt når jeg spør om tema som kan oppfattes som sensitive, slik som relasjoner og konflikt. Det kan videre tenkes at de frykter at de vil

bli gjenkjent, i og med at resultatene vil publiseres i en offentlig tilgjengelig oppgave der respondentene er få.

Til slutt er AGA og OK et resultat av min subjektive tolkning av informanternes beskrivelse av oppgavene i organisasjonene. For en objektiv måling av oppgavens AGA og OK ville dette kreve en metode og verktøy for å måle dette. Et rammeverk for å måle AGA og OK ville gitt andre forskere mulighet til å etterprøve mine funn, samt bygge videre på dem. Å utvikle en slik metode vil blant annet innebære å utvikle tydelige målbare kriterier. I tillegg vil det kreve tilgang til omfattende informasjon om egenskaper ved oppgavene. Samlet sett vil dette medføre en mer ressurskrevende datainnsamlingsprosess, men også øke den interne gyldigheten til funnene. Grunnet knappe ressurser har ikke jeg hatt muligheten til å utvikle dette.

## Empiri og Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere dataene som er samlet inn. Videre vil jeg analysere funnene i lys av teori som tidligere presentert i denne oppgaven. Jeg vil strukturere funnene ut fra gjentakende tema i intervjuene som kan belyse ulike aspekter ved sammenhengen mellom oppgavekompleksitet og -avhengighet og avstandsulempen. Hypotesene presentert i denne oppgaven antyder som nevnt at når man beveger seg mot høyre i Figur 3 vil avstandsulempene øke. Jeg forventer, med bakgrunn i det presenterte teorien, å finne større grad av avstandsulempen når AGA og OK er høyere. Samtidig forventer jeg at valg av kommunikasjonsverktøy kan påvirke, både positivt og negativt, graden av avstandsulempen som oppstår.

### Oppgavens egenskaper: AGA og OK

Som presentert tidligere argumenterer Bell & Kozlowski (2002) for at økt AGA og OK medfører behov for mer synkron kommunikasjon. De argumenterte videre med at fjernledelse dermed er mer utfordrende ved arbeid med slike oppgaver. Dette er reflektert eksplisitt i mine hypoteser. I dette delkapitlet vil jeg presentere hvordan respondentene ved Statens Vegvesen og Havforskningsinstituttet svarte på spørsmål knyttet til hvilke typer oppgaver som de opplevde som mer utfordrende å løse på avstand. De ble også oppfordret til å reflektere og utdype rundt hvorfor de opplevde disse oppgavene som mer utfordrende på avstand. Jeg vil også diskutere funnene i lys av teori og tidligere presentert data.

## Statens Vegvesen: AGA og OK

Respondentene i Statens Vegvesen trekker frem at de opplever det som nødvendig å reise for å utføre praktisk og fysisk betingende oppgaver slik som befaring og laboratoriearbeid. De begrunner dette med at det er mer effektivt å kunne forklare resultatene med noen når de fysisk ser på samme gjenstand fordi da er rik informasjon om gjenstander lettere tilgjengelig for alle involverte parter i oppgaven:

*«Det er lettere å stå og peke enn å bruke et kart eller Google Street View. (...) Det å kunne diskutere for eksempel med de på labben hvilke prøver som faktisk skal analyseres, hvilke metoder de skal bruke. Det er lettere for de å stå og vise hvis en prøve er dårlig, lettere for de å forklare hvorfor resultatene av en prøve blir dårlig, for eksempel. Det er lettere å gjøre fysisk enn å forklare på telefon eller på mail med bilder. Og så plutselig er det vanskelig å se på bilder. Det er i hvert fall de bitene som er den praktiske delen. Det er gjerne den biten der det går mye e-poster frem og tilbake, og telefoner for å avklare disse tingene. (...) Det er lettere å forklare hvis det er dårlige grunnforhold face-to-face enn å sitte å peke på en skjerm. Sånn «her er det dårlig» ... eller diskusjonen er ikke like flytende som i et fysisk møte. Så sanne litt viktige ting, som er avgjørende i prosjekter, så kan det være lettere å møtes.»*

Videre påpeker flere at de foretrekker å møtes fysisk i oppstartsmøtene i et prosjekt. De begrunner dette med at de i disse møtene danner viktige relasjoner som gjør arbeidet mer effektivt senere. En respondent forteller at dette påvirker effektiviteten i den grad at det gjør opp for tiden det tar å reise. En annen respondent forteller at dette er spesielt viktig når de arbeider med eksterne aktører for å bygge tillit:

*«(...) for eksempel hvis jeg skulle hatt et prosjekt i Trondheim og jeg skulle hatt oppstartsmøte med en kommune, så ville jeg ikke hatt det på Teams. For å få gode møter med folk som er utenfor etaten, så tror jeg det er viktig få møte hverandre. Alle eksterne møter som faller på meg å arrangere som planleggingsleder; å møte en kommune, fylkesmann, ansatte i fylkeskommunene, etc., de tror jeg er viktig å møtes fysisk. (...) Jeg vil tenke årsaken til dette er tillit. At vi får tillit til hverandre og blir kjent med hverandre. (...) Og så tror jeg også at møter blir mer effektive, jeg tror at man får sagt mer på fysiske møter enn på Teams-møter. Grunnen til at man får sagt mer er relasjonen man danner. Hvis du føler deg trygg i et møte, føler at her er det*

*god stemning og her er det lett å ta ordet. Den relasjonen man bygger gjør at man tør å si mer, man tar ordet lettere, man får bedre diskusjoner ut av det. Og kanskje man klarer å være mer løsningsorientert fordi man tør å by litt på seg selv.»*

En annen respondent forteller at hun opplever at kollegaer synes det er viktig å møtes fysisk for oppstartsmøtene, men understreker at hun ikke er enig i dette. På spørsmål om hva hun tenker er årsaken til dette svarer hun som følger:

*«Jeg tror bare noen har større behov for å se noen i øynene for å vite hvem de er på en måte. Men jeg tror ikke jeg er like avhengig av å ha sett personen for å jobbe med dem. Jeg tror kanskje det er fordi jeg sitter der jeg sitter. Jeg tror at når noen har leder og eller kollegaer på samme sted, så er de mye mer vant til å jobbe med folk fysisk, og derfor er det veldig viktig for disse at oppstartsmøtet er fysisk. Mens jeg er så vant til å jobbe digitalt, at jeg merker ikke forskjellen om jeg sitter og snakker med en person på video eller om jeg sitter og drikker kaffe med de foran meg. (...) Jeg tror at hvis de personene som foretrekker fysisk oppstartsmøte måtte flytte til et sted der det ikke var mulig å reise mye, altså at det hadde vært vanskelig å reise til det stedet, så tror jeg det hadde gått ganske kjapt til det hadde blitt en vanesak.»*

Lederrespondentene fra organisasjonen understreker at de opplever det som viktigst å reise for medarbeidersamtaler for å bygge gode relasjoner til de ansatte.

Havforskningsinstituttet: AGA og OK

Respondentene fra Havforskningsinstituttet beskriver at de opplever at det er en fordel med fysisk tilstedeværelse i diskusjoner som er utfordrende.

Lederrespondenten i organisasjonen understreker at dette blant annet er grunnen til at de tar faggruppesamlingene sine fysisk. I likhet med noen av respondentene i Statens Vegvesen begrunner hun dette med følelsen av trygghet og gode relasjoner når man møtes fysisk:

*«(...) Det er også viktig å klare å ta både gode og utfordrende diskusjoner for eksempel, at man er trygg i gruppen når vi skal diskutere prioriteringer og slike ting. (...) De større og mer krevende diskusjonene er på langt nær like gode på nett som når man møtes fysisk. Man kan ha gode diskusjoner på nett hvis man er få og man kjenner hverandre veldig godt fra før, men når man*

*begynner å bli så mange får man ikke samme kvalitet. (...) Jeg tror vi alle føler på det, og at det har blitt ekstra tydelig nå i Korona-perioden. Når vi kjenner at kvaliteten over hele linja på de mer komplekse diskusjonene har gått ned.»*

En respondent som arbeider som forsker beskriver det som utforende å jobbe på avstand med felles prosjekter på grunn av manglende uformell kontakt og at mange av hans arbeidsoppgaver krever komplekse og langvarige diskusjoner.

Respondenten understreker flere ganger i intervjuet at det er kombinasjonen av relasjoner og kompleksitet i oppgaven som gjør at den utfordrende å løse på avstand. Med kompleksitet forteller han at han mener at det krever mye frem-og-tilbake-kommunikasjon og at målet med oppgaven er udefinert:

*«Såne typer det jeg kaller «ingeniør»-problemer der man vet hva målet er og hva som må gjøres kan vi jobbe med over video og det fungerer bra. Men ofte i forskningen jobber vi med uklare spørsmål. Vi må diskutere mye og brainstorme, og det er vanskelig over video. Uten en veldig klar prosess og klart mål, er det vanskelig. (...) Og når vi skal skrive artikler sammen tar vi gjerne flere dager sammen, på en hytte for eksempel, så vi kan sitte sammen og isolere oss for å jobbe med artikkelen. Vi kan ha veldig mange og lange diskusjoner, igjen og igjen og igjen. Og det er viktig å få den tiden for diskusjoner. Du kan ikke sitte åtte timer på video i slike lange diskusjoner.»*

To av de andre respondentene jobber ikke direkte med forskning, men påpeker at de antar at de komplekse diskusjonene kan være utfordrende for forskerne å ta på avstand. En av respondentene som jobber som tekniker forteller at koordinering og logistikk er mer utfordrende på avstand. Hun påpeker at det ikke er store oppgaver, men «en rekke småoppgaver».

Lederrespondenten sier at hennes ansatte ofte trenger ekstra oppfølging når de arbeider med de mer komplekse oppgavene som krever mange diskusjoner. På spørsmål om hva som gjør at hun ønsker å være samlokalisert med noen ansatte:

*«Det er helt klart relatert til arbeidsoppgaver. For eksempel at man har arbeidsoppgaver som er veldig viktige for instituttet og får store konsekvenser, da er det naturlig at vi diskuterer mye. (...) Det hadde vært mer effektivt å være på samme plass fordi da hadde man ikke måttet planlegge og organisere hele kommunikasjonen, men at det hadde vært avklart på slike*

*små uformelle samtaler. Også krever det at det blir prioritert og at det blir laget en plan for slike ting. Så mer planlegging og organisering på avstand med slike oppgaver.»*

Respondentene i begge organisasjonene forteller at arbeidsoppgavene som de opplever som mest utfordrende å løse på avstand er knyttet til mye og kompleks kommunikasjon med flere involverte. Utfra disse beskrivelsene kan arbeidsoppgavene tenkes å være av høy grad av AGA og OK. De beskriver at relasjonene er viktig for å gjennomføre oppgavene på avstand, og at dette spiller en større rolle i oppgavene med høy AGA og OK.

### Bruk av kommunikasjonsverktøy

Forskningen som er presentert tidligere i denne oppgaven argumenterer for at avstandsulemper kan oppleves forsterket som et resultat av valg av kommunikasjonsverktøy. For å redusere avstandsulemper argumenteres det i litteraturen for at det må være en hensiktsmessig balanse mellom de ulike kommunikasjonsverktøyene. Derfor har valg av kommunikasjonsverktøy blitt presentert i denne oppgaven som en moderator for hvordan AGA og OK slår ut på opplevelse av avstandsulemper. Bell og Kozlowski (2002) argumenterer for at synkron kommunikasjon, slik som telefon- og video-samtaler, vil være å foretrekke for oppgaver med høy AGA og OK. Hensikten med å spørre respondentene om hvordan de bruker kommunikasjonsverktøy kan si noe om i hvilken grad AGA og OK påvirker avstandsulemper. Det er relevant å se om valg av verktøy som tilrettelegger for synkron kommunikasjon reduserer opplevd avstandsulemper i oppgaver med høy AGA og OK, slik Bell og Kozlowski (2002) foreslår. Dersom respondentene beskriver økt avstandsulemper i arbeid med oppgaver med høy grad av AGA og OK i korrelasjon med at de bruker asynkron kommunikasjon, kan det dermed tenkes at dette skyldes uhensiktsmessig valg av kommunikasjonsverktøy.

Begge organisasjonene bruker e-post, telefon og Microsoft Teams. Microsoft Teams er en programvare der brukere blant kan lage grupper, ha felles chat-samtaler, laste opp filer og ha video-møter. Det er også mulig for en bruker å ringe en annen bruker spontant. I tillegg kan de jobbe i ulike filer og dokumenter samtidig (Sapataro, 2020).

## Statens Vegvesen: Bruk av kommunikasjonsverktøy

I Statens Vegvesen beskriver respondentene at de bruker verktøyene ulikt. Noen forteller at de benytter seg mye av muntlig kommunikasjon, mens andre beskriver at de bruker mest skriftlig kommunikasjon. Noen beskriver at de har gått fra å bruke mest skriftlig kommunikasjon, til å bli mer muntlig. En respondent forteller endringen slik:

*«Nå føler jeg at jeg hele tiden sitter i Teams-møte eller på telefonen. Jeg sender en del e-post fordi det er greit å kunne spore opp småting. Hvis jeg skal forklare misforståelser og sånt, da er det lettere å ringe og forklare det først og så oppsummere det i en e-post etterpå.»*

Hun forteller videre at det er noen fordeler med at møtene er digitale og ikke fysiske. Disse møtene er det hun beskriver som unødvendige møter. En annen respondent deler også hennes synspunkt på dette:

*«Noen prosjektledere er veldig gald i å kalle inn alle, altså hele prosjektgruppen, for å bare ta opp ett eller to fagfelt. Med teams er det lettere å ha møtet passivt i bakgrunnen mens jeg får andre ting gjort, og ingen vet om du følger med eller ikke.»*

Videre forteller noen at de opplever at terskelen for å spørre om en faglig problemstilling er lav på avstand, mens noen forteller at denne terskelen er høy. En respondent beskriver at terskel for arbeidsrelatert kontakt er høy, noe hun merker når hun ikke har samlokaliserte ansatte i nærheten:

*«Det jeg ser nå med hjemmekontor er at jeg knoter mer med ting på egenhånd fordi det er ingen der å spørre. Og hvis jeg skal spørre, så må jeg ringe og så sitter de kanskje i møte og så, ja. Alle er veldig opptatt hele tiden, men på kontoret var det så lett å bare spørre noen. Jeg føler ikke jeg kan ringe bare for å få svar på et ja- eller nei-spørsmål.»*

En annen respondent forteller at hun opplever terskelen for å spørre om noe er lavere på avstand, blant annet fordi hun forteller at det tar mye kortere tid å ringe noen enn å fysisk gå bort til kontoret deres. Denne respondenten har kun jobbet på avstand, og beskriver derfor sitt forhold til å kommunisere på avstand som det eneste hun er vant til: «Jeg tror at det at jeg er satellitt (...) har tvunget med til å jobbe like

godt med de jeg jobber med digitalt som de jeg deler kontor med.». Hun understreker videre at hun bruker mest muntlig kommunikasjon, og opplever dette som en forutsetning for å kunne jobbe effektivt på avstand.

*«Vi har mye muntlig kommunikasjon. Veldig mye avklaringer i møter. Vi er veldig på med digitale møter. Omså vi bare skal diskutere en liten ting, så snakkes vi istedenfor å skrive. (...) Det er andre som ikke er like vant til å jobbe på avstand og ikke like komfortabel. Og derfor er terskelen en del høyere for dem å ta kontakt med meg, enn om vi var sammen fysisk. Selv om min terskel er lav, er det ikke sikkert at deres terskel er like lav når det kommer til å ta kontakt digitalt. Så det kan være jeg går glipp av ting i prosjekter som jeg burde vite om, hvis de kvier seg for å ringe meg.»*

Videre forteller hun at de hun oftest må purre opp er de som ikke bruker muntlig kommunikasjon: «De er gjerne de som er dårlige til å jobbe digitalt. (...) De som foretrekker skriftlig kommunikasjon er kanskje de jeg venter mest på.».

Selv om flere er positive til video-møter, er det flere som trekker frem at video-møtene ikke er like gode som de hadde vært fysisk. En respondent forteller at dette er fordi non-verbal kommunikasjon blir mindre synlig:

*«Jeg er jo veldig muntlig, og kommuniserer nok mye med kroppen, med ansiktsuttrykk og mimikk. En del av språket mitt mangler nok derfor på Teams-møter. For å nå helt frem, for å bli helt forstått, synes jeg Teams fungerer bra, men ikke godt nok.»*

En annen respondentene trekker frem at dette spesielt gjelder møter der det er flere enn et par deltagere, og der møtet består av diskusjoner og deltagelse av flere personer. Hun trekker frem at det kan gå på bekostning av kvaliteten i diskusjonene:

*«Man mister kroppsspråket som er en viktig del av kommunikasjonen. Når man har fysiske møter, kan man se om personen er sur eller engasjert. Det er også mye lettere å se om noen ønsker å ta ordet. (...) Det krever mye å lede de store møtene på Teams. Selv om personer er veldig faglig sterk, betyr ikke det at de er veldig sterk sosialt. Men når du er fysisk med de så ser du når en person har noe de skulle ha sagt, da kan du lettere hjelpe frem de faglige synspunktene. (...) Det er lettere å vite om man skal dra på smilebåndene,*



*eller om man skal si skikkelig ifra. Det å si skikkelig i fra i et møte på Teams der 15 personer er med, det synes jeg kan være vanskelig. (...) Dess flere deltagere man er, dess mindre blir bildene av hver person. Og når man har de små bildene på Teams, og ikke alle har kamera på og ikke vil man at alle skal ha på lyd samtidig, så hører man ikke om noen sukker og gir de små signalene på at de er misfornøyde.»*

Samlet sett har respondentene i Statens Vegvesen ulike meninger om hvor gode de synes kommunikasjonsverktøyene de har er og hvor høy de opplever terskelen er for å ta kontakt muntlig. Det som kan tenkes er at de som beskriver video-møter som mangelfulle sammenlignet med fysiske møter er de som har mer komplekse arbeidsoppgaver som krever mange involverte, altså oppgaver med høy grad av AGA og OK. En slik antagelse bygger opp under hypotesen om at avstandsulemper er mer tydelig når AGA og OK øker, også når valg av kommunikasjonsverktøy tilrettelegger for synkron kommunikasjon. Likevel går ikke respondentene eksplisitt nok inn på om dette er deres generelle oppfatning av kommunikasjonsverktøyene, eller kun når de arbeider med visse type oppgaver. Derfor anser jeg det ikke som et sterkt nok grunnlag til å kunne si noe sikkert om kommunikasjonsverktøyenes innvirkning.

Havforskningsinstituttet: Bruk av kommunikasjonsverktøy  
Respondentene ved Havforskningsinstituttet opplever at de har en god balanse i bruk av kommunikasjonsverktøy. En av respondentene forteller at hun bruker skriftlig kommunikasjon i overkant mye, men at hun bevisst fremover vil ta initiativ til mer muntlig kommunikasjon. Årsaken til dette er at hun opplever det som tidsbesparende, samt at det gir mer informasjon:

*«Det er jo alltid ting man ikke tenker på der og da, og kanskje det kommer i opp en diskusjon. Når du skriver en mail så skriver du sine egne tanker uten input fra andre. Men når man sitter med andre så kommer det idéer, det kommer tips om ting som kan forbedres. Og det er lettere å få frem i et Teams-møte på en halvtime, enn 40 mail over tre dager.»*

Dette er i tråd med anbefalingen til Bell og Kozlowski (2002).

Flere av respondentene hevder, med unntak av én respondent, at de likevel opplever at video-møte ikke dekker behovene de har knyttet til kommunikasjon i oppgavene med høyere grad av AGA og OK. Lederrespondenten beskriver det som følger:

*«Det med fysiske tilstedeværelse er at alle bidrar i større grad enn det man kan på slike nettmøter. Med nettmøter er det ofte de samme som snakker og de samme som ikke snakker så mye. Man kan justere det med hvordan man stiller spørsmål og legger opp til samtalen. Men i fysiske samlinger så bidrar alle, og alle blir sett både av meg og av sine kollegaer. (...) Det ene er jo at alle får mulighet til å være til stede å bidra. Det andre er at, og det erfarer vi mye i våre forskningsprosjekter, at de større og mer krevende diskusjonene på langt nær er like gode på nett som når man møtes fysisk. Man kan ha gode diskusjoner på nett hvis man er få og man kjenner hverandre veldig godt fra før, men når man begynner å bli så mange så får man ikke samme kvalitet.»*

En annen respondent forteller at kvaliteten på de komplekse og mer utfordrende diskusjonene blir bedre fysisk blant annet på grunn av den uformelle kommunikasjonen «Ofte kan man da løse problemer i for eksempel kaffepausen, når det er veldig uformell prat. Og det har vi jo ikke når man tar en videosamtale.»

En av respondentene fra organisasjonen beskriver i motsetning til andre at hun er mer effektiv og at kvaliteten på arbeidet hennes blir bedre når hun ikke har møtene fysisk fordi det gir henne muligheten til å multitask. «Jeg ser at jeg ble mye bedre i mine faglige leveranser når vi tok prosjektmøtene på nett». Denne respondenten, i likhet med en respondent i Statens Vegvesen som også er veldig positiv til å ha møter på avstand, har til felles at de begge har jobbet med avstandsarbeid i tilsvarende nesten hele sine karrierer. De beskriver begge at de er vant til å jobbe på denne måten og foretrekker det fremfor å reise fysisk, og trekker begge frem tiden de sparer på å ikke reise. Ettersom begge respondentene har til felles er at de begge har lang erfaring med å jobbe på avstand, kan det tenkes at dette kan ha innvirkning på hvordan de opplever avstandsulempene.

Alt i alt er respondentene ved Havforskningsinstituttet tydelig på at de opplever en god balanse i bruk av kommunikasjonsverktøy. Det de trekker frem er at video-møter, altså synkron kommunikasjon, ikke kan erstatte fysiske møter i de mer komplekse og utfordrende diskusjonene med flere enn et par deltagere. Disse diskusjonene er

knyttet til oppgaver med høy grad av AGA og OK. Dette samsvarer med hypotesene som er presentert i denne oppgaven. I motsetning til respondentene ved Statens Vegvesen er respondentene ved Havforskningsinstituttet mer eksplisitt i sammenhengen mellom type oppgave og avstandsutfordringer. Dette kan skyldes at de har andre type oppgaver. Likevel kan dette også skyldes tilfeldigheter ettersom antall respondenter kun er ti.

### Relasjon, terskel for kontakt og konflikt

Som presentert tidligere peker eksisterende forskning i retning av at relasjoner mellom kollegaer og leder kan bli svekket av avstandsarbeid. Videre kan ledere oppfattes som mindre tilgjengelig for sine ansatte (Antonakis & Atwater, 2002; Liao, 2017; Olson & Olson, 2000). I tillegg kan menneskelige trekk som feilbarhet og sårbarhet oppfattes som mindre synlig med fjernledelse, noe som gjør at relasjonen bli svakere. Videre kan relasjoner være en indikasjon på hvor villig de ansatte er til å åpne seg for sin leder og kollegaer om det psykososiale arbeidsmiljøet og andre personlige sensitive opplysninger som er knyttet til trivsel og helse (Antonakis & Atwater, 2002). Olson & Olson (2000) viser til flere studier som foreslår at det er viktig for de ansatte å etablere en god relasjon med deres leder og kollegaer tidlig ved å møtes fysisk før de jobber sammen. Dersom hypotesene (H1 og H2) jeg har formulert stemmer, kan arbeidsoppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) og oppgavekompleksitet (OK) ha innvirkning på at respondentene oppfatter konsekvenser av mangelfulle relasjoner som mer hindrende i deres arbeid, at terskelen for å ta kontakt om personlige og uformelle tema er av større betydning, samt at det er høyere forekomst eller større konsekvenser av misforståelser i kommunikasjonen.

### Statens Vegvesen: Relasjon, terskel for kontakt og konflikt

Respondentene i Statens Vegvesen beskriver et godt forhold til sin leder. Likevel beskriver de at de i varierende grad føler at terskelen er lav for å ta kontakt. Enkelte beskriver at de i noen perioder snakker ofte med sin leder, men at dette i hovedsak er arbeidsrelatert og sjeldent kun uformell prat. Uformelle tema kan være en del av samtalen, men er sjeldent grunnlaget for at de ansatte tar kontakt. Lederne bekrefter dette, og at den uformelle kommunikasjonen ikke kommer like lett på når de jobber på avstand. En leder beskriver at det skyldes at når de kommuniserer, for eksempel gjennom videomøter, så går de «rett på sak og small talk blir borte» noe lederen

mener at svekker relasjonene. Alle respondentene, med unntak av én, beskriver at de har betydelig bedre relasjoner til de som de er samlokalisert med. Flere beskriver også at det er et skille mellom fagmiljø og arbeidsmiljø, der de har uformell kontakt og nære relasjoner til de samlokalisert kollegaene mens de ikke har lik relasjon med de jobber med på avstand. En respondent sier at «det er så mye lettere å bare stikke innom kontoret» til de vedkommende er samlokalisert med noe som gjør at relasjonen styrkes. Videre beskriver flere at det er mulig å fange opp mer informasjon om hvordan kollegaene har det gjennom det non-verbale kroppsspråket og den uformelle praten i kaffekroken sammenlignet med hva man kan over video, telefon eller mail. Dette er informasjon respondentene opplever at lederen ikke får med seg uten at de må ta kontakt for å fortelle det. Noen beskriver det som unaturlig og «litt teit» å ta kontakt for å fortelle om slikt. En respondent beskriver det som følger:

*«Hvis det har vært en ulykke i familien, så får de som er i den kaffekroken vite om det. Men å bare ringe sånn ut av det blå, sånn «hei du», det blir ikke bestandig like naturlig.»*

Alle respondentene i Statens Vegvesen, men unntak av én, mener det er en fordel å møtes fysisk for å bli kjent før man jobber sammen. Flere beskriver også at dette er spesielt viktig for å unngå misforståelser. En respondent forteller at han er mer tilbakeholden enn han ville vært fysisk:

*«Man er kanskje litt avventende, og unngår å fortelle vitser og sånt, når man ikke kjenner personen. Jeg synes det er et viktig premiss for en god dialog, at man kan være uformell.»*

En leder i organisasjonen forteller at han bruker tiden på å reise til sine ansatte for medarbeidersamtaler, fordi han mener at de «fortjener det». Videre understreker han at han opplever avstandsarbeid som mer effektivt for han som leder nettopp fordi han ikke bruker tid på mye uformell kommunikasjon. Likevel påpeker han at det går på bekostning av relasjonen: «Det blir mindre kaffeprat og utenomsnakk når du har en distanse. (...) Kanskje blir man mer effektiv. Samtidig blir den personlige relasjonen svakere». Når han reiser for å besøke sine ansatte forteller han at han at gjør det for å styrke relasjonen til sine ansatte på en måte han mener ikke er mulig digitalt:

*«Du er kanskje mer opptatt av den andre personen når man sitter og prater fysisk sammen. Når man prater på skjermen blir man plutselig distraheret av*

*andre ting som dukker opp på skjermen. Altså er det lettere å bli distraherert bort fra samtalen når man sitter på en skjerm. Så når man sitter fysisk får man kanskje en dypere samtale med et menneske. (...) Man ser ikke hele oppførselen eller kroppsspråket til noen ved å sitte på en flat skjerm, sammenlignet med å ta lunsj sammen og prate om forskjellige ting. Da får man erfaring med hvordan mennesket er da, ikke bare fagpersonen, men hele mennesket på et vis.»*

Alt i alt tyder det til at de respondentene i Statens Vegvesen opplever at relasjonene blir svekket i takt med avstand. På spørsmål om det er noen spesielle oppgaver de opplever at en god relasjon har innvirkning på resultatet og effektiviteten, påpeker flere at det er oppgaver med det som kan beskrives som komplekse og/eller praktiske oppgaver. Eksempler på slike oppgaver er befaring, oppstartsmøter i nye prosjekter, laboratoriearbeid og komplekse diskusjoner med mange involverte. Fem av de seks respondentene forteller at de opplever relasjoner som særlig utfordrende på avstand og at dette i enkelte tilfeller kan knyttes til type oppgave som skal utføres. Utvalget i organisasjonen er så lite at det ikke er mulig å generalisere noen funn til hele organisasjonen eller til utenfor organisasjonene. Likevel gir det grunnlag for videre forskning på området for å kunne teste om dette kan være en tendens som gjelder flere.

Havforskningsinstituttet: Relasjon, terskel for kontakt og konflikt  
Respondentene ved Havforskningsinstituttet beskriver at de har en god relasjon til sin leder. I likhet med respondentene fra Statens Vegvesen opplever de at når de tar kontakt med sin leder er det i utgangspunktet arbeidsrelatert, og at de uformelle samtaler kommer som en naturlig del av samtalen, men at de ikke utgjør motivasjonen for hvorfor de tok kontakt med lederen. En av respondentene forteller at siden hun jobber lite direkte med sin leder, er kontakten sjelden. Videre forteller respondenten at terskelen for å ta kontakt med lederen er betydelig høyere enn om de hadde vært samlokalisert:

*«Jeg føler meg ikke trygg til å skrive en mail til min leder om hva som helst. (...) Man er jo litt personlig forskjellig, og jeg er ikke en person som tar opp personlige ting uformelt, hvis du skjønner. Jeg prøver å ikke bry min sjef med slike ting.»*

En annen respondent beskriver at hun har lite uformell kontakt med sin sjef, men at vedkommende foretrekker at det er slik. I likhet med flere fra begge organisasjonen beskriver hun et skille mellom arbeidsmiljø og fagmiljø; de vedkommende er samlokalisert med er ikke de som personen jobber med. Dette mener hun også at fører til mindre konflikter på arbeidsplassen. Hun beskriver seg selv som introvert og at hun derfor liker å jobbe på avstand, nettopp fordi hun foretrekker minst mulig uformell kommunikasjon. Likevel påpeker hun at kanskje andre har behov for mer uformell kontakt:

*«For min del så fungerer det veldig greit å jobbe på avstand fordi jeg liker å jobbe på avstand. Jeg er ikke den som sitter og sludrer så mye. Og jeg har ikke fått så mye ut av lunsjer, kaffepauser og den slags. (...) Jeg ser på det som individuelt hvor mye uformell kontakt man trenger å ha, og at det er kanskje lederens ansvar å se hvem som trenger hva og tilrettelegge deretter.»*

Samtidig beskriver hun at de som er ny i organisasjonen trenger å bli kjent og få en god relasjon med de som de skal jobbe med. Hun beskriver at hun får raskere svar fra andre når hun kjenner dem. Dermed er årsaken til at hun ikke har behov for like mye uformell kontakt begrunnet med at hun allerede kjenner alle:

*«Jeg er mer enn bare et ansikt på skjermen. Jeg har holdt på med dette siden 2008, så jeg kjenner veldig godt mange av de jeg jobber med og de stiller opp fullstendig. Jeg har sett at de som nettopp har kommet inn, og er så nye at de kanskje ikke har vært med på så mange møter, når de sender ut forespørsler så kan det være helt dødt.»*

En annen respondent beskriver at terskelen er lavere for å ta kontakt med kollegaer han kjenner. Han beskriver videre at dette er fordi han vet hvordan han kan lese personene. Han understreker flere ganger at dette er spesielt viktig i de mer komplekse diskusjonene: «jeg har erfaring med hvordan de tenker, svarer og oppfører seg.». Han understreker at for ham er det en blanding av relasjon og oppgavekompleksitet som avgjør hvor vanskelig oppgaven er å utføre på avstand. For å opprette gode relasjoner med kollegaer på avstand forteller respondenten om at de har forsøkt å tilrettelegge for uformell kommunikasjon ved å arrangere «digitale kaffepauser», men at dette ikke var veldig populært noe han mener skyldes at folk er lei videomøter. En annen respondent bekrefter dette og understreker poenget med at

de som er samlokaliserte «nok har en sosial fordel». I tillegg forteller respondentene at det noen ganger er i den uplanlagte uformelle kommunikasjonen at de får løst oppgaver, og dermed at samlokasjon er mer effektivt.

Lederen som er respondent beskriver, i likhet med en av lederrespondentene i Statens Vegvesen, at det er mer effektivt å ha de ansatte på avstand fordi det begrenser den uformelle praten med alle de hun er leder for. Hun understreker likevel at dette går på bekostning av relasjonen: «Så på en måte kan jeg jo spare en del tid på å ha de ansatte på avstand. Samtidig så mister man kanskje oversikten over hvordan folk egentlig har det.». Hun forteller at hun har mer uformell kommunikasjon med de hun er samlokalisert med, men at hun likevel i perioder kan ende opp med å ha mer kontakt med de hun leder på avstand dersom de jobber med noe sammen. Videre understreker hun at hun er bevisst at den uformelle kommunikasjonen blir borte på avstand, som hun mener er viktig for relasjonen, og at hun derfor prøver å legge til rette for det ved å enten logge seg tidlig på et møte eller starte et møte med spørsmål om uformelle forhold. I tillegg forteller hun om at de har faggruppesamling to ganger i året der de alle samles fysisk. Disse samlingene beskriver hun som viktig at er fysisk av blant annet to årsaker. Den første er for å bygge gode relasjoner til de hun leder og alle deltagerne i gruppen seg imellom:

*«Det er viktig at forskningsgruppen er et hjem. Det er viktig å føle at man har et hjem der man kan tenke at «her hører jeg til» og «her er min plass». Så for å skape denne følelsen blant de ansatte som er så geografisk spredd, så er det viktig at man kjenner hverandre.»*

Dette kan knyttes til å skape en felles tilhørighet for sine ansatte som presentert i teorikapittelet. For å ha felles tilhørighet, som er gunstig for relasjonene, må de ansatte ikke bare ha noe til felles, men de må også vite det (Liao, 2017).

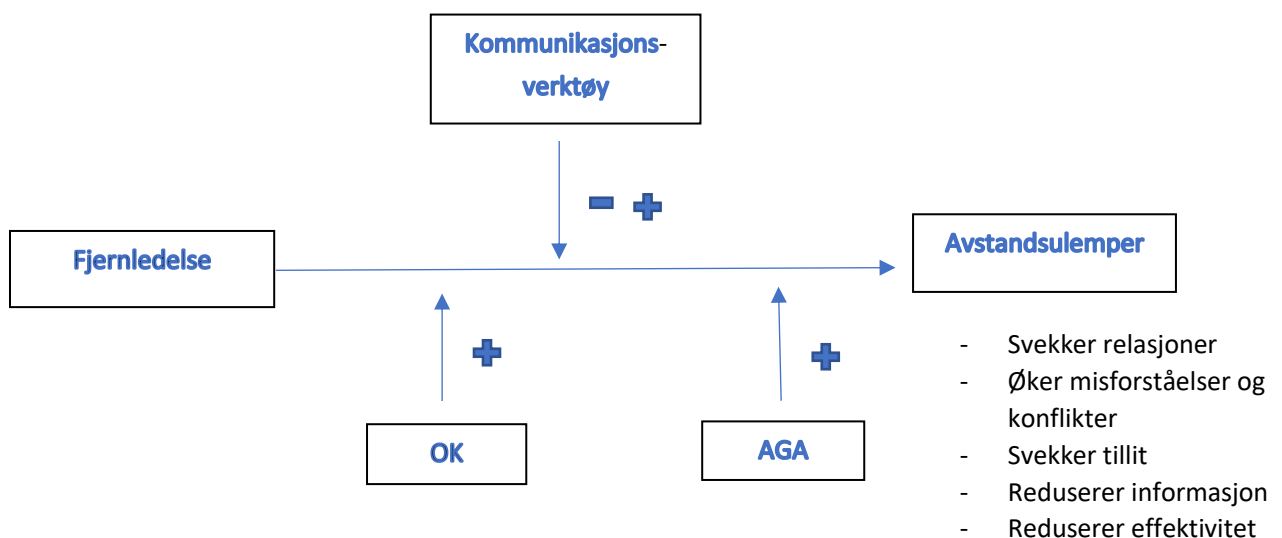
Respondenten forteller at ved å samle alle i forskningsgruppen minner hun dem på at de har til felles at de er i denne gruppen.

Den andre årsaken til at disse faggruppesamlingene er viktig å gjøres fysisk, forteller hun er fordi det tilrettelegger for «gode og utforende diskusjoner».

Samlet sett antyder svarene fra respondentene ved Havforskningsinstituttet, i likhet med svarene til respondentene i Statens Vegvesen, at relasjonene til både kollegaer og leder blir svekket som et resultat av avstand. Dette samsvarer også i tråd med

funnene i studiene jeg har referert til i denne oppgaven, samt forventninger til funnet knyttet de presenterte hypotesene. Videre knytter to av respondentene relasjon eksplisitt til OK, der de uttrykker at komplekse og utførende diskusjoner ble spesielt utfordrende å løse på avstand som et resultat av at det krever en styrket relasjon. Dette peker mot at hypotesene som ble presentert i denne oppgaven kan stemme. At respondentene i Havforskningsinstituttet var tydeligere på utfordringene knyttet til relasjoner i de mer komplekse oppgavene enn respondentene i Statens Vegvesen, kan skyldes at arbeidsoppgavene til Havforskningsinstituttet i større grad tilhører en kategori med høyere AGA og OK. Likevel er utvalget i min studie så lite at det er vanskelig å si om dette funnet skyldes tilfeldigheter. I tillegg er det ikke mulig å generalisere funnene ved å si noe om dette gjelder flere i samme organisasjonen eller andre organisasjoner. Likevel kan det antyde et interessant tema for videre forskning.

Oppsummerende kan det antydes av mine hypoteser knyttet til problemstillingen, stemmer. Figur 1 illustrerer min problemstilling og hypoteser.



Figur 1

### Personlige egenskaper og kompetansenivå

Fordi respondentene i begge organisasjonene svarer ulikt i hvilken grad de kan oppleve det som utfordrende ved å jobbe på avstand, anser jeg det som relevant å inkludere deres holdning til hvilke egenskaper som er nødvendige å inneha som avstandsarbeider. Ut fra hypotesene som jeg har presentert foreslår jeg at det er



egenskaper ved oppgavene som har innvirkning på opplevelse av avstandsulemper. Hypotesene inkluderer med andre ord ikke at det kan være egenskaper ved personene som utfører oppgavene som har innvirkning på opplevelse av avstandsulemper. Jeg forventer derfor ikke at dette har betydelig innvirkning på hvordan avstandsulemper oppleves når man beveger seg til høyre i Figur 3. Likevel foreslår jeg i kapittelet om IPO-modellen og illustrert i Figur 2, at personlige egenskaper og kompetansenivå er en del av utgangspunktet til utfallet av avstandsarbeidet. Dette er en antagelse forankret i forskning på området knyttet til hvordan personlighet, kulturell bakgrunn og kompetansenivå har innvirkning på arbeid i organisasjoner (Balthazard et al., 2004; Dulebohn & Hoch, 2017; Hofstede, 1980). De ulike studiene tar utgangspunkt i både samlokaliserte ansatte og ansatte som arbeider på avstand. På grunn av begrensninger i omfang av oppgaven er ikke rollen til personlighet og kompetansenivå vektlagt, selv om det kan tenkes at dette er av betydning. Likevel vil jeg argumentere for at det ville vært uklokt å ignorere betydningen av området i arbeidet med datainnsamlingen i denne studien. Resultatet av å ikke inkludere temaet kunne ha medført et ufullstendig og unyansert perspektiv på betydningen av AGA og OK på avstandsulemper. Det er likevel nødvendig å påpeke at fokuset mitt utelukkende har vært å spørre respondentene om deres holdninger og tanker. Dette er ikke det samme som å måle hvilke egenskaper og kompetanser som fører til reduksjon av avstandsulemper. Å gjøre dette ville innebære å finne tilfredsstillende metoder for å måle både personlighet, kompetansenivå og avstandsulemper. Dette ville vært både utfordrende og trolig betydelig ressurskrevende.

Statens Vegvesen: Personlige egenskaper og kompetansenivå  
Respondentene i Statens Vegvesen trekker alle frem at det er viktig å kunne jobbe selvstendig. En av respondentene forklarer det med å si at hun selv må finne ut av hvem hun skal kontakte og hvordan hun skal finne informasjon «(...) og det gjør jo jobben til min leder lettere, fordi han slipper å følge opp hele tiden.». En leder påpeker det samme og utdyper som følger:

*«Det sier seg selv at det aldri hadde gått å ha en så stor gruppe som du har direkte medarbeideransvar for hvis det skulle vært slik at hver enkelt måtte ha daglig oppfølging for å få forklart hva de skulle gjøre.»*

Begge lederne i organisasjonen trekker frem at selvstendigheten til de ansatte henger sammen med at deres ansatte har et høyt utdanningsnivå. En av lederne forteller at han ikke føler det derfor ikke er nødvendig å eksplisitt formulere selvstendighet som et kompetansekrav dersom han skulle ansatt en ny person «Men hvis jeg skulle sagt noe, ville det være å gjøre de oppmerksomme på at dette er en jobb der man blir mye alene på et vis.» Flere av de andre respondentene bekrefter dette og trekker paralleller til at studiene deres krevde at de lærte seg å arbeide selvstendig, samt at man må beherske dette på en god måte.

Noen av respondentene forteller videre at det er viktig å være «åpen» og «frempå». De utdyper at de mener man må villig til å ta kontakt med og å være tilgjengelig for andre. Den ene respondenten beskriver dette som følger:

*«Jeg stiller gjerne ti dumme spørsmål, og bryr meg ikke så veldig om det, men for andre sitter det kanskje litt mer inne å stille de dumme spørsmålene. (...) Min erfaring er at de aller fleste bryr seg ikke om det er et dumt spørsmål. (...) Generelt bare ikke være redd for å ta kontakt er kanskje det beste tipset. (...) For å finne ut av ting som man kanskje burde diskutert underveis, så er det nok lurt å være litt frempå.»*

En annen respondent utdyper sitt svar som følger:

*«Du må generelt være en åpen person, fordi det blir fort tusen spørsmål i tusen ulike retninger. Jeg har jo hatt folk jeg har ringt fordi jeg har noen spørsmål og spurt om de har fem minutter, og så svarer de alltid «nei» eller «du kan ringe meg i morgen». Det fungerer dårlig.»*

Disse uttalelsene henger sammen med bruk av kommunikasjonsverktøy.

Respondentene forteller at det å være «åpen» og «frempå» er et resultat av å bruke telefon og video-møter hyppig for raske avklaringer, fremfor å benytte seg i større grad av e-post kommunikasjon. Det kan ses i sammenhengen med fordelene av å bruke synkron kommunikasjon ved oppgaver med høy AGA og OK slik Bell og Kozlowski (2002) beskriver.

En av respondentene har jobbet på avstand hele hennes yrkesaktive liv. Hun trekker frem at erfaring med å jobbe på avstand er viktig. Med denne erfaringen mener hun at hun tilpasser bedre arbeidsmetodene sine etter de kommunikasjonsverktøyene

hun har tilgjengelig sammenlignet kollegaer som i hovedsak er vant til å jobbe samlokalisert med kollegaer. En annen respondent forteller at hun også opplever erfaring som viktig med avstandsarbeid. I forbindelse med at omorganiseringen i organisasjonen har medført at de nå jobber mindre med samlokaliserte kollegaer, forteller respondenten:

*«(...) Jeg er glad for at jeg hadde den erfaringen med å jobbe med satellitter og er vant til å jakte på Teams etter det røde eller grønne symbolet på de er ledige eller ikke. (...) Det er nok totalt sett knyttet til hva man er vant til.»*

Havforskningsinstituttet: Personlige egenskaper og kompetansenivå  
Respondentene ved Havforskningsinstituttet trekker også frem selvstendighet i sine svar, men med en annen ordlyd. Respondentene vektlegger at de ser det som en fordel at man er villig til å ta kontakt. Lederrespondenten ved organisasjonen beskriver det som følger:

*«Det er et aspekt av selvstendighet, men det er også noe litt annet. For de må vite hva de skal gjøre, så det må være klart på hva som er deres arbeidsområder og slikt, slik at man ikke jobber i utkanten av gruppa og det er uklart. Det må være klart og avklart. Og så må de ha egenskapene som gjør at de er villig til å ta kontakt med meg når ting går utover det de kan håndtere, altså at det blir for faglig vanskelig eller det blir for mye eller slike ting. At de evner å ta kontakt når det er behov for kontakt. Og kanskje også det å spørre sine kollegaer der de jobber, både kollegaer fra forskningsgruppen, men også kollegaer utenfor forskningsgruppen.»*

En annen respondent forteller at selvstendighet er viktig, og understreker at man da også må kunne planlegge mer:

*«Man må være flink til å jobbe selvstendig for å si det sånn. Man må finne ut av ting selv. Man kan ikke sitte og tvinne tommeltotter og vente på sjefen. Man må jobbe veldig selvstendig. (...) Man må også være veldig flink til å kommunisere. Og så må man være flink til å være litt føre var på hva som kommer til å skje og planlegge litt i forkant.»*

Lederrespondenten reflekterer også over hvilke egenskaper som er viktig for at hun skal fungerer som en god avstandsleder. Hun understreker at hun må evne å være

mer var på signaler knyttet psykososiale behov, ettersom disse signalene ikke er like tydelige på avstand:

*«For min del som leder så har jeg tenkt at man må være veldig flink til å bygge relasjoner. Og så har jeg tenkt at man må prøve så godt man kan å være sensitiv, kanskje mer bevisst på det enn om man hadde hatt kollegaene sine rundt seg hele tiden. Man er litt utforskende når man først møtes, man er mer bevisst på å ta disse small-talkene når vi har muligheten for å føle litt rundt hvordan folk har det og hvordan det går.»*

En annen respondent forteller at hun opplever at det samme er viktig for en leder:

*«(...) Jeg ser at det er et lederansvar å se an hvem det er som føler seg totalt isolert og forlatt bak skjermen og trenger fysisk kontakt. (...) Så en leder trenger kanskje å bli litt mer var på hvem er det som trenger å møtes og tilrettelegge deretter.»*

Den samme respondenten forteller at hun opplever seg selv som introvert, og anser dette som en fordel. Hun begrunner dette med at hun ikke opplever et savn det fysiske samværet med sine kollegaer og leder, som hun opplever at andre kollegaer kan gjøre.

Videre understreker også to av respondentene ved Havforskningsinstituttet at erfaring med å jobbe på avstand er en fordel. Den ene respondenten forteller at hun har jobbet med avstandsarbeid i 12 år, og at det har gitt henne erfaringer til å takle å jobbe på avstand bedre. En annen respondent som kun har jobbet på avstand i to år opplever det som mer utfordrende og begrunner det med manglende erfaring:

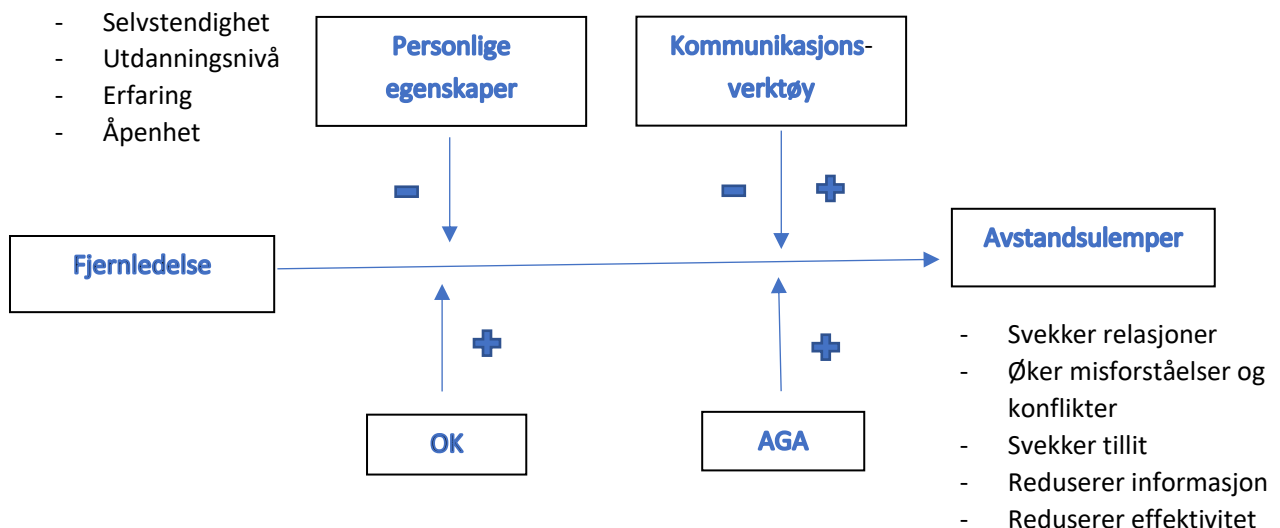
*«De som har jobbet med det i 15 år er kanskje ikke like negativ. Eller det er jo ikke det at jeg er negativ, men det er uvant. Uvant terreng.»*

Respondentene i begge organisasjonene trekker frem selvstendighet som en viktig egenskap for å kunne jobbe på avstand. Noen respondenter trekker frem at dette kan ha sammenheng med at de som er høyt utdannet typisk er mer selvstendige. Videre trekker også respondenter i begge organisasjoner frem erfaring som et viktig punkt i hvor godt man jobber på avstand, samt at terskelen for å ta kontakt med andre burde være lav. Kun respondentene ved Havforskningsinstituttet trakk frem lederens

egenskap til å kunne ivareta de ulike psykososiale behovene til de ansatte på avstand.

Formålet, som nevnt, med å inkludere spørsmål om personlige egenskaper og kompetansenivå var å se om respondentene ga ulike svar i betydelig grad.

Konsekvensene av svært ulike svar på dette kunne ha medført at det kunne vært sannsynlig at dette hadde en større forklaringskraft enn AGA og OK på opplevelse av avstandsulemper for respondentene. At respondentene trakk frem like svar; at selvstendighet, erfaring og at man måtte ha lav terskel for å ta kontakt, anser jeg til å ikke svekke betydningen av AGA og OK på opplevelse av avstandsulemper. Det kan likevel tenkes at det peker til at det er noen egenskaper som er en forutsetning for å kunne jobbe på avstand, men at avstandsulemper som et resultat av høy grad av AGA og OK vil oppstå uavhengig av dette. Jeg forslår at sammenheng mellom personlige egenskaper og opplevelse av avstandsulemper kan være et interessant tema for videre forskning, i tillegg til at det vil være nødvendig for å kunne trekke sikrere slutninger. Med utgangspunkt i min illustrasjon av problemstilling (Figur 1), illustrerer Figur 4 hvordan mine funn knyttet til personlige egenskaper antydes å påvirke avstandsulemper.



Figur 4

## Diskusjon og konklusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere den presenterte empirien i lys av mine hypoteser og problemstilling. Disse er som følger:

**Problemstilling:** I hvilken grad og hvordan kan ledere redusere avstandsulemper i organisasjonen gjennom bruk av digitale verktøy og kommunikasjonskanaler?

**Hypotese 1 (H1):** Avstandsulempene øker når arbeidsoppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) og oppgavekompleksiteten (OK) øker.

**Hypotese 2 (H2):** Bruk av digitale verktøy for å overvinne avstandsulemper lykkes bedre etter hvert som arbeidsoppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) og oppgavekompleksiteten (OK) avtar.

Jeg vil gjøre dette ved å diskutere funn fra den presenterte empirien knyttet til personlige egenskaper, lederatferd og kommunikasjonsverktøy. Deretter vil jeg diskutere aspekter rundt metoden i studien som kan påvirke validitet til funnene og påvirke hvilke slutninger som kan trekkes av de presenterte funnene. Avslutningsvis vil jeg oppsummere hvilke slutninger jeg vil trekke, samt foreslå temaer for videre forskning.

### Relasjoner – Er det nødvendig å møtes fysisk?

I datamaterialet trekker en større andel av respondentene frem at de opplever kombinasjonen av relasjon, AGA og OK som avgjørende i hvor fremtredende avstandsulemper er. I litteraturen som jeg har presentert hevder forskerne at gode relasjoner er mer utfordrende på avstand på grunn av at kommunikasjonen er mer oppgaveorientert, samt at leder og kollegaer fremstår mer menneskelige og feilbare når man er fysisk sammen. Oppgaver med høy AGA og OK antydes å være lettere å løse på avstand dersom det er etablerte gode tillitsbaserte relasjoner. Organisasjoner som jobber med oppgaver med høy grad av AGA og OK der de ansatte er på avstand fra hverandre kan derfor tenkes å kunne bedre effektiviteten dersom de bedrer relasjonene mellom de ansatte. Fjernledere burde derfor være bevisst betydningen av relasjoner, samt hvordan avstand kan gjøre relasjonsbygging utfordrende. Et relevante spørsmål i dette arbeidet er derfor: Hvilke tiltak kan en fjernleder gjøre for å bedre relasjonene i sin organisasjon? Er det nødvendig å møtes fysisk for å etablere gode relasjoner?

Respondentene forteller at deres organisasjoner tilrettelegger for relasjonsbygging ved å møtes fysisk, og beskriver disse samlingene som nødvendige for å bygge gode relasjoner. Ved Havforskningsinstituttet begrunner lederrespondenten samlingene med at det blant annet er for å bygge opp under en felles tilhørighet for de ansatte

som samarbeider mye på tvers av ulike forskningsgrupper. Dermed antydes det at fjernledere som ønsker å redusere avstandsulempen burde være bevisst den positive innvirkning fysiske samlingene har på relasjonen og grad av tillit de ansatte opplever seg imellom. Det kan videre også tenkes at dersom ledere er bevisst at det er en fordel for de ansatte å bli klar over hva de har til felles, at dette kan understrekes ytterligere både på fysiske møter og digitalt.

Videre tyder flere studier på at fysiske møter er viktige for relasjonene, spesielt før de ansatte starter å jobbe sammen for første gang (Olson & Olson, 2000). Målet med god fjernledelse burde dermed ikke være å møtes minst mulig fysisk. Det burde heller være at fjernlederen kan vurdere riktig når arbeidsoppgaver er mest effektivt å møtes fysisk og når det kan løses ved riktig bruk av digital kommunikasjon.

Jeg vil foreslå at videre forskning kan se nærmere på hvordan og i hvilken grad relasjoner på arbeidsplassen kan bygges over avstand med bruk av digitale kommunikasjonsverktøy.

### Kommunikasjonsverktøy – Hvordan velge riktig?

Valg av kommunikasjonsverktøy antydes å både kunne redusere og forsterke avstandsulempen. Hvilke tiltak kan organisasjoner gjøre for at deres ansatte bruker kommunikasjonsverktøy på en måte som reduserer avstandsulempen mest mulig?

Respondentene ved Havforskningsinstituttet forteller at det ble gjort forsøk på uformell kaffeprat over video, men at dette ikke var like populært som uformell kaffeprat fysisk på kontoret. Forsøket illustrer at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ikke er det samme som å kommunisere ved bruk av teknologi, slik som jeg utdyper i kapitlet om valg av kommunikasjonskanaler. Respondentene forteller at den uformelle praten ikke er like spontan, og at det går mer energi i å kommunisere uformelt over video sammenlignet med ansikt-til-ansikt. Dermed holder det ikke å flytte den samme måten å kommunisere på over til en digital kommunikasjonskanal og forvente samme effekt. Spørsmålet er hva ledere burde gjøre for å tilrettelegge for uformell prat som de ansatte opplever at det er lav terskel å delta i, på tilsvarende linje med ansikt-til-ansikt uformell prat? Trolig er dette et av de mest sentrale spørsmålene stilt blant de som utvikler kommunikasjonsverktøy – og dersom svaret hadde vært enkelt hadde derfor et slikt verktøy også eksistert. Selv om jeg i mine undersøkelser ikke har funnet svaret på hvordan kommunikasjonsverktøy kan

erstatte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, er det likevel nyttig for ledere å reflektere over balansen i bruk av ulike kommunikasjonsverktøy.

Mine funn, som er i tråd med tidligere forskning, foreslår at video-kommunikasjon er bedre enn tekstbasert kommunikasjon i oppgaver med høy AGA og OK. Dermed kan lederen oppfordre sine ansatte til bruk av slik kommunikasjon når de arbeider med slike oppgaver.

Personlige egenskaper og kompetansenivå – kan avstandsulemper fjernes ved opplæring?

Fordi respondentene uventet inkluderer personlige egenskaper som utdanningsnivå og erfaring som betydningsfulle for opplevelse av avstandsulemper er derfor relevante spørsmål; Hvor mye innvirkning har personlige egenskaper på avstandsulemper? Kan ledere redusere avstandsulemper ved å lære opp ansatte i hvordan de kan jobbe bedre på avstand?

Utdannings- og kompetansenivå

I litteratur er det få til ingen funn som peker på at utdanningsnivå og erfaring med avstandsarbeid har betydning for opplevelse av avstandsulemper. Unntaket er Balthazard et al. (2004) som hevder at dersom kompetansenivået er høyt i en arbeidsgruppe, vil disse trenge mer opplæring i hvordan de skal jobbe, enn arbeidsgrupper der kompetansenivået er lavt. Dette mener Balthazard et al (2004) er fordi arbeidere med lavere kompetansenivå er mer kunnskapssøkende, og dermed deler mer informasjon. Dermed vil kommunikasjonen i arbeidsgrupper med lavt kompetansenivå (Balthazard et al., 2004). være mer konstruktiv sammenlignet med arbeidsgrupper med høyt kompetansenivå. På grunn av denne forskjellen, hevder Balthazard (2004) at arbeidsgrupper med lavt kompetansenivå fungerer bedre i avstandsarbeid enn de med høyt kompetansenivå. Dette er motstridende av hva respondentene i min studie forteller. De uttrykker at et høyere kompetansenivå, ved et høyere utdanningsnivå, fører til at det er enklere å jobbe selvstendig, og dermed at det er lettere å arbeide på avstand. De underbygger dette med å fortelle at selvstendighet er en nødvendig egenskap for å kunne arbeide effektivt på avstand fordi man ikke har mulighet til å bli fulgt opp like tett av sin leder som når man er samlokalisert. Dersom dette stemmer kan det antyde at organisasjoner som ønsker å jobbe mer effektivt på avstand, burde søke arbeidstagere som har et høyt



utdanningsnivå og som uttrykker evne og ønske om å jobbe selvstendig. Det ville det være interessant å utforske dette videre i forskning.

## Erfaring

Videre har enkelte av respondentene fortalt at deres erfaring med å jobbe på avstand har en positiv sammenheng med redusert opplevelse av avstandsulemper. Dette understrekes spesielt av respondentene som har jobbet på avstand i størsteparten av sitt yrkesaktive liv. Liao (2017) argumenterer for at erfaring fra lignende situasjoner kan legge grunnlaget for dannelsen av hurtig tillit, som kan erstatte behov for å bygge sterke mellommenneskelige relasjoner før tillit oppstår. Dette kan forklare hvorfor respondentene som beskriver at erfaring er en fordel ved avstandsarbeid også sier at det er problemfritt å ha mindre uformell kommunikasjon på avstand. Likevel forklarer respondentene at det er andre aspekter ved deres erfaring med avstandsarbeid som gjør at avstandsulempene reduseres, slik som at de bruker ulike kommunikasjonsverktøy mer hensiktsmessig.

Dersom erfaring har sammenheng med reduserte avstandsulemper, betyr det at man kan trenes i å bli god til å jobbe på avstand? Er det å kunne jobbe effektivt på avstand en kompetanse man kan bygge opp? I så fall vil det være mulig for organisasjoner å kurse sine ansatte i å jobbe effektivt på avstand, og kanskje til og med teste deres evner til å jobbe på avstand i en ansettelsesprosess. Det kan også tenkes at ledere burde tilrettelegge for at ansatte kan dele erfaringer med å jobbe på avstand med hverandre ved for eksempel at ansatte kan reflektere i samtaler med hverandre om hva de opplever at fungerer eller ikke fungerer med kommunikasjon på avstand. Jeg foreslår videre forskning for å kunne se nærmere på om det er en positiv sammenheng mellom erfaring med avstandsarbeid og reduserte avstandsulemper.

## Personlighet vs. erfaring og kompetansenivå

Selv om det mangler forskning på betydningen av fjernarbeidserfaring, har flere forskere sett på innvirkningen som sammensetning av personlighet blant kollegaer har på effektiviteten i avstandsarbeid (Balthazard et al., 2004; Dulebohn & Hoch, 2017). Blant annet nevner Balthazard et al. (2004) at det kan slå negativt ut på kommunikasjonen dersom mange av de ansatte er ekstroverte når de jobber på avstand fra hverandre, som er i tråd med at enkelte av respondentene nevner at de tenker det er en fordel å være introvert. Respondentene begrunner dette med at det

er fordi de ikke har samme behov for uformell kommunikasjon med kollegaer, og dermed ikke opplever de samme ulempene forbundet med svekkede relasjoner som tidligere skissert. Balthazard et al. (2004) argumenterer for at introverte kan utrykke seg mer over digitale kommunikasjonsverktøy enn de gjør i fysiske møter, mens ekstroverte vil være like tydelig i både fysisk og digital setting. Balthazard et al. (2004) tok ikke høyde for antall personer til stede i møtene, og dermed kan det være nærliggende å tenke at introverte vil utrykke seg mindre også digitalt når møtedeltagerne er mange.

I motsetning til erfaring, er personlighet noe man i mindre grad kan endre. For å kunne si noe om hva organisasjoner kan endre og hva de ikke kan endre hos sine ansatte, mener jeg derfor betydning av personlighet burde diskuteres i lys av betydningen av erfaring. Det kan tenkes at tung vektlegging av personlighet kan gi inntrykk av at det er umulig for organisasjonen jobbe mer effektivt på avstand uten å bytte ut sine ansatte. På den andre siden kan bevissthet knyttet til betydningen av de ansattes personlighet gjøre at ledere setter sammen mer velfungerende team. Jeg foreslår at det ville være interessant å utforske hvordan effektivitet blir påvirket av både personlighet og kompetansenivå i avstandsarbeid, for å kunne si noe mer konkret om hvilke tiltak organisasjoner kan gjøre for å jobbe mer effektivt på avstand og dermed gi et mer utfyllende svar på min problemstilling.

#### Antall ansatte som samarbeider – har digital kommunikasjon en usynlig maksgrense?

Flere av respondentene trekker frem at oppgavene med høy grad av AGA og OK er spesielt vanskelig å løse på avstand når mange ansatte er involverte. Dette antyder at antall ansatte som kommuniserer påvirker graden av avstandsulempes. Jeg anbefaler videre forskning for å undersøke hvilken betydning antall deltagere i digital kommunikasjon har.

#### Betydning av AGA og OK – den isolerte effekten

Selv om mine funn antyder at AGA og OK er avgjørende for forekomsten av avstandsulempes, er det utfordrende å skille dette fra andre innvirkende faktorer som er presentert i datamaterialet. I mine hypoteser foreslår jeg at det er egenskaper ved oppgaven, altså AGA og OK, som er avgjørende i hvor enkle de er å løse på avstand. Respondentene forteller at kombinasjonen av relasjon og oppgavens

egenskaper er avgjørende for hvordan de oppfatter avstandsulemper. For å kunne si noe om hypotesene er det avgjørende å kunne si noe om oppgavens egenskapers påvirkning sett bort fra påvirkning av kommunikasjonsverktøy, personlige egenskaper og lignende. Altså; kun avhengig av AGA og OK hvordan oppleves avstandsulemper? Hva er den isolerte effekten av AGA og OK på effektiviteten i avstandsarbeid? IPO-modellen (figur 2) illustrer hvordan avstandsarbeid blir påvirket av en rekke ulike faktorer. Selv om datamateriale ikke er entydig i skillet mellom relasjon og AGA og OK, mener jeg likevel at funnene peker i retning av at AGA og OK spiller en viktig rolle i oppfattelsen av avstandsulemper. Likevel er det behov for ytterligere forskning for å kunne undersøke sammenhengene ytterligere og eventuelt underbygge funnene fra denne undersøkelsen samt si noe om den isolerte effekten AGA og OK har på avstandsulemper.

### Metodiske utfordringer og muligheter

Oppgavene som beskrives i denne masteravhandlingen blir presentert med høy eller middels grad av AGA og OK basert på respondentenes beskrivelse og min tolkning av dette. Min tolkning er basert på kjennetegn av AGA og OK som jeg har redegjort for, og er dermed tydelig begrunnet. Likevel kan oppgaver tolkes unøyaktig og subjektivt grunnet respondentenes fremstilling av oppgavene og min tolkning av dette. Min tolkning av hvilke oppgaver som preges av høy AGA og OK er basert på at oppgavene er detaljrike, unike og relasjons- og kommunikasjonsintensive. Denne tolkningen er videre avhengig av at respondentene beskriver oppgavene sine som dette. Eksempelvis nevner jeg forskning, feltarbeid og laboratoriearbeid som oppgaver med høy AGA og OK. Kriteriene til min vurdering av oppgavene er likevel ikke eksplisitt formulert, slik at andre kan foreta en vurdering av oppgavene og komme fram til samme resultat. Det ville dermed vært en fordel, for videre forskning på AGA og OK, at det utarbeides et rammeverk for måling av AGA og OK. Ved utarbeidelse av denne masteroppgaven fantes ikke dette. Jeg vurderte at å utvikle en slik metode ville være for ressurskrevende og utfordrende til å kunne gjennomføre innenfor tidsrammene jeg hadde.

Videre har respondentene i mitt utvalg beskrevet sine arbeidsoppgaver som for det meste tilhører middels eller høy grad av AGA og OK, selv om de også har arbeidsoppgaver med lav grad av AGA og OK. Det kan tenkes at de fleste organisasjoner som har ansatte som jobber på avstand fra hverandre, gjør dette for å

få tilgang på høyt utdannet personale uten å være avhengig av å rekruttere disse til en geografisk lokasjon. Dette nevnes også av Bell og Kozlowski (2002). Derfor vil organisasjoner som har en stor andel av sine arbeidsoppgaver tilhørende BASEN ikke ha behov for å organisere seg med avstandsarbeidere. Det kan tenkes at det kunne vært interessant i videre forskning å undersøke bedrifter som bevisst har valgt å *ikke* jobbe med fjernledelse, for å kartlegge deres holdninger til hvorfor de velger å jobbe samlokalisert. Er det slik at disse organisasjonene velger å ikke arbeide med fjernledelse fordi de ikke er avhengig av å rekruttere på ulike geografiske lokasjoner? Eller er det slik at de ansatte i disse organisasjonene typisk er lavt utdannede, og dermed mindre selvstendig, slik min data antyder? Eller kan det være en sammenheng mellom at også lav grad av AGA og OK medfører avstandsulemper, og at avstandsarbeid dermed er bedre skikket organisasjoner der arbeidsoppgavene i hovedsak er preget av middels grad av AGA og OK?

### Konklusjon og videre forskning

Gjennom denne oppgaven har jeg presentert flere punkter som belyser min problemstilling. Blant annet har jeg argumentert for at personlige egenskaper som kan utvikles og endres, slik som utdanningsnivå og erfaring, kan ha innvirkning på hvordan avstandsulemper oppleves. Jeg har også argumentert for at relasjoner har betydelig innvirkning på opplevelsen av avstandsulemper, samt at disse må bygges på andre måter enn når man er samlokalisert. Både utdanningsnivå, erfaring og relasjoner foreslår jeg er mulige punkter der organisasjoner kan rette tiltak for å redusere avstandsulemper. Jeg har likevel gått inn på relativt få konkrete tiltak, og foreslår derfor at videre forskning kan utforske disse temaene ytterligere. Jeg foreslår derimot at ledere burde være bevisst i hva som påvirker avstandsulemper, samt å dele denne bevisstheten med sine ansatte. Som nevnt argumenterer Liao (2017) for at fjernledelse krever mer ledelse, mens Bell & Kozlowski (2002) argumenterer for at ledelsen burde deles mellom de ansatte. Jeg argumenterer for at det ikke krever *mer* ledelse, eller *delt* ledelse, men en *anderledes og mer bevisst* ledelse. Som lederrespondentene trekker frem, har de større kapasitet til å lede flere ansatte på avstand. Likevel beskriver de at utfordringer som svekkede relasjoner og mindre oversikt, noe jeg foreslår at en økt bevissthet og tilrettelegging kan forebygge.

Videre peker resultatene av min empiri i retning av at hypotesene jeg har presentert får støtte. Dette innebærer at økning av AGA og OK medfører økte nivåer av

avstandsulemper. Videre tyder mine funn på at oppgaver med høy AGA og OK kjennetegnes ved at de krever mer kompetanse, hyppig kommunikasjon samt lange og komplekse diskusjoner. Dersom ledere er bevisst hvilke oppgaver som har høy AGA og OK, samt utfordringene dette medfører, kan det tenkes at ledere er bedre rustet til å redusere avstandsulempene. Jeg foreslår derfor at fjernledelse er en kompetanse som er spesielt nødvendig for en leder når arbeidsoppgavene har høy grad av AGA og OK.

Jeg foreslår videre studier for å se nærmere på dette, ettersom funnene i mitt datamateriale antyder at det er mulig at de presenterte hypotesene stemmer. Videre foreslår jeg at denne oppgaven kan brukes som inspirasjon til flere temaer knyttet til fjernledelse som kan utforskes ytterligere, som nevnt gjennom oppgaven, slik som personlige egenskaper, antall ansatte og kommunikasjonsverktøy sin betydning på opplevd avstandsulemper.

## Litteraturliste

- Allen, S. A. & Vakalahi, H. F. (2013). My Team Members Are Everywhere! A Critical Analysis of the Emerging Literature on Dispersed Teams. *Administration in Social Work*, 37 (5): 486-493. doi: 10.1080/03643107.2013.828002.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *Leadersh. Q.*, 13 (6): 673-704.
- Aubert, B. A. & Kelsey, B. L. (2003). Further Understanding of Trust and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 34 (5): 575-618. doi: 10.1177/1046496403256011.
- Balthazard, P., Potter, R. & Warren, J. (2004). Expertise, Extraversion and Group Interaction Styles as Performance Indicators in Virtual Teams. *Database for Advances in Information Systems*, 35 (1): 41-64. doi: 10.1145/968464.968469.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: implications for effective leadership.(The Interface of Leadership and Team Processes). *Group & Organization Management*, 27 (1): 14.
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse : karakteristika og utfordringer. I, s. 39-59. Vallset: Oplandske bokforl., 2014.
- Berry, G. R. (2011). Enhancing Effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *Journal of Business Communication*, 48 (2): 186-206. doi: 10.1177/0021943610397270.
- Cribb, L. C. E. (2018). Exploring effective virtual leadership and the use of computer-mediated communication technology on a virtual team. doi: 10.7939/R3057D82R.
- Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27 (4): 569-574. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.004.
- Havforskningsinstituttet. Om oss. Tilgjengelig fra: <https://www.hi.no/hi/om-oss> (lest 16.02).
- Hegghammer, T. (2009). *Fjernledelse : betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* Tromsø: Universitetet i Tromsø.
- Hoch, J. E. & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27 (4): 678-693. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.012.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization: Organizations and Societies*, 10 (4): 15-41. doi: 10.1080/00208825.1980.11656300.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3 utg.: Cappelen Damm Akademisk.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27 (4): 648-659. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.010.
- Olson, G. M. & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human-Computer Interaction: New Agendas for Human-Computer Interaction*, 15 (2-3): 139-178. doi: 10.1207/S15327051HCI1523\_4.
- Presthus, A. N., Blokkdal, M. H. & Brandsdal, E. (2018). *Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler*: University of Stavanger, Norway.
- Sapataro, J. (2020). *Microsoft Teams at 3: Everything you need to connect with your teammates and be more productive*. Tilgjengelig fra: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/03/19/microsoft-teams-3-everything-you-need-connect-teammates-be-more-productive/> (lest 19.02).
- Schaubroeck, J. M. & Yu, A. (2017). When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*, 27 (4): 635-647. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.009.
- Stefanussen, F. (2010). *Utfordringer med fjernledelse*: Universitetet i Tromsø.
- Vegvesen, S. (2019). *Nær halvvering av antall avdelingsdirektører*. Tilgjengelig fra: <https://www.vegvesen.no/om+statens+vegvesen/presse/nyheter/nasjonalt/naer-halvering-av-antall-avdelingsdirektorer-i-statens-vegvesen> (lest 16.02).
- Vegvesen, S. (2020). Årsrapport 2019. 140.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* 6th utg. Thousand Oaks Sage Publications Inc.

## Vedlegg 1 – informasjonsskriv til respondenter

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Digital kommunikasjon som erstatning for fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvordan arbeidsoppgavers kompleksitet og avhengighet til hverandre kan påvirke hvilke utfordringer man møter ved å jobbe på avstand fra sin leder og kollegaer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Dette prosjektet foregår i forbindelse med en masteroppgave knyttet til det erfaringsbaserte masterprogrammet i strategisk ledelse og økonomi.

Formålet med prosjektet er å belyse hvilke utfordringer ledere møte når de ansatte jobber med betydelig geografisk avstand. Med betydelig geografisk menes det at avstanden er så stor at det ikke er praktisk gjennomførbart å møtes ansikt-til-ansikt på en daglig basis.

Problemstillingen i dette prosjektet har følgende formulering:

#### **I hvilken grad og hvordan kan ledere redusere avstandsulemper i organisasjonen gjennom bruk av digitale verktøy og kommunikasjonskanaler?**

For å tydeliggjøre hvilke spørsmål jeg vil gå inn på for å svare på dette har jeg utarbeidet følgende hypoteser, basert på relevant teori:

**Hypotese 1:** Avstandsulempene øker når arbeidsoppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) og oppgavekompleksiteten (OK) øker.

**Hypotese 2:** Bruk av digitale verktøy for å overvinne avstandsulemper lykkes bedre etter hvert som når arbeidsoppgavenes gjensidige avhengighet (AGA) og oppgavekompleksiteten (OK) avtar.

Med avstandsulemper menes negative innvirkninger på arbeidsforholdene der avstand er medvirkende eller eneste årsak. Disse inkluderer manglende tillit, nedsatt effektivitet, svake relasjoner, mangelfull, selektiv eller skeiv informasjon og økt konfliktnivå. Med effektivitet menes graden av ressurser, som tid og innsats, som kunne vært brukt til andre formål

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitet i Tromsø (UiT) – Norges Artistiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du får spørsmål om å delta, fordi jeg anser din bedrift som relevant for denne oppgaven fordi arbeidsoppgavene til deg og dine kollegaer har tilstrekkelig lik grad av avhengighet og kompleksitet.

Videre har jeg vært i kontakt med bedriften din for å høre om dette er et prosjekt dere ønsker å delta i. Du mottar dermed dette fordi dette har blitt møtt med interesse.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

I dette prosjektet vil jeg intervjuer deg som respondent over telefon eller over videosamtale. Jeg vil stille deg en rekke spørsmål, der du vil svare som du ønsker. Jeg vil spørre deg om hvordan du oppfatter at avstand påvirker deg i din arbeidshverdag, med søkelys på avstandsulemper som relasjoner, tillit og effektivitet. Intervjuet vil vare mellom 30 minutter til en time. Jeg vil ta lydopptak og notater fra intervjuet. Dine svar vil bli anonymisert i fremstillingen av funnene i dette prosjektet.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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



Student (Kjersti Arneberg) vil være den eneste med tilgang til lydopptak. Transkribert og anonymisert materiale vil være tilgjengelig for student (Kjersti Arneberg) og veileder (Harald Torsteinsen) ved den behandlingsansvarlige institusjonen (UiT).

Lydopptak vil bli tatt opp ved bruk av appen Diktafon og oppbevart i Nettskjema, som kryptert materiale. Materialet vil ikke lagres lokalt på noen enheter. Lydopptakene vil bli slettet, uten noen kopier, 90 dager etter lydopptaket fant sted. Navn og kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrig data.

Organisasjonens navn vil ikke anonymiseres i oppgaven. Det samme vil ikke stilling og hvor lenge du har jobbet i organisasjonen. Dermed må det medregnes at det kan være mulig å gjenkjenne dine svar i publikasjonen.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er innen juni 2021. Lydopptak vil være slettet 90 dager etter intervjuene fant sted, og det vil etter dette ikke eksistere noen opplysninger som ikke er anonymisert.

### **Dine rettigheter**

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

## Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Universitet i Tromsø (UiT) ved veileder eller student:

Veileder: Harald Torsteinsen, [harald.torsteinsen@uit.no](mailto:harald.torsteinsen@uit.no), 770 58 220

Student: Kjersti Arneberg, [kjersti.arneberg@gmail.com](mailto:kjersti.arneberg@gmail.com), 986 58 244

Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no), 77646322

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Harald Torsteinsen*

*Kjersti Arneberg*

(Forsker/veileder)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Digital kommunikasjon som erstatning for fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen*»? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, altså informasjon om stilling, hvor lenge jeg har jobbet i organisasjonen og navnet på organisasjonen jeg jobber i.*

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

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 – intervjuguide

Forutsetning: Intervjuet må tilpasses om det er en leder eller ikke som er respondent.

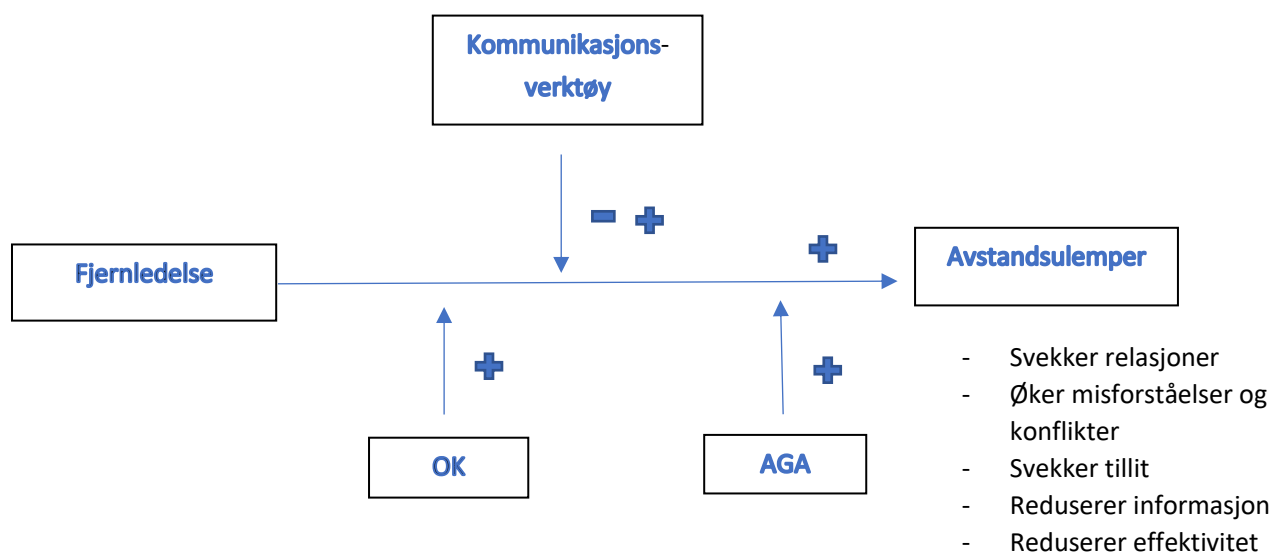
- **Spørsmål 1:** Hvor lenge har du jobbet på denne arbeidsplassen, og hvor lenge har du jobbet med betydelig geografisk avstand fra deg og dine kollegaer/leder?
- **Spørsmål 2:** Hvordan opplever du at fraværet av samlokalisering påvirker tiden du bruker på å kommunisere med dine kollegaer og leder? Er dette noe som plager deg?
- **Spørsmål 3:** Har du tanker rundt om det er noen enkelte oppgaver som kunne vært enklere å løse om du og dine kollegaer/leder hadde vært samlokaliserte?
- **Spørsmål 4:** Hvordan opplever du at teknologi påvirker ditt samarbeid med kollegaer/leder?
- **Spørsmål 5:** Opplever du at kollegaene dine, med deg inkludert, tar på seg lederoppgaver når det kreves mye kommunikasjon og tett samarbeid i kombinasjon med at det kommuniseres med digitale hjelpemidler?
- **Spørsmål 6:** Har hvilke oppgaver du jobber med noe å si for hvordan du opplever å jobbe på avstand?
- **Spørsmål 7:** Hvordan påvirker fraværet av din leder din arbeidshverdag?
- **Spørsmål 8:** Hvordan opplever du samholdet på arbeidsplassen?
- **Spørsmål 9:** Hvordan er den uformelle kommunikasjonen på arbeidsplassen? Snakker dere for eksempel om hvordan dere har det, og om deres personlige liv?
- **Spørsmål 10:** Føler du at du kjenner din leder godt?
- **Spørsmål 11:** Føler du at din leder støtter deg og er opptatt av hvordan du har det?
- **Spørsmål 12:** Hvordan er konfliktnivået på arbeidsplassen?
- **Spørsmål 13:** Hvilke kommunikasjonsverktøy bruker dere? Hvor mye kommunikasjon er skriftlig versus muntlig, og hvordan oppleves dette?
- **Spørsmål 14:** Føler du at hvordan du har det i ditt personlige liv blir sett og hørt?
- **Spørsmål 15:** Hvis du kunne velge noen positive og negative ting å si om å jobbe på avstand, hva ville du sagt?

## Vedlegg 3 – Illustrasjoner og forkortelser

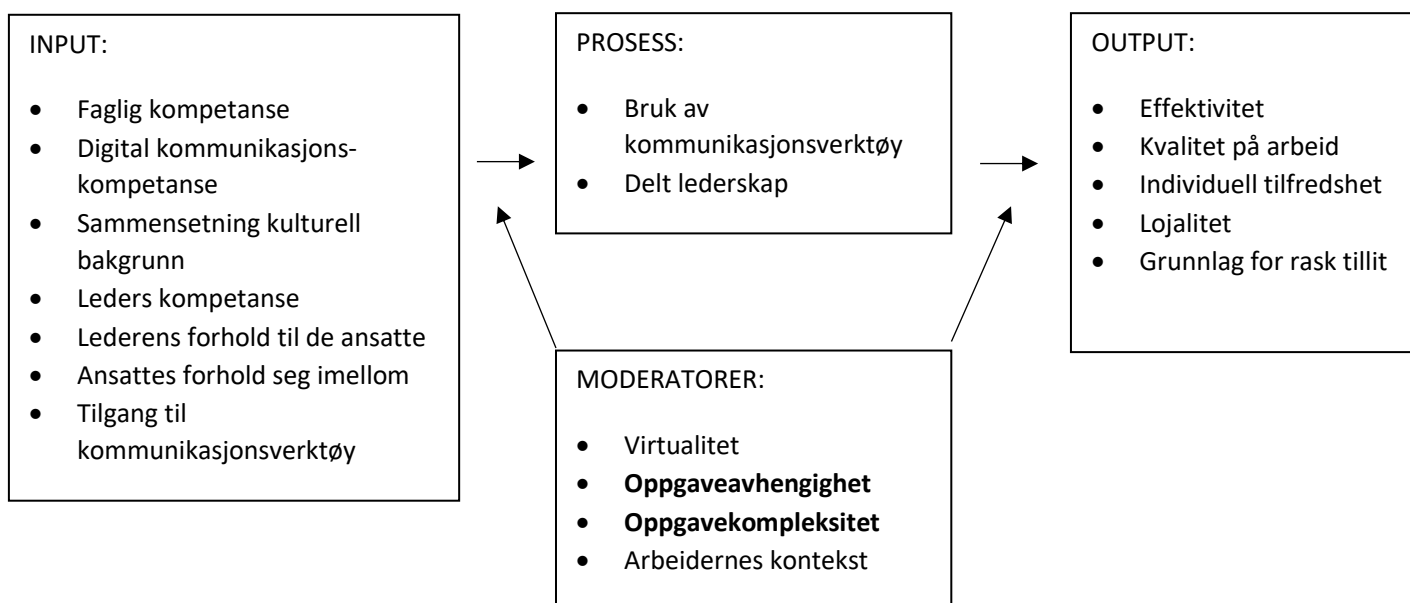
### Forkortelser

- AGA: Arbeidsoppgavens gjensidige avhengighet
- OK: Oppgavekompleksitet
- IPO: Input – Process – Output

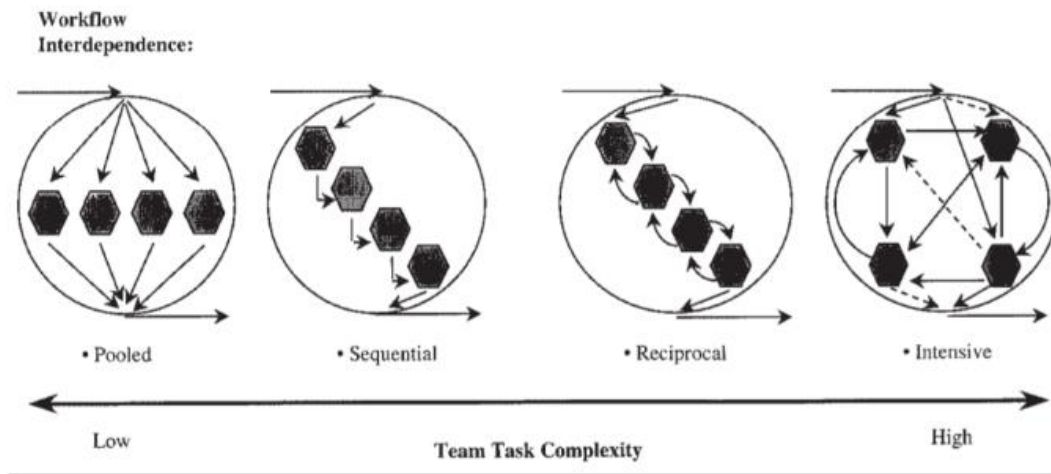
Figur 1 – Visualisering av Problemstilling



Figur 2 – IPO-modellen



Figur 3 – AGA og OK



Figur 4 – Ny variabel: Personlige egenskaper

