



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Å lede digitalt

Hvilke erfaringer har ledere med å ivareta relasjoner når de leder fra avstand?

Daniel Heggen Haugen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked, BED-3902, mai, 2022.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterstudiet i Ledelse, innovasjon og marked ved UiT Norges Arktiske Universitet. Å skrive denne oppgaven har vært en utfordrende, men en spennende og lærerik reise. Til tider har døgnet hatt for få timer og det har vært en bratt læringskurve, men til gjengjeld sitter jeg igjen med ny kunnskap og forståelse. Nå som denne studien er ferdig ønsker jeg å takke alle som har vært en bidragsyter i en eller annen form slik at denne oppgaven ble en oppgave jeg er stolt av!

Jeg ønsker spesielt å rette en stor takk til min dyktige veileder Anne Grete Sandaunet som kyndig har stilt opp med kunnskap og stor tålmodighet under skrivingen av oppgaven. Uten deg ville ikke denne oppgaven vært mulig!

Videre ønsker jeg å takke mine informanter som tok seg tid i en ellers travel hverdag til å stille opp på intervjuer med meg. De har stilt opp med profesjonell dyktighet og imøtekommenhet. Tusen takk for at dere tok dere tid til meg, uten dere ville det ikke vært noen oppgave.

Jeg ønsker også å takke mine nære og kjære hjemme som har stilt opp med moralsk støtte og motivasjon når jeg har vært begravet i arbeidet med oppgaven. Til slutt vil jeg takke mine medstudenter som har gjort mine to år på masterutdannelsen til en spennende og flott opplevelse, studiehverdagen ville ikke vært det samme uten dere!

Oslo, 31. mai 2022

Daniel Heggen Haugen

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvilke erfaringer ledere har med å ivareta relasjoner når de leder digitalt.

Studiens problemstilling er åpent, *hvilke erfaringer har ledere med å ivareta relasjoner fra avstand?* Studien avgrenses ved at det er lederes beskrivelser av egne erfaringer og opplevelser med fenomenet digital ledelse som undersøkes og ved at det stilles følgende forskningsspørsmål: FS1: «*Hvordan har ledere erfart å lede ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler?*» FS2: «*Hvordan har ledere arbeidet med å ivareta tillit når ledelse foregikk digitalt?*» FS3: «*Hvordan har ledere jobbet for å ivareta motivasjon hos ansatte digitalt?*».

Studien har blitt gjennomført ved hjelp av et kvalitativt forskningsdesign med intervjuguide og semi-strukturerte intervjuer. Jeg intervjuet ti ledere i en organisasjon som hadde lite erfaring med utøvelse av digital ledelse før pandemien. Dataen ble analysert ved hjelp av en tematisk analyse og kodet ved hjelp av teoribaserte kategorier og underkategorier.

Studiens funn har vist hvordan ledere har erfart det å lede digitalt. Hvordan de arbeidet med å følge opp ansatte, ivareta motivasjon, tillit og relasjoner samt hvordan de kommuniserer fra avstand. Funnene har vist at ledere har ulike ledelsestilnæringer til digital ledelse, hvor situasjonen påvirker valg av ledelsestil, men at de vektlegger en relasjonsorientert tilnærming. I tillegg viste studien noen utfordringer knyttet til det å skape tillit og motivere på avstand.

Nøkkelord: Digital ledelse, avstandsledelse, tillit, motivasjon, kommunikasjon.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning og begrunnelse for valg av tema	1
1.1	Studiens empiriske nedslagsfelt.....	5
1.2	Oppgavens struktur.....	6
2	Tidligere forskning om digital ledelse	7
3	Teoretisk rammeverk.....	10
3.1	Tillit	11
3.1.1	Institusjonell tillit	11
3.1.2	Relasjonell tillit	12
3.2	Motivasjon	13
3.3	Digital kommunikasjon	14
3.4	Teori om ledelse	16
3.4.1	Situasjonsbestemt ledelse.....	17
3.4.2	Relasjonell ledelse.....	19
3.4.3	Leader-member-exchange (LMX)	20
3.4.4	Tillit sin rolle i LMX-teorien.....	22
3.4.5	Hvordan ledere motiverer.....	23
3.5	Oppsummering av teori	25
4	Metodisk tilnærming	26
4.1	Studiens kontekst.....	27
4.2	Datainnsamling og analyse.....	28
4.2.1	Semi-strukturerte intervjuer	28
4.2.2	Analyse.....	30
4.3	Evaluering av metode	31
4.4	Oppsummering metode.....	34
5	Empiriske funn	35

5.1	Skiftet til avstandskommunikasjon.....	36
5.2	Oppfølging av ansatte.....	43
5.3	Opprettholdelsen av det sosiale miljøet på jobben	47
5.4	Oppsummering av analyse.....	50
6	Diskusjon.....	52
6.1	Lederes erfaringer med overgangen til å arbeide digitalt	52
6.2	Lederes oppfølging av ansatte fra avstand	56
6.3	Ivaretagelse av det sosiale fra avstand.....	58
7	Konklusjon	62
7.1	Svar på problemstilling.....	62
8	Referanseliste	65
	Figurer	69
	Figur 1: Herzbergs motivasjons og hygienefaktorer (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959).....	69
	Figur 2: Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori (Fiedler, 1978).....	69
	Tabeller.....	69
	Tabell 5-1: Kategorisert oversikt over studiens funn	69
	Tabell 5-2 Oversikt over studiens sentrale funn.....	69
	Vedlegg 1	70

1 Innledning og begrunnelse for valg av tema

I denne oppgaven skal jeg undersøke temaet digital ledelse. I litteraturen blir digital ledelse gjerne sidestilt med avstandsledelse og kan fra et teoretisk ståsted defineres som en prosess for å påvirke holdninger, følelser, oppførsel og resultater hos individer ved bruk av avansert informasjonsteknologi (Cortellazzo, Bruni, Zampieri, 2019). I denne oppgaven kommer jeg hovedsakelig til å bruke betegnelsen digital ledelse. Jeg velger å studere dette fenomenet grunnet at digital ledelse er et fenomen som gradvis øker i omfang. Forenklet kan digital ledelse forklares som å være i stand til å lede medarbeidere fra avstand ved å ta i bruk digitale informasjons- og kommunikasjonskanaler.

Digitale verktøy som gjør det mulig å arbeide hjemmefra har vært i bruk i mange år, men har blitt anvendt i en større grad den siste tiden grunnet Covid-19 pandemien. Statistikk fra forskningsorganisasjonen FaFo viser til at 80% av norske arbeidstakere har fått hverdagen påvirket av pandemien, hvor pålegg om hjemmekontor er det mest vanlige (Nergaard, 2020). I en nylig publisert rapport fra handelshøyskolen ved OsloMet kommer det frem at rundt 50% av norske arbeidstakere har i 2022 muligheten til å jobbe hjemmefra. Det trekkes også frem at rundt 72% av Norske arbeidstakere ønsker å jobbe hjemmefra minst en dag i uken, men de færreste ønsker å jobbe hjemmefra hver dag (Ingelsrud, Aksnes, Bernstrøm, Egeland, Hansen, Pedersen, Underthun & Weitzenboeck, 2022).

Denne utviklingen har gjort at ledere nå i større grad enn før må benytte seg av digitale informasjons- og kommunikasjonskanaler. Som følge av endringene pandemien medførte har flere organisasjoner nå sett seg nødt til å tilby en større grad av fleksibilitet til arbeidstakere for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass (Ingelsrud, 2022). For ledere som nå er nødt til å lede mer fra avstand har dette også skapt flere nye muligheter. Kommunikasjon kan skje umiddelbart ansikt til ansikt med videokommunikasjon, man kan rekruttere talenter fra hele verden for å sette sammen kunnskapsrike team og det er lettere å skape relasjoner på tvers av kontorlandskaper (DasGupta, 2011). Digital ledelse byr også på utfordringer for ledere. De må kunne kommunisere mer effektivt, være i stand til å inspirere og skape entusiasme fra avstand, samtidig som de må klare å bygge tillit med ansatte de kanskje aldri får møtt

(DasGupta, 2011). I min oppgave er formålet å bidra med kunnskap om hvordan ledere leder fra avstand, i en virksomhet som hadde lite erfaring med digital ledelse før pandemien.

For å se på hvordan ledelse foregår fra avstand er det viktig å vite hva ledelse innebærer. Yukl (2013) hevder at det eksisterer like mange definisjoner på ledelse som personer som har forsøkt å definere begrepet. Det er imidlertid en enighet om at ledelse er en spesiell atferd mennesker utviser med den hensikt å påvirke andre mennesker sin atferd, holdning og tenkning (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

I teorien er det vanlig å skille mellom ledelse og administrasjon. Hvor administrasjon kan sees på som hvordan ting blir gjort, da i forhold til effektivitet, stabilitet og økonomisk gevinst. Mens ledelse handler om betydningen arbeidet har for mennesker, da i forhold til fleksibilitet, innovasjon, tilpasningsdyktighet og menneskers velvære i tillegg til de økonomiske gevinstene (Yukl, 2013). I min oppgave vil jeg vektlegge det Yukl (2013) beskriver som ledelse, da spesielt hvordan ledere arbeider med å ivareta relasjonene til sine medarbeidere fra avstand.

I teorien til Mintzberg (1973) trekker han frem den interpersonelle lederrollen som handler om å skape relasjoner til ansatte ved å motivere og inspirere dem til å gjøre jobben sin best mulig. For å være i stand til å gjøre dette må ledere veilede, strukturere og bygge tillit til sine ansatte i organisasjonen (Altamony, Masa'deh, Gharaibeh, 2017; Yukl, 2013). Tillit og motivasjon ansees i henhold til Mintzberg (1973) som grunnleggende elementer for å kunne ivareta relasjoner i organisasjoner. Tillit handler om at personer som interagerer med hverandre opplever at de kan stole på hverandre og er i henhold til Kirkhaug (2015) et iboende og sentralt element i lederskap. Motivasjon blir definert som psykologiske, biologiske og sosiale faktorer som gir retning og opprettholder atferd når det kommer til måloppnåelse (Kirkhaug, 2015).

I henhold til Farbrot (2018) ansees kommunikasjon som nøkkelen til å kunne ivareta relasjoner med de rundt seg. Å kommunisere som en leder kan forstås som en bevisst overføring av informasjon og mening til flere individer, med formål om å veilede, inspirere og motivere de ansatte (Barrett, 2006). En leder med gode kommunikasjonsevner kan skape forståelse og tillit som er nødvendig for å kunne motivere og bygge relasjoner med ansatte (Barrett, 2006). Av den grunn blir dyktige ledere ofte kjennetegnet av deres evne til å

kommunisere klart og tydelig. Arnulf (2013) sin forskning trekker frem at kjernen i ledelseskommunikasjon er å kommunisere et bilde av fremtiden, en visjon, som både motiverer og mobiliserer medarbeiderne til å handle (Arnulf 2013; gjengitt av Farbrot, 2018). For å lede fra avstand må ledere være i stand til å bruke åpen kommunikasjon, som innebærer å være åpen for kritikk og tilbakemeldinger. Digital ledelse kan ifølge Li (2010) derfor sees på som en form for åpen ledelse (Li, 2010; Petry, 2014; gjengitt av Petry, 2018).

DasGupta (2011) argumenterer for at generelle ledelsesprinsipper og mål fortsatt er gjeldende, selv når ledelse utøves digitalt. Digitale ledere må nå i større grad enn før ha kompetanse om bruken av digitale informasjons- og kommunikasjonskanaler i sin utøvelse av ledelse (DasGupta, 2011). I digitaliserte bedrifter blir nå informasjons- og kommunikasjonsteknologi sett på som virkemidler for å effektivisere arbeidsrutiner og kjerneprosesser i organisasjoner. Herunder blir digitale verktøy som muliggjør digital ledelse nå ansett som grunnleggende ressurser på lik linje med mennesker (Bygstad, & Lanestedt, 2017). Ledere er derfor nødt til å videreutvikle både sine digitale og sosiale ferdigheter. Blant annet må de kunne kommunisere effektivt og tydelig ved bruk av digitale kanaler for å kunne skape samhold blant ansatte, selv med store geografiske avstander (Cortellazzo et al., 2019).

I min oppgave setter jeg søkelyset på å undersøke hvordan ledere har erfart det å arbeide med å ivareta relasjoner gjennom bruk av digitale kanaler. Fremveksten av digitale verktøy har ført til større grad av autonomi for ansatte. På en annen side er en av utfordringene med å jobbe digitalt at ansatte kan bli mer isolert og at de opplever en mindre grad av sosialisering i arbeidshverdagen (Pulley & Sessa, 2001).

Fokuset i min oppgave vil derfor ligge på å undersøke hvilke erfaringer ledere har med å ivareta disse relasjonene fra avstand. Her skal jeg også se på hvilke fordeler og ulemper ledere kan oppleve med digital ledelse og hvordan de arbeider med å motivere og skape tillit til ansatte digitalt. Videre gjør jeg en avgrensning ved at jeg velger å undersøke dette temaet i et selskap som hadde lite erfaring med å lede digitalt før pandemien. Basert på dette har jeg formulert følgende overordnet problemstilling:

«Hvilke erfaringer har ledere med å ivareta relasjoner fra avstand?»

Grunnet at denne problemstillingen er ganske bred har jeg videre utformet tre underforsknings spørsmål som kan bidra til å gi meg en dypere innsikt til å kunne svare på min problemstilling.

FS1: «*Hvordan har ledere erfart å lede ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler?*»

FS2: «*Hvordan har ledere arbeidet med å ivareta tillit når ledelse foregikk digitalt?*»

FS3: «*Hvordan har ledere jobbet for å ivareta motivasjon hos ansatte digitalt?*»

1.1 Studiens empiriske nedslagsfelt

Min masteroppgave baserer seg på en kvalitativ undersøkelse gjennomført i et enkeltstående privateid logistikkelskap som av personvern hensyn vil bli omtalt som Logistikk AS i denne oppgaven.

Logistikk AS er en organisasjon med et hovedfokus på å tilby innovative logistikkjenester innen veitransport, togtransport, sjøfrakt, flyfrakt, distribusjon, hjemlevering for netthandel og lagertjenester.

Logistikk AS sitt hovedkontor ligger i Norge, men selskapet har tilstedeværelse i 12 land deriblant Sverige, Kina, India, Nederland og mer. Det er et ungt selskap som ble grunnlagt av en gruppe logistikk-entusiaster og siden da har Logistikk AS vært et selskap i sterk vekst som har etablert seg som et dyktig og ettertraktet logistikkelskap i flere land.

Logistikk AS har gått fra å være et lite selskap med en gruppe gründere som hadde et sterkt fokus på innovasjon, vekst og et ønske om å finne nye kreative løsninger. Til i dag å ha rundt 450 ansatte og 350 sjåførere på kontrakter fordelt på flere land.

Før pandemien var det vanlig i Logistikk AS å møte opp på kontoret, hvilket gjorde at de måtte omstille seg hurtig til digitale løsninger når pandemien inntraff. I min oppgave fikk jeg muligheten til å intervju en rekke ledere i organisasjonen hvor jeg fikk høre om erfaringene de har gjort seg med denne digitale omstillingen. Disse intervjuene har bidratt til å gi meg et empirisk grunnlag til å skrive denne masteroppgaven.

1.2 Oppgavens struktur

For å strukturere oppgaven har jeg innledningsvis redegjort for hva fenomenet digital ledelse innebærer. Videre vil jeg undersøke tidligere forskning på temaet, for å se på hvorfor det er relevant for meg å undersøke.

I mitt teoretiske rammeverk skal jeg først se på teorier om tillit og motivasjon da disse to elementene ansees som sentrale for å kunne ivareta relasjoner (Mintzberg, 1973). Når jeg har presentert teorier om tillit og motivasjon vil jeg videre se på teori om digital kommunikasjon. Dette valget er basert på at for å være i stand til å ivareta tillit, motivasjon og relasjoner fra avstand må ledere kunne anvende seg av digitale informasjons- og kommunikasjonskanaler.

Videre vil jeg undersøke teorier om ledelse, for å få en forståelse for hva slags ledelsesstiler som eksisterer i litteraturen, før jeg beveger meg over til teoriene jeg anser som mest relevant i min oppgave. Her vil jeg legge et hovedfokus på teori om situasjonsbestemt ledelse, da hva slags ledelsesstil som bør anvendes ofte er avhengig av kontekst. Deretter skal jeg undersøke teori om relasjonell ledelse, her hovedsakelig LMX (leader-member-exchange) teorien, da jeg er opptatt av å undersøke hvordan leder-medarbeider relasjoner blir ivaretatt fra avstand. Til slutt i mitt teoretiske rammeverk skal jeg redegjøre for tillit sin rolle i LMX-teorien før jeg undersøger hvordan ledere kan arbeide med å motivere ansatte.

I arbeidet med mitt teoretiske rammeverk henter jeg inn data fra tidligere pensum, samt relevante forskningsartikler fra nett. Etter jeg har undersøkt relevant teori skal jeg videre gå inn på metoden jeg har brukt for å samle inn data til oppgaven. Innsamlingen av data vil hovedsakelig sette søkelys på ulike erfaringer ledere har med å lede fra avstand.

Etter presentasjonen av mitt metodiske kapittel skal jeg videre bevege meg over til analysen av empirien jeg har samlet inn. Deretter skal jeg knytte mitt teoretiske rammeverk opp mot empirien jeg har samlet inn i drøftedelen av oppgaven. Avslutningsvis etter jeg har drøftet mine valgte forskningsspørsmål vil jeg komme med en konklusjon hvor jeg forsøker å svare på oppgavens problemstilling.

2 Tidligere forskning om digital ledelse

Nå som jeg innledningsvis har presentert hva digital ledelse innebærer skal jeg undersøke tidligere forskning på feltet. Digital ledelse er et tema det har blitt forsket på mye tidligere, både med søkelys på generelle effekter digitaliseringen har hatt på organisasjoner og hvordan dette har påvirket utøvelsen av ledelse.

Litteraturen viser til flere synspunkter for hva som er viktig for digitale ledere. En gjennomgående enighet er at noen tradisjonelle ledelsesevner som det å kommunisere tydelig og evnen til å skape samhold fortsatt er gjeldende digitalt. Derimot er hvem som leder og når ledelse skjer en kontinuerlig utvikling (Pulley & Sessa, 2001). Når det kommer til å lede digitalt argumenterer forskningen til DasGupta (2011) for at tradisjonelle ledelsestradisjoner og mål fortsatt er gjeldende. Til motsetning ser forskningen til Avolio & Kahai (2003) på digital ledelse ikke bare som en forlengelse av tradisjonell ledelse, men en fundamental endring i hvordan ledere og følgere relaterer til hverandre i organisasjonen og mellom organisasjoner. Forfatterne argumenter for at ledere må balansere gamle ledelsestradisjoner med de nye (Avolio & Kahai, 2003). Uavhengig av hvilken ledelsestilnærming man velger viser forskningen til Neufeld, Wan & Fang (2010) at det å ivareta relasjoner mellom leder og medarbeidere blir påvirket av å lede fra avstand.

I litteraturen trekkes det frem at digitale ledere nå må legge mer fokus på å utvikle sine digitale evner, tenke innovativt, skape sterke nettverk og ha en klar visjon for organisasjonen. De blir ansett som individer som bidrar til å skape verdi i organisasjoner ved å kombinere lederevner med digitale innovasjoner (Erhan, Uzunbacak & Aydin, 2022). Digitale ledere ansees altså som nøkkelindivider for å skape en digital kultur i organisasjoner (Cortellazzo et al., 2019).

I denne digitale tidsalderen er derfor ledere nødt til å følge den teknologiske utviklingen og skaffe kunnskap om endringer i organisasjonens struktur. Samtidig viser forskningen til at dyktige digitale ledere må jobbe med å inkludere de ansatte, ved å gi dem en følelse av at de kan dele meninger og ideer om arbeidet (Erhan et al., 2022). På et generelt grunnlag har digitaliseringsprosessen i organisasjoner ført til økt effektivitet og et hurtigere tempo på

arbeidsplasser. Forskningen viser til at digitale ledere derfor må være i stand til å ta beslutninger raskere enn før, noe som krever at de er i stand til å kommunisere effektivt fra avstand, skape initiativ og fostre endring (Cortellazzo et al., 2019). I henhold til Cortellazzo et al., (2019) er det blitt essensielt for digitale ledere å anskaffe digital kompetanse i dagens kunnskapssamfunn. Den nylig utgitte rapporten Hjemme-Borte-Uavgjort (2022) viser til at selv om man i hyppigere grad bruker digitale kommunikasjonsmedier opplever ledere at de har mindre kontakt med ansatte når selve ledelsesgjerningen foregår digitalt (Ingelsrud et al., 2022).

En undersøkelse gjennomført av flere anerkjente tyske digitaliseringseksperter viser til at de teknologiske verktøyene som nå er tilgjengelige bidrar med å forenkle arbeidshverdagen til ledere ved at teknologien kan gjøre det enklere å foreta beslutninger. De legger også vekt på at digitale verktøy har en liten sannsynlighet til å fungere som et substitutt for lederes komplekse roller, når det gjelder å motivere og inspirere ansatte (Schwarz Müller, Broschi, Duman & Welp, 2018). En kvantitativ spørreundersøkelse som ble gjennomført av Neufeld, Wan & Fang (2010) viste til at ledere som er dyktige på å motivere og inspirere ansatte oppnår bedre resultater i forhold til effektivitet og måloppnåelse når det ledes digitalt. Ansatte som opplever lederen som digitalt kapabel har mer trygghet i organisasjonen, og deler mer informasjon. Digitale ledere må derfor være proaktive og sørge for å motivere ansatte for å fremme innovative ideer (Erhan et al., 2022).

I digitaliserte organisasjoner viser undersøkelser at det kan være hensiktsmessig for ledere å desentralisere ledelsen for å fremme læring, kunnskapsdeling og fordeling av beslutningsmakt i organisasjonen (Cortellazzo et al., 2019). Petry (2018) belyser at denne formen for desentralisering gjør det lettere å anvende seg av den kollektive kunnskapen organisasjonen innehar. I slike organisasjoner vil digitale ledere heller fungere som et bindeledd mellom eksterne og interne ressurser, da det gjør det lettere å anvende seg av kunnskapen til de ansatte og de digitale ressursene i organisasjonen (Petry, 2018).

I litteraturen trekkes det frem at sosial avstand fører til sosial fragmentering i organisasjoner. En av hovedutfordringene for digitale ledere er derfor å bygge relasjoner, samt utvikle samhold og tilhørighet i organisasjonen. Dette med formål om å få de ansatte til å gjøre en ekstra innsats og arbeide mot et felles mål (Greenberg, Greenberg & Antonucci, 2007;

Jacobsen & Thorsvik, 2019). Forskningen viser til at det derfor er viktig for digitale ledere å arbeide med å skape relasjoner både innenfor og utenfor organisasjoner (Pulley & Sessa, 2001; Schwarzmüller, Broschi, Duman & Welp, 2018). I rapporten Hjemme-Borte-Uavgjort (2022) kommer det også frem at flere ledere ser at det sosiale fellesskapet man har på arbeidsplassen forsvinner litt når flere av de ansatte må arbeide hjemmefra fremfor å møte opp fysisk på kontoret (Ingelsrud et al., 2022). I boken til Jacobsen & Thorsvik (2016) støttes påstanden om at ledere i virtuelle organisasjoner må legge stor vekt på relasjonsbygging. Forfatterne viser videre til at effektive ledere i slike digitale organisasjoner bør i en tidlig fase benytte fysisk ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å skape tillit og etablere personlige relasjoner, før man deretter kan arbeide spredt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Rapporten Hjemme-Borte-Uavgjort (2022) viser til at flere ledere velger å gjennomføre «ringerunder» for å høre hvordan de ansatte har det på hjemmekontor. Forskning har også vist at det å møtes fysisk for å prate gjør at det er lettere å ha åpne samtaler som kan bidra til å gjøre det lettere å ivareta relasjoner med medarbeiderne (Ingelsrud et al., 2022).

I henhold til DasGupta (2011) er tillit et av de viktigste aspektene for å kunne skape og opprettholde gode relasjoner virtuelt. Tillit trekkes også frem av flere forskere som en av de viktigste faktorene for å kunne jobbe effektivt når man samarbeider fra avstand. Forskningen har vist at fysisk avstand også fordrer et behov for en høyere form for tillit enn ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Holland, Malvey & Fottler, 2009; Greenberg et al., 2007; Kanawattanachai & Yoo, 2002). Forskning har også vist at det å kommunisere hyppig bidrar til å skape en større grad av tillit når man arbeider digitalt (Kanawattanachai & Yoo, 2002). Det trekkes også frem at tillit ofte oppstår tidlig i digitale grupper. Denne formen for digital tillit er mer skjør enn tilliten som oppstår når man møtes fysisk. En utfordring for digitale ledere er å sørge for at denne formen for tillit utvikler seg til en mer tradisjonell form for tillit (Greenberg et al., 2007; Holland et al., 2009). Ifølge Greenberg et al., (2007) kan tillit skapes virtuelt, det tar bare lenger tid å bygge opp enn ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon. For å bygge denne tilliten viser forskningen til at ledere må legge vekt på å motivere sine ansatte til å skape et positivt klima i organisasjonen hvor de ansatte arbeider for å nå felles målsetninger (Gheni et al., 2015). I henhold til rapporten fra OsloMet krever det å lede fra avstand en mer tillitsbasert tilnærming enn når det foregår fysisk. Det trekkes også frem at kreativt og strategisk arbeid ikke fungerer like godt på hjemmekontor som det gjør når man møtes fysisk (Ingelsrud et al., 2022).

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet skal jeg utvikle et rammeverk for å kunne analysere hvordan relasjoner ivaretas når ledere leder digitalt. For å gjøre dette skal jeg først utdype mer om hva tillit og motivasjon er for å få en forståelse for hvordan ledere kan ivareta disse elementene når de leder digitalt. I henhold til Mintzberg (1973) ansees tillit og motivasjon som sentrale faktorer for å kunne ivareta relasjoner.

Videre vil jeg redegjøre for hva som menes med digital kommunikasjon basert på at kommunikasjon ansees som et nøkkelement for å ivareta relasjoner med de rundt seg (Farbrot, 2018). Når ledelse foregår digitalt, er det viktig å vite hvordan ledere kan kommunisere med sine ansatte for å være i stand til å ivareta relasjoner.

Etter jeg har presentert teori om digital kommunikasjon vil jeg redegjøre kort for ulike ledelsesteorier. Yukl (2013) og Jacobsen & Thorsvik (2019) trekker frem flere ulike ledelsesteorier i sin forskning som jeg skal presentere kort i kapitlet om ledelse. Dette for å få en grunnleggende forståelse av hvilke ledelsesteorier som eksisterer i litteraturen.

Etter jeg har presentert teori om tillit, motivasjon, digital kommunikasjon og kort om ledelse vil jeg videre avgrense meg ved å se på to av ledelsesteoriene som jeg anser som mest relevant for min oppgave. Her skal jeg legge et søkelys på teori om situasjonsbestemt ledelse. Dette valget er basert på at Fiedler's (1978) forskning argumenterer for at hvordan ledere arbeider med å ivareta leder-medarbeider relasjoner er avhengig av situasjonen og konteksten hvor behovet for ledelse oppstår. Videre skal jeg se på teori om relasjonell ledelse, herunder LMX-teorien (leader-member-exchange) da min forskning legger vekt på å undersøke hvordan leder-medarbeider relasjonen blir påvirket av å lede på avstand. Valget av disse ledelsesteoriene er basert på at jeg anser de som mest relevant for å være i stand til å undersøke hvordan ledere kan ivareta tillit, motivasjon og relasjoner når de leder digitalt.

Avslutningsvis i mitt teoretiske rammeverk skal jeg undersøke tilliten sin betydning i LMX-teorien før jeg ser på teori om hvordan ledere kan arbeide med å motivere. Teorien som blir presentert i dette kapitlet vil videre knyttes opp mot empirien jeg samler inn, for å drøfte min valgte problemstilling:

«Hvilke erfaringer har ledere med å ivareta relasjoner fra avstand?»

3.1 Tillit

Det vil være vanskelig å se på digital ledelse og ledelse generelt uten å ha en forståelse for tillit. Vi kan forstå lederskap på to måter når det kommer til tillit. På den ene siden kan det sees på som en sosial betingelse for utøvelsen av lederskap, hvor tillit kan tolkes som en faktor som har en betydning for hvordan ledelse utøves. På den andre siden kan det forstås som en byggestein i selve lederskapet, et iboende element som kan sees på som limet som binder medarbeideren til lederen (Kirkhaug, 2015). Jacobsen & Thorsvik (2019) trekker frem at styrken på organisasjonens kultur har en betydning på hvor sterk tilliten vil være. Hvis man har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, kan tilliten fungere som et substitutt for kontroll og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Tillit trekkes også frem i tidligere forskning som en av de viktigste faktorene for å jobbe effektivt når man jobber fra avstand (Greenberg et al., 2007). I denne oppgaven vil jeg derfor se på hvordan ledere arbeider med å ivareta tillit digitalt, i den forbindelse vil jeg undersøke teori om institusjonell tillit og relasjonell tillit.

3.1.1 Institusjonell tillit

Institusjonell tillit sees på som et samlebegrep for at det eksisterer tillit mellom medarbeideren og organisasjonen. Denne formen for tillit forankres gjennom at organisasjonen har tydelig strukturer og rammer, som gir medarbeiderne en følelse av forutsigbarhet og trygghet (Kirkhaug, 2015). Institusjonell tillit anses som et nødvendig grunnlag for alle former for lederskap, og innebærer forankring, robusthet og ordentlighet (Kirkhaug, 2015). Hvis organisasjonen har ryddige rammeverk, tydelige forventninger til mål- og resultatoppnåelse og at den skaper en følelse av organisatorisk tilhørighet for medarbeideren, vil den ansatte også føle seg trygg og trives (Kirkhaug, 2015).

Tillit kan fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll i organisasjoner. Ved å ha tillit til personer er det ikke behov for å bruke ressurser for å etterprøve om de oppfører seg som de har sagt de skal gjøre (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Videre gir institusjonell tillit muligheten til å gi ansatte mer handlingsfrihet som fremmer fleksibilitet i organisasjoner. I henhold til rapporten Borte-Hjemme-Uavgjort (2022) er denne fleksibiliteten, da i form av muligheten til å arbeide digitalt, viktig å tilby for organisasjoner for å kunne fremstå som attraktive arbeidsgivere (Ingelsrud et al., 2022). Tillit kan videre bidra til å gi rom for å utvikle nye sosiale relasjoner rundt arbeidsoppgavene og vil gjøre organisasjonen i bedre stand til å fornye seg organisasjonsmessig (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

3.1.2 Relasjonell tillit

Relasjonell tillit sees på som en forbindelse mellom to parter som ofte blir utviklet over tid. Denne typen tillit blir ofte karakterisert av faktorer som åpenhet, gjensidig avhengighet, lojalitet og sosial støtte (Kirkhaug, 2015). Tillit i relasjoner er avhengig av en høy grad av gjensidig avhengighet, som gjør denne formen for tillit risikabel og sårbar. For å kunne utvikle denne formen for tillit må man aksepterer sårbarheten basert på positive forventninger om den andre partens intensjoner eller handlinger (Kirkhaug, 2015). I organisasjoner stilles det ofte spørsmål rundt åpenhet og tilbakeholdenhet rundt det å tørre og uttale seg for å dele informasjon, samt om lederen eller medarbeiderne er åpne og mottakelige for denne informasjonen og opptrer rettferdig (Kirkhaug, 2015). Tidligere forskning viser at dyktige digitale ledere må gi denne formen for tillit for å gi ansatte en følelse av at de kan dele ideer og meninger rundt arbeidet (Erhan et al., 2022). Denne formen for tillit defineres ofte som en persons opplevelse av at den andre parten ivaretar deres interesser selv uten at det er tatt initiativ, eller at det utøves en form for kontroll (Kirkhaug, 2015).

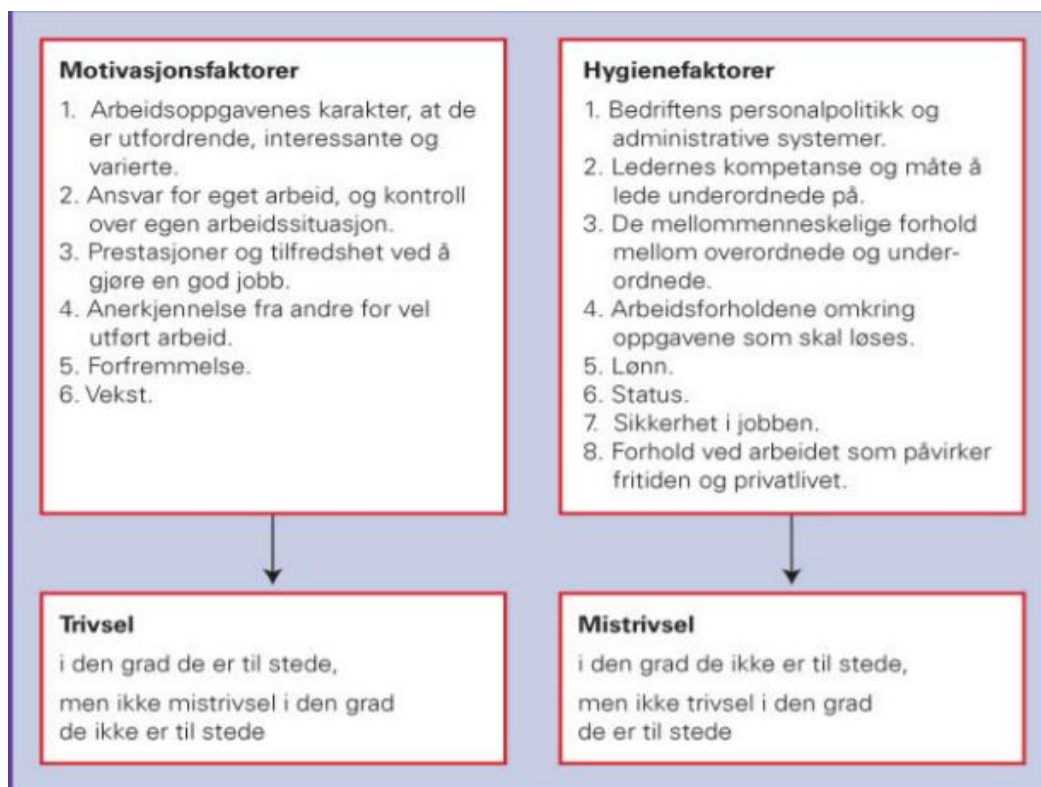
Teorien viser til at tillit er et viktig aspekt både for å ivareta relasjoner og for å kunne ha en velfungerende organisasjon. Videre skal jeg undersøke teori på elementet motivasjon, dette grunnet at Mintzberg (1973) sin teori ser på lederes evne til å motivere og inspirere ansatte som en viktig faktor for å være i stand til å bygge relasjoner.

3.2 Motivasjon

I tidligere forskning om digital ledelse kommer det frem at det er essensielt for ledere å være i stand til å motivere sine ansatte fra avstand for å skape tillit og bygge relasjoner digitalt (Gheni et al., 2015; Erhan et al., 2022). For å finne ut hvordan ledere kan motivere sine ansatte trengs en grunnleggende forståelse for hva motivasjon er.

I organisasjoner refererer man til motivasjon som drivkrefter som får de ansatte til å yte noe ekstra (Kirkhaug, 2015). Det er vanlig å skille mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon oppstår når ansatte får belønninger eller når mål som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Indre motivasjon er knyttet til arbeidet med selve oppgaven fordi det gir trivsel, glede, gode opplevelser og mening (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Motivasjon er knyttet til om ansatte trives eller ikke i organisasjonen. Ansattes tilfredshet har vist seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistriivsel er knyttet til selve arbeidsmiljøet i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En av de mest populære motivasjonsstudiene som avdekker disse forholdene er Herzbergs sin motivasjons- og hygieneteori, illustrert i figur 1 under:



Figur 1: Herzbergs motivasjons og hygienefaktorer (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959).

Teorien til Herzberg viser til at det er ulike forhold som på den ene siden skaper tilfredshet og motiverer medarbeidere, populært kjent som motivasjonsfaktorer, og som på den andre siden skaper mistriksel. I henhold til teorien er det bare trekk ved arbeidsoppgavene som kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere, og ansatte blir ikke tilfredse selv om organisasjonen endrer forhold som skaper mistriksel (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Nå som jeg har skapt en forståelse for hva som menes med tillit og motivasjon skal jeg videre undersøke teori om digital kommunikasjon. Dette grunnet at jeg ønsker å undersøke hvordan ledere kan arbeide med å ivareta tilliten og motivasjonen til sine ansatte når de må kommunisere fra avstand.

3.3 Digital kommunikasjon

Som jeg trekker frem i innledningen min ansees kommunikasjon som nøkkelen til å ivareta relasjoner. Før jeg ser på hva som menes med digital kommunikasjon trenger vi en grunnleggende forståelse for hva kommunikasjon er. Bughra, Ruiz & Gupta (2013) definerer kommunikasjon som «*en prosess hvor informasjon blir utvekslet mellom individer gjennom et felles sett av symboler, tegn eller oppførsel*» (Bhugra et al., 2013).

Jacobsen & Thorsvik (2016) argumenterer for at kommunikasjon mellom individer ikke bare er overføring av informasjon, men overføring av holdninger, ideer og følelser. I en organisasjon tenkes det at kommunikasjon i sin enkleste form består av to aktører, en sender og en mottaker. Senderen overfører budskapet til en mottaker som fortolker meldingen og danner en mening om hva senderen ønsker å formidle (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Videre argumenterer Jacobsen & Thorsvik (2016) for at senderen må kode budskapet han/hun ønsker å formidle, som innebærer å formulere og uttrykke budskapet slik som det skal formidles. Mottakeren må videre dekode informasjonen altså tolke budskapet. Effektiv kommunikasjon blir ofte definert som at mottakeren tolker meldingen på en måte som samsvarer godt med

senderens intensjoner, og at det oppstår en felles forståelse mellom sender og mottaker (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Den gradvise digitaliseringen i samfunnet har åpnet for flere nye muligheter når det kommer til kommunikasjon, herunder også ledelseskommunikasjon. I den siste tiden har kommunikasjon og informasjonsteknologi endret hvordan organisasjoner blir strukturert. Mer spesifikt har de endret hvordan leder-følger relasjonen opprettholdes, nå som mye av kommunikasjonen foregår over nett (Torre & Sarti, 2020). Ledere må nå velge hvilke digitale verktøy som er relevante for å distribuere budskapet de ønsker å formidle ut til organisasjonen. Her er det vanlig å skille mellom skriftlige og muntlige kommunikasjonskanaler (Torre & Sarti, 2020). I forskningslitteraturen blir digital kommunikasjon betegnet som Computer Mediated Communications (CMC), hvor CMC er beskrevet som menneskers bruk av datamaskiner som kommunikasjonsverktøy. McQuail (2005) definerer CMC som «kommunikasjon som foregår ved bruk av to eller flere digitale verktøy» (McQuail, 2005; gjengitt av Nielsen, 2017).

I litteraturen skilles det mellom skriftlig og muntlig CMC, hvor skriftlig innebærer bruken av e-post og ulike chatteprogrammer for å distribuere et budskap. Muntlig CMC innebærer bruken av videokonferanse og ansikt-til-ansikt kommunikasjon over nett (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2016) har den digitale utviklingen har ført til at geografiske avstander ikke lenger har stor påvirkning på hvordan kommunikasjon utføres, da både ledere og ansatte nå er lettere tilgjengelig. Organisasjoner har nå flere digitale kommunikasjonsverktøy til rådighet enn noen gang før. Men det er fortsatt uenighet i forskningen om hvordan disse digitale kommunikasjonsplattformene kan brukes for å skape gode dialoger samt opprettholde verdifulle relasjoner (Tong & Walther, 2011; gjengitt av Pang, Shin, Lew & Walther, 2016). Bruken av digitale kommunikasjonskanaler kan fremstå upersonlig da personlige faktorer som kroppsspråk utgår som gjør det vanskeligere å tolke mottakeren reaksjon på budskapet (Pang et al., 2016).

For ledere kan dette føre til at ansatte nå føler seg mindre sett, det blir vanskeligere å opprettholde sosiale relasjoner samt vanskeligere å holde individer ansvarlig for arbeidet de har gjort (Cortellazzo et al., 2019). Digitale verktøy som gir ansatte autonomi kan også føre til mindre involvering. Det er derfor viktig at digitale ledere adopterer en inkluderende

ledelsesstil med søkelys på å inspirere og motivere for å skape kontinuerlig involvering og aktiv deltagelse blant de ansatte (Horner-Long & Scoengberg, 2002; gjengitt av Cortellazzo et al., 2019).

Nå som jeg har skapt en forståelse for hva som menes med digital kommunikasjon skal jeg videre undersøke teori om ledelse. Her vil jeg først redegjøre for hva som menes med ledelse før jeg videre går i dybden på de teoriene som jeg anser som mest relevant for min oppgave.

3.4 Teori om ledelse

Som nevnt innledningsvis er ikke ledelse noe nytt felt innenfor organisasjonsteorien. Det finnes flere ulike former for ledelse, de fleste teorier fokuserer på hvordan ledere utøver direkte ledelse. Kort fortalt handler direkte ledelse om hvordan ledere kan påvirke medarbeideres tanker, holdninger og atferd gjennom direkte samhandling og kommunikasjon. Mens indirekte ledelse deles i to hovedformer, og handler hovedsakelig om hvordan ledere kan påvirke medarbeidere uten å samhandle direkte med dem (Jacobsen & Thorsvik, 2019). De to hovedformene av indirekte ledelse er hvordan ledere kan påvirke medarbeidere ved å bruke formelle organisasjonstrekk som mål og strategi. Dette er også kjent som strategisk ledelse. Den andre formen for indirekte ledelse innebærer å utvikle en kultur i organisasjonen som er med på å styrke verdier og normer blant ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Flere forfattere har ulike tradisjoner på teori om ledelse. I henhold til Jacobsen & Thorsvik (2019) deles studier av ledelse tradisjonelt sett opp i fem hovedgrupper:

1. Studier av ledes personlighetstrekk
2. studier av ulike ledelsesstiler
3. studier av relasjoner mellom leder og medarbeidere
4. studier av hvilke verdier ledere bør ha for å gi organisasjonen retning og mening
5. studier av ledes roller og oppgaver

I boken til Yukl (2013) deles studier av ledelse inn i fem lignende hovedtilnærminger. Den første er ledes egenskaper som fokuserer på ledes personlighetstrekk, motiver, verdier og

evner. Den andre tilnærmingen er lederes oppførsel, som har søkelys på det samme som gruppe fem i Jacobsen & Thorsvik (2019) sin teori, hva ledere faktisk gjør på jobben i form av roller og oppgaver. Tilnærming tre forsøker å forklare hvor effektive ledere kan være i form av hvor mye makt de har og hvordan de anvender denne makten (Yukl, 2013). Den fjerde tilnærmingen til ledelsesstudiene omhandler situasjonen hvor behovet for ledelse oppstår. Som baserer seg på ideen om at ulike situasjoner fostrer behovet for ulike typer ledelsesstiler. Den femte og siste tilnærmingen Yukl (2013) vektlegger er integrasjonsperspektivet på ledelse, som inkluderer to eller flere av de overnevnte tilnærmingene og forsker på hvilken effekt de har sammen (Yukl, 2013).

Da det eksisterer så mye forskjellige teorier innen ledelsesforskningsfeltet vil jeg videre avgrense meg ved å gå i dybden på de jeg anser som mest relevant for min oppgave. Herunder skal jeg undersøke teorier om det Jacobsen & Thorsvik (2019) belyser som studier av relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Her vil jeg fokusere på LMX-teorien (leader-member-exchange) som tar for seg forholdet mellom ledere og medarbeidere. Jeg vil også se på studiet av en ledelsestil, da i form av situasjonsbestemt ledelse, som undersøker hvordan ulike situasjoner kan fordre behovet for ulike typer av ledelsestilnærminger (Yukl, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

3.4.1 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbetinget ledelsesteori argumenterer for at ulike trekk ved situasjoner krever forskjellige ledelsestilnærminger for at resultatet skal være effektivt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Et felles grunnlag blant teoriene om situasjonsbestemt ledelse er at en leder kan variere atferden sin og tilpasse ledelsestilen i henhold til enkeltsituasjoner. Det finnes ingen ledelsestil som passer for alle situasjoner, men lederes atferd må heller tilpasses situasjonen og oppgaven (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Om ledere velger å ta en oppgaveorientert eller relasjonsorientert tilnærming til ledelse viser forskningen til Yukl (2013) at avhenger av modenheten til den ansatte (Yukl, 2013). En ansatt som er ny i jobben har behov for en mer oppgaveorientert stil, med klar struktur og rammer hvor det er lett for lederen å ha kontroll over hva som blir gjort. Men en mer erfaren, moden, ansatt er mer autonom gjør at lederen

trenger mindre kontroll og kan legge fokus mot en relasjonsorientert, tillitsbasert ledelsestilnærming (Yukl, 2013).

I litteraturen trekkes Fiedler sin forskning frem som en av de mer innflytelsesrike og empirisk støttete lederstilsteoriene om situasjonsbetinget ledelse. Han hevder at for å skape effektivitet blant underordnede må ledere ha innflytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Forskingen til Fiedler viser til at innflytelse handler om sosiale relasjoner, da selv den mest kompetente lederen må være i stand til å tilpasse atferden basert på relasjonen til den som skal ledes (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Modellen til Fiedler trekker frem tre sentrale trekk ved en situasjon som er antatt å ha betydning for lederes valg av rolle og mulighet til å påvirke de ansatte. Det første trekket som også antas som det viktigste for å utøve lederskap og påvirke medarbeiderne er forholdet mellom leder og medarbeider. Dette måles av i hvilken grad lederen er akseptert av medarbeiderne. Det nest viktigste er oppgavestruktur som måles i hvor klart formulert, strukturert og målbare oppgavene er. Mens den siste er stillingsmakten til lederen, som måles i hvilken grad av formell autoritet lederen har i forhold til sin stilling i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Peters, Hartke, & Pohlmann, 1985). Modellen er illustrert i Figur 2 under:

Lederens kontroll over situasjonen	Forholdet mellom leder og medarbeider	Godt				Dårlig			
	Hvor strukturert oppgaven er	Sterkt		Svakt		Sterkt		Svakt	
	Lederens formellmakt	Stor		Stor	Liten	Stor	Liten	Stor	Liten
		Meget stor kontroll				Meget liten kontroll			
Mest effektive ledertyper	Oppgaveorientert		Relasjonsorientert		Oppgaveorientert				

Figur 2: Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori (Fiedler, 1978)

Modellen belyser at en situasjon preget av gode leder-medarbeider forhold, høy oppgavestruktur og sterk posisjonsmakt ansees som den mest gunstige ledelsessituasjonen.

Mens en situasjon med dårlige leder-medarbeider forhold, lav struktur og svak makt ansees som den minst gunstige situasjonen (Peters et al., 1985). Alle situasjoner mellom disse ytterpunktene reflekterer en mindre grad av situasjonsgunstighet. Fiedler's modell viser til at en oppgaveorientert ledelsesstil vil være mest hensiktsmessig både i svært ugunstige og svært gunstige situasjoner. Mens en relasjonsorientert ledelsestilnærming vil være nyttigere å anvende seg av i situasjoner med en moderat situasjonsgunstighet (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Peters et al., 1985). For å ta i bruk modellen på en effektiv måte er det i henhold til Yukl (2013) to tilnærminger. Den ene tilnærmingen er å endre lederatferden slik at den best mulig passer til situasjonen, mens den andre er å endre situasjonen slik at den passer til lederens ønskede valg av atferd (Yukl, 2013).

I en digital setting er det som nevnt ulike meninger i forskningen på hvordan forholdet mellom leder og medarbeider blir påvirket av å lede digitalt. Her argumenterer Avolio & Kahai (2003) for at det er en fundamental endring i hvordan ledere og følgere relaterer til hverandre, men jeg vektlegger DasGupta (2011) sin teori som hevder tradisjonelle ledelsestradisjoner fortsatt er gjeldende ved digital ledelse i min oppgave. Nå som jeg har sett på hva ledelse er og hvordan situasjonen hvor ledelse oppstår kan påvirke relasjoner i en organisasjon skal jeg videre undersøke teori på relasjonell ledelse. Dette valget er basert på at for å forstå hvordan ledere ivaretar relasjoner i en setting med fysisk avstand, må man ha en grunnleggende forståelse for hva relasjonell ledelse innebærer.

3.4.2 Relasjonell ledelse

I henhold til Clarke (2018) er kjernen i relasjonell ledelse ideen om at ledere og følgere er i en gjensidig relasjon, og det er selve relasjonen som viser til hva vi ser på som ledelse (Clarke, 2018). Med dette utgangspunktet er det interaksjonen mellom leder og medarbeider som kommer i fokus. I litteraturen er relasjonell ledelse et felt som har fått økende oppmerksomhet de siste årene og det eksisterer flere tilnærminger til hvordan man arbeider som en relasjonsorientert leder. Forskning på ledelsesstiler er opptatt av hvordan ledere forholder seg til grupper av ansatte, men teorier om relasjonell ledelse er opptatt av forholdet til den enkelte medarbeider. Relasjoner ledere har til sine medarbeidere kan variere på en skala, hvor det ene

ytterpunktet er preget av frykt og mistillit og det andre tillit og gjensidig respekt. Forskning viser at kommunikasjon for å skape sterke relasjonelle bånd ikke bare baserer seg på utveksling av informasjon, men at de også utveksler tanker og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I henhold til Uhl-Bien (2006) kan relasjonell ledelse forstås gjennom to perspektiver. Et enhetsperspektiv hvor man fokuserer på å identifisere attributtene med individer når man skaper interpersonelle relasjoner. Og et relasjonelt perspektiv hvor man ser på ledelse som en sosial konstruksjon og man forsøker å skape relasjoner med flere individer i organisasjonen samtidig (Uhl-Bien, 2006). Det relasjonelle fokuset beveger seg forbi leder-følger relasjonen og ser, på samme måte som situasjonsbestemt ledelse, på ledelse der det oppstår. I sin sterkeste form kan det relasjonelle fokuset fungerer som et dynamisk system som slår sammen lederskap, miljøfaktorer og organisatoriske aspekter (Uhl-Bien, 2006).

For å videre se på det individuelle perspektivet i relasjonell ledelse, som er et viktig aspekt for å kunne ivareta relasjoner fra avstand, skal jeg nå undersøke LMX (leader-member-exchange) teorien.

3.4.3 Leader-member-exchange (LMX)

Når det kommer til relasjonell ledelse, er LMX-teorien en av de mest populære teoriene og en teori jeg vil sette et søkelys på i min oppgave. I et LMX-perspektiv skal relasjonen mellom leder og medarbeider gjenspeile gjensidig tillit og respekt, slik at medarbeideren aktivt har mulighet til å påvirke hvordan lederen utøver lederskap (Lunenberg, 2012). LMX-teorien påpeker at ledere må skape gode relasjoner med alle sine medarbeidere. Men siden medarbeidere er forskjellige, må også ledere utvikle ulike relasjoner til hver enkelt medarbeider (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsen & Thorsvik (2019) viser til at dette forholdet må skapes ved en rollefordeling hvor det legges vekt på fordeling av oppgaver, ansvar og hvordan man skal oppføre seg ovenfor hverandre. Det kan sees på som en bytterelasjon mellom leder og medarbeider, hvor jo klarere rollefordeling er jo bedre vil relasjonen fungere. Her er kommunikasjon svært viktig for kvaliteten på relasjonen, hvor det

må legges vekt på å skape gjensidig respekt, tillit og lojalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Men en utfordring for ledere er det økende søkelyset på å se på ledelse i konteksten behovet for ledelse oppstår. Fiedler (1967) belyste i sin forskning at den best mulige ledelsesstilen er situasjonsbasert og avhengig av kvaliteten på forholdet mellom leder og følger (Fiedler, 1967; gjengitt i Clarke, 2018). Videre blir tillit pekt på som et viktig aspekt ved relasjonell ledelse da hovedsakelig i en organisatorisk kontekst (Carral & Judge, 1995; Mayer et al, 1995; McAllister, 1995; Sitkin & Roth, 1993; gjengitt av Brower, Schoorman & Tan, 2000).

LMX- teorien undersøker videre kvaliteten på relasjoner mellom en leder og ansatt, her er et gjentagende fenomen at ledere er mer inkluderende og kommuniserer mer med noen ansatte fremfor andre (Talya & Erdogan, 2016). Dette kan føre til at ledere favoriserer og får mer tillit til samt sterkere relasjoner med noen ansatte, som kan gå utover kvaliteten på relasjonen med de som ikke blir favorisert (Talya & Erdogan, 2016). Yukl (2013) trekker frem at utfordringer for ledere her er å legge til rette for at alle ansatte skal føle at de er respekterte medlemmer av organisasjonen. Dette innebærer ikke nødvendigvis at alle behandles likt, men hvert enkelt individ skal ha en likeverdig sjanse til å gripe muligheter basert på kompetanse fremfor at lederen favoriserer (Yukl, 2013).

I henhold til Talya & Erdogan (2016) bør en leder som er opptatt av relasjonsbygging arbeide med egne personlighetstrekk, som åpenhet, utadvendthet og emosjonell intelligens. I boken til Jacobsen & Thorsvik (2016) trekker forfatterne frem at ledere med høy sosial intelligens kan ha både vilje og evne til å variere atferden i forhold til utfordringene som oppstår. Videre belyser forfatterne viktigheten av emosjonell intelligens når det gjelder å ha selvbevissthet og innsikt for å kunne forstå seg på hvordan man som leder skal håndtere relasjoner til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2016). God kommunikasjon og personlighetstrekk er i henhold til Talya & Erdogan (2016) viktige faktorer for å styrke relasjonen mellom leder og medarbeider. Sterke relasjonelle bånd mellom ansatte og leder kan videre være en fordel for organisasjoner. Det kan skape en mer stabil organisasjon, samt mer effektivitet når en leder beslutter å gjennomføre endringsprosesser (Da Yu & Liang, 2004).

Et relasjonelt forhold basert på gjensidig tillit og respekt har større sannsynlighet for å oppstå når en medarbeider er kompetent, og har likhetstrekk samt deler verdier med lederen (Yukl, 2013). Studier har vist at ansatte som har en sterk relasjon med lederen sin er mer tillitsfulle,

og har en større grad av tilknytning til organisasjonen. Ledere som er gode til å skape sterke relasjoner med sine ansatte skaper bedre prestasjoner og en høyere grad av tilfredshet i organisasjonen (Graen, Novak & Sommerkamp 1982; Scandura & Graen, 1984; gjengitt i Yukl, 2013). Forskning tyder også på at ledere som har gode relasjoner med sine overordnede har en større sannsynlighet for å bygge sterke bånd med sine underordnede. Dette grunnet at ledere med sterk tilknytning til sin egen sjef kan i større grad gi fordeler til sine egne ansatte i form av å anskaffe ressurser samt muligheter til å gjennomføre prosjekter (Cashman, Dansereau, Grean & Haga, 1976; Graen, Cashman, Ginsburgh & Schiemann, 1977; gjengitt i Yukl, 2013).

Nå som jeg har skaffet en forståelse for hvordan situasjonen kan påvirke hvordan ledere utøver ledelse og hvordan relasjonsorienterte ledere må jobbe for å skape og ivareta relasjoner skal jeg videre undersøke hva faktoren tillit innebærer i LMX-teorien. Dette valget er basert på det Mintzberg (1973) trekker frem, som viser til at ledere må være i stand til å bygge tillit til ansatte i organisasjonen for å kunne skape relasjoner.

3.4.4 Tillit sin rolle i LMX-teorien

Som nevnt har LMX-teorien et søkelys på relasjoner som er basert på gjensidig tillit og respekt. I henhold til Jacobsen & Thorsvik (2016) kan tillit fra leder til medarbeider forklares som forventninger om at medarbeider samhandler med normer i den sosiale gruppen vedkommende er medlem i. Tillit gir videre et grunnlag for delegering av handlingsfrihet samt fleksibilitet og oppstår som følge av lojalitet, pålitelighet og ærlighet (Jacobsen & Thorsvik, 2016). En sterk relasjon mellom leder og ansatt kan karakteriseres av gjensidig lojalitet, tillit og oppførsel som går utover rammene til en normal arbeidskontrakt (Brower, Schoorman & Tan, 2000). Kvaliteten til relasjonen mellom leder og ansatt blir mest påvirket av lederens oppfatning av den ansatte og påfølgende oppførsel. En leder som gir tillit til organisasjonens medlemmer har en tendens til å øke prestasjoner ved at de ansatte jobber hardere, som videre styrker lederens oppfatning av den ansatte og dermed relasjonen

(Dulebohn et al., 2012; Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008; gjengitt av Byun, Dai, Lee & Kang, 2017).

En leder som har tillit til sine ansatte, vil i større grad være villig til å delegere bort ansvar som medfølger risiko for lederen. Graden av risiko lederen er villig til å ta vil være avhengig av graden av tillit som eksisterer mellom individene (Brower et al., 2000). Fra et ansattperspektiv vil graden av risiko lederen er villig til å ta demonstrere hvor mye tillit lederen har til den spesifikke ansatte. Dette grunnet at risiko gjør lederen sårbar, som demonstrerer for den ansatte at lederen er trygg på at de kan gjennomføre oppgaven på en tilfredsstillende måte. Dette kan videre føre til en sterkere relasjon da den ansatte føler seg verdsatt (Brower et al., 2000). Tillit er en nøkkelfaktor for å bygge sterkere relasjoner da en gjensidig tillit mellom leder og ansatt har vist seg å skape høyere kvalitet på relasjonen mellom deltakerne (Schriesheim et al., 1999; gjengitt av Han, 2010). I henhold til Han (2010) vil tillit føre til at ansatte forstår at å feile er en del av å lære, noe som kan øke selvtilliten til den ansatte. Tillit vil videre øke graden av selvtillit den ansatte har til egne ferdigheter og føre til mer kommunikasjon, større grad av risikotaking og deling av egne erfaringer (Edmondson, 1999; McAllister, 1995; gjengitt av Han, 2010).

Nå som jeg har undersøkt hvilken effekt tillit kan ha i LMX-teorien skal jeg videre se på teori om hvordan ledere motiverer sine medarbeidere.

3.4.5 Hvordan ledere motiverer

I henhold til Schaffer (2008) er ledelse og motivasjon knyttet sammen. Forfatteren definerer ledelse som evnen til å påvirke og motivere andre til å delta for å skape effektivitet og suksess i gruppen de er en del av (Schaffer, 2008). Denne definisjonen viser til at evnen til å motivere anses som en nøkkelfaktor for ledere. I en simpel form kan motivasjon sees på som ekstra innsats. For å fremme denne innsatsen blant ansatte, er det viktig for ledere å sette målsetninger. Når en leder setter mål for sine ansatte er det viktig at målene verken er for vanskelige eller for lette, da dette kan bidra til å redusere motivasjonen (Schaffer, 2008).

Ledere kan altså øke motivasjonen til de ansatte ved å sette målsetninger som utfordrer de ansatte uten at det fremstår som en uoverkommelig oppgave (Schaffer, 2008).

I henhold til Garg og Rastogi (2006) sin forskning er det fordelaktig for ledere å arbeide med å designe arbeidsplassen med hensikt om å fremme motivasjon blant ansatte. Denne typen design inkluderer blant annet å sørge for at ansatte får varierte, viktige og utfordrende oppgaver som skaper mestringsfølelse. Samtidig må ledere gi en viss grad av autonomi til de ansatte, som viser at de har tillit til at de kan mestre arbeidsoppgavene (Garg & Rastogi, 2006). Som modellen til Herzberg (1959) trekker frem er karakteristikkene ved arbeidsoppgavene knyttet til ansatte sin indre motivasjon og tilfredshet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hvordan dette designet påvirker ansattes motivasjon kan forklares av tre psykososiale faktorer. Ledere må sørge for at ansatte føler arbeidet de gjør har en mening og bidrar til organisasjonen. Lederen må gi de ansatte ansvar, sånn at de er personlig ansvarlige for at jobben blir gjort effektivt og riktig. Og det må være tydelig for de ansatte i hvilken grad jobben de gjør påvirker organisasjonens resultater (Garg & Rastogi, 2006).

Hvordan ledere motiverer digitalt

Herzberg (1959) sin motivasjonsteori trekker frem at miljøfaktorer ved organisasjonen er med på å påvirke ansattes tilfredshet ved arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Men hvordan kan ledere motivere sine ansatte når arbeidsforholdene endres og selve ledelsesgjerningen foregår på avstand?

I digitale sammenhenger bør ledere variere mellom å gi retningsgivende klare direksjoner som forklarer målsetninger og viktigheten av prosjektet. Og det å gi empatiske tilbakemeldinger, som viser forståelse og emosjoner som kan bidra til å styrke relasjonelle bånd til de ansatte (Fan, Chen, Wang & Chen, 2014). Lederes bruk av tilbakemeldinger har en påvirkning på hvordan ansatte blir motivert. Forskningen til Fan et al., (2014) viste til at empatiske tilbakemeldinger fremmet kreativitet hos de ansatte, da det ga dem rom for å prøve og feile. Videre ble retningsgivende klare tilbakemeldinger anvendt for å produsere en høyere grad av ide-generering hos ansatte (Fan et al., 2014). Lederes bruk av motivasjon kan gjøre at de ansatte føler seg forstått som videre skaper trygghet til å uttrykke ideer og meninger.

3.5 Oppsummering av teori

I mitt teoretiske rammeverk har jeg redegjort for ulike ledelsesstiler, sett på teori om kommunikasjon og undersøkt hva tillit og motivasjon innebærer fra et teoretisk ståsted. DasGupta (2011) trekker frem at generelle ledelsesprinsipper og mål fortsatt er gjeldende selv når ledelse utøves fra avstand og jeg anvender dette som utgangspunktet i min empiriske innsamling. I teorien trekkes det frem at en digital leder også må være relasjonsorientert og mentalt tilstedeværende. Jeg har sett på ulike teorier om situasjonsbestemt og relasjonsorienterte ledelsesstiler for å videre kunne undersøke hvordan ledere ivaretar relasjoner fra avstand. En relasjonsorientert leder sitt hovedfokus ligger i henhold til Jacobsen & Thorsvik (2019) på å aktivt utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere. Til sammenligning vil en situasjonsbasert leder varierer atferden sin og tilpasser ledelsesstilen i henhold til enkeltsituasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Videre blir tillit belyst som et viktig aspekt ved relasjonell ledelse (Brower, Schoorman & Tan, 2000). Tillit forklares ved at personer som interagerer med hverandre opplever at de kan stole på hverandre og er et sentralt og iboende element i lederskap (Kirkhaug, 2015). Elementet motivasjon ansees som essensielt for å være i stand til å bygge relasjoner og skape tillit digitalt (Erhan et al., 2022). Kapittelet om motivasjon viser til at motivasjon ansees som en ekstra drivkraft ledere kan gi til de ansatte og er et viktig aspekt for moderne digitale ledere.

I kapittelet om kommunikasjon kommer det frem at kommunikasjon er et av nøkkelelementene for å være i stand til å ivareta slike relasjoner (Farbrot, 2011). Når denne kommunikasjonen foregår digitalt så endres hvordan leder-følger relasjonen opprettholdes (Torre & Sarte, 2020). Det trekkes frem at det er vanlig å skille mellom skriftlige og muntlige kommunikasjonskanaler når kommunikasjonen foregår fra avstand. Videre i oppgaven skal jeg nå presentere mitt valg av metode og reflektere rundt valgene jeg har gjort i min datainnsamlingsprosess.

4 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil forskningsdesign, vitenskapsteori og intervju som metode bli presentert med utgangspunkt i det som er studiens problemstilling.

Videre presenteres det aktuelle utvalget av intervjupersoner, med dets styrker og svakheter, før etiske prinsipper ved intervju presenteres og jeg reflekterer rundt kvaliteten i forskningen. Min studie om digital ledelse er basert på semi-strukturerte intervjuer av 10 ledere i logistikk organisasjonen Logistikk AS.

Forskningsmetoden som er brukt for å finne svar på problemstillingen er en kvalitativ tilnærming. Det som kjennetegner kvalitativ metode er at det er en utforskende (eksplorerende) og beskrivende metode som anvendes for å få økt forståelse om et fenomen. Metoden baserer seg på innhenting av data om informanternes holdninger, motivasjon og tanker om et gitt tema, altså hva informantene tenker og føler (Bell & Bryman, 2011). Metoden karakteriseres av en nærhet mellom forsker og forskningsdeltaker som kan gi kunnskap man ellers ikke ville fått tak i (Bell, Bryman & Harvey, 2019). Med studiens forskningsspørsmål og formål anser jeg kvalitativ forskningsmetode som riktig strategivalg, da det gir rikholdig data om lederes erfaringer med digital ledelse.

I vitenskapelige studier finnes det flere ulike måter å trekke slutninger på. Det er vanlig å skille mellom en *deduktiv*, *induktiv* og *abduktiv* tilnærming til å trekke slutninger. En deduktiv tilnærming baserer seg på at man ser på hva som eksisterer innen forskningsfeltet man undersøker og lager en hypotese. Den *deduktive* forskningstilnærmingen er målbar og ankret i det som man kan observere i en objektiv verden (positivistisk syn). Hypotesen man utarbeider blir videre operasjonalisert for å spesifisere hvordan data kan samles inn til å svare på hypotesen, det er derfor ansett som teoritestning (Bryman & Bell, 2019).

En *induktiv* forskningstilnærming er opptatt av forståelse og man går inn i datainnsamling med et «åpent sinn». Forskningen går fra teori til empiri med et «fortolkende syn» og anses som teoribygging. Den *abduktive* forskningstilnærming har fått økende popularitet i den senere tiden og er en mellomposisjon mellom *induktiv* og *deduktiv*. Den *abduktive*

tilnærmingen kombinerer deduktiv (mye teori) og induktiv (lite teori) og beveger seg frem og tilbake mellom metodene (Bryman & Bell, 2011). For å forstå data er det nødvendig med teori, og denne teorien utvikles ved å analysere data (Bryman & Bell, 2019).

I min masteroppgave har jeg valgt en *abduktiv* tilnærming for å kunne svare på min problemstilling. For å gjøre dette benytter jeg en kombinasjon av deduksjon og induksjon. Jeg jobber deduktivt for å få en forståelse for fenomenet, samtidig som jeg jobber utforskende (eksplorerende), da dette åpner for en dypere forståelse av fenomenet digital ledelse. I oppgaven benytter jeg allerede eksisterende teorier om lederstiler, kommunikasjon, motivasjon og tillit som jeg ønsker å teste ut mot innsamlet empiri.

I studien forsøkte jeg å få en forståelse av hvordan forskningsdeltakerne opplevde det å utøve ledelse fra avstand. Digital ledelse er et tema man allerede vet mye om og det eksisterer mye tidligere forskning på feltet. I min oppgave har jeg brukt tidligere teorier som utgangspunkt for min datainnsamling, selv om teoriene ikke er direkte tilpasset min problemstilling.

4.1 Studiens kontekst

Tanken bak valget av Logistikk AS var at de måtte omstille seg hurtig som følge av pandemien og arbeide med å utøve ledelse i en digital setting. Jeg hadde fra tidligere kjennskap til organisasjonen som hjalp meg med å komme i kontakt med de relevante personene jeg trengte å intervjuer til min datainnsamling.

I Logistikk AS hadde de lite erfaring med å utøve digital ledelse før pandemien, hvilket gjør min forskning interessant da den undersøker hvordan ledere har erfart det digitale skiftet og det å plutselig måtte lede mer fra avstand. Studien min tar for seg hvordan digital ledelse utøves i en setting med fysisk avstand og jeg ser på hvordan ledere har erfart å ivareta relasjoner fra avstand. Logistikk AS har kontorer spredt over store geografiske avstander og jobber nå aktivt med å bruke digitale kommunikasjonsmedier. Jeg gjør derfor en forutsetning om at ledere jeg intervjuer i bedriften har god kjennskap til bruken av digitale kommunikasjonsmedier.

4.2 Datainnsamling og analyse

Før jeg kunne begynne med datainnsamling tok jeg kontakt med en intern kontaktperson i ledelsen i Logistikk AS hvor jeg informerte om formålet til studien. Etter at jeg hadde sendt informasjon til ledelsen tok de dette videre internt og fant et utvalg av informanter som passet til min undersøkelse. Utvalget ble informanter som hadde lite erfaring med digital ledelse og kunne tenke seg å bli intervjuet for å dele erfaringene de hadde gjort seg rundt temaet under pandemien. På bakgrunn av dette gjorde jeg en strategisk utvelgelse og valgte å kun intervjuere ledere for å undersøke fenomenet fra et ledersperspektiv. Med et strategisk utvalg menes det at jeg valgte ut informanter som hadde erfaringer rundt temaet jeg ønsket å undersøke (Tjora, 2021).

Formålet med å gjennomføre disse forskningsintervjuene var å skaffe detaljerte beskrivelser av en hendelse eller et fenomen i informantenes liv (Bell & Brymann, 2011). Før intervjuene hadde jeg innhentet tillatelse fra Norsk Senter for Forskningsdata, og sendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring til informantene. I begynnelsen av alle intervjuene informerte jeg mer om formålet med undersøkelsen og avklarte med informantene at alle funn ville bli anonymisert slik at de kunne føle seg frie til å dele alt av erfaringer.

4.2.1 Semi-strukturerte intervjuer

Siden formålet med undersøkelsen var å finne ut hvordan ledere hadde opplevd det å lede fra avstand, var semi-strukturerte intervjuer en egnet metode for å samle inn data. Det som kjennetegner semi-strukturerte intervjuer er at man utformer en intervjuguide med formål om å dekke de overordnede temaene. Man står også fritt til å variere på spørsmålene og grave dypere hvis man får svar som ansees som signifikante (Bell, Bryman & Harley, 2019).

Jeg utarbeidet en intervjuguide hvor jeg sentrerte spørsmålene rundt de ulike kategoriene jeg var interessert i. Overordnet hadde jeg et spesielt fokus på lederes erfaringer med digital ledelse. I tillegg hadde jeg i intervjuguiden et søkelys på hvordan relasjoner, motivasjon og

tillit ble ivaretatt på avstand. Jeg ønsket ikke å ha for stramme rammer i intervjuguiden, men åpnet heller opp for at informantene kunne fritt fortelle om erfaringer de synes var viktig. Intervjuene bar preg av å være mer som samtaler, hvor jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål der jeg synes det var riktig. Fordelen med å benytte seg av dybdeintervjuer er at de er veldig presise på det temaet man skal utforske (Tjora, 2021). Intervjuguiden jeg benyttet meg av var inndelt i kategorier som også samsvarte med studiens teori, problemstilling og forskningsspørsmål.

Intervjuene var muntlige, hovedsakelig ansikt til ansikt, men med en deltager over skjerm. Intervjuene ble tatt opp ved bruk av lydopptak i form av Diktafon appen som er utviklet ved Universitetet i Oslo. Denne appen ble anvendt for å sikre at etiske retningslinjer for lagring av intervjuopptak ble fulgt. Jeg informerte informantene på forhånd om at intervjuet ville bli tatt opp. Lydopptakene ble lagret digitalt og vil slettes ved studiens slutt. Det å benytte lydopptak i en kvalitativ studie er fordelaktig da det gir mulighet til å ha fokus på informantene uten å bruke tid på å notere. Videre gjør lydopptak det lettere å fange opp hva informantene sier, som er fordelaktig når man skal gjennomføre analysen (Brymann & Bell, 2019). Ved å holde intervjuene ansikt til ansikt kunne jeg se personene jeg intervjuet, og det gjorde at det var relativt enkelt å få samtalen til å flyte. For at intervjuene skulle flyte best mulig forklarte jeg informantene kort hva intervjuet skulle handle om før jeg begynte med mine åpnings spørsmål. Intervjuene tok mellom en halv time og en time, og ble utført over en tidsperiode på en uke.

Intervjuguiden var delt opp i tre deler, hvor jeg startet med noen generelle åpnings spørsmål. Dette før jeg beveget meg over til min tematikk, før jeg avslutningsvis hadde noen avrundningsspørsmål. I henhold til Tjora (2021) bidrar oppvarmingsspørsmål til å skape en trygg ramme for situasjonen og legger grunnlaget for at man kan samle inn gode tilbakemeldinger senere. Jeg anvendte meg av åpne spørsmål under intervjuene hvor jeg heller kom med oppfølgingsspørsmål for å la informantene prate fritt om sine erfaringer. Når situasjonen viste et behov for det benyttet jeg meg også av oppfølgingsspørsmål for å kunne grave dypere i enkelte tematikker jeg fant interessante.

Jeg valgte å ikke dele intervjuguiden på forhånd med deltakerne, grunnet at jeg ønsket å få en mer intuitiv og åpen samtale. Det kan kritiseres at informantene ikke fikk tid til å forberede seg, men jeg opplevde at de hadde mye erfaringer og meninger om temaet og samtalene fløt

lett. Jeg ønsket heller ikke at deres svar skulle bli påvirket av at de ulike informantene pratet sammen om temaene i intervjuguiden.

4.2.2 Analyse

Alle dataene jeg samlet inn under intervjuene ble videre transkribert for å legge til rette for å gjennomføre en analyse. Jeg begynte med transkriberinger underveis i intervjuprosessen noe som hjalp meg å dobbeltsjekke at jeg fikk inn den dataen jeg ønsket fra mine intervjuer. Selv om det ble benyttet ulike dialekter valgte jeg å transkribere alle dataene på bokmål.

Transkriberingen ble gjennomført ord for ord for å kunne undersøke ikke bare hva informantene sa, men hvordan de sa det de sa (Bryman & Bell, 2019).

For å analysere dataene anvende jeg meg av en tematisk analyse. Tematisk analyse er en grunnleggende metode for kvalitative forskere som identifiserer, kategoriserer og analyserer dataene (Braun & Clarke, 2006). I henhold til Braun & Clarke (2006) er denne metoden fleksibel og enkel å bruke. Jeg vil kode dataene etter kategoriene som dukket opp fra teorien og intervjuguiden, som er relasjonsbygging, digital kommunikasjon, tillit og motivasjon. Den tematiske analysen anvendes for å skape innsikt i opplevelser og erfaringer som lederne har med digital ledelse (Tjora, 2021).

Etter at jeg hadde gjennomført transkribering av intervjuene delte jeg intervjuene opp i fire underkategorier for å systematisere mine data. Disse kategoriene så på hva ledere gjør for å skape tillit og motivere fra avstand. Samt hvordan ledere opprettholdt det sosiale på avstand, og fordeler og ulemper med å bruke digital kommunikasjon.

Etter min første analytiske gjennomgang av empirien identifiserte jeg tre dimensjoner som jeg anvendte meg av i min videre analyse. Den første dimensjonen handler om hvordan informantene har opplevd fenomenet **digital ledelse**. I Denne dimensjonen fikk jeg data om ledernes erfaringer med skiftet til å kommunisere digitalt, hvordan digital kommunikasjon foregår skriftlig og hvordan møtevirksomheten har blitt påvirket. Under denne dimensjonen undersøker jeg også hvordan lederne har erfart at terskelen for å ta kontakt digitalt skiller seg fra å gjøre det fysisk. Den andre dimensjonen undersøker lederes **oppfølging**, her ser jeg på

hvilken grad av tilgjengelighet og kontroll lederne har fra avstand. Videre ser jeg på lederes grad av tillit og hva slags ledelsesstiler de har anvendt seg av når de har utøvet ledelse fra avstand. I min siste dimensjon undersøker jeg hva slags **sosiale tiltak** lederne har anvendt for å opprettholde relasjoner i organisasjonen fra avstand. I denne dimensjonen ser jeg på hvordan de sosiale tiltakene har fungert, lederes erfaringer med dem og hvordan de har opprettholdt motivasjon hos de ansatte ved å anvende seg av de ulike tiltakene. Den siste delen av min analyse er en oppsummering av mine funn.

Om jeg skulle fått mer variasjon i min undersøkelse ville det vært hensiktsmessig og også intervju ansatte fra bedriften. De ansatte ville kunne bidratt med nyttige funn om hvordan det å bli ledet fra avstand har blitt opplevd fra et ansattperspektiv. Jeg valgte å kun se på lederes erfaringer, da tidsrammen til studien ikke tillot meg å intervju de ansatte i tillegg.

4.3 Evaluering av metode

I henhold til Bryman & Bell (2019) kan kvalitative studier være vanskelige å gjenskape i ettertid, da de kritiseres som subjektive. Dette kan gjøre det vanskelig for forskere å etterprøve studien.

Om dybdeintervjuer er pålitelige eller ikke kan man aldri være helt sikker på. En mulighet er at jeg som intervjuer har lagt føringer for svarene jeg har innhentet basert på forholdene rundt min studie. Noen av lederne kan også tenkes å ha svart på spørsmålene med en egenintensjon om å fremstå som mer relasjonsorienterte, eller situasjonsbaserte da dette fremstår som gode moderne ledelsesstiler. En fordel med min studie er at jeg undersøkte kun lederes erfaring hvor jeg holdt fokus på å ikke ha noen inkriminerende spørsmål, som innebærer at jeg la vekt på at spørsmålene ikke var anklagende og gjorde informantene utilpass. Samtidig hadde jeg et fokus på å kontinuerlig belyse om at alle svar ble anonymisert. Jeg valgte å kun snakke om hvordan de hadde opplevd det å lede digitalt. I henhold til Bryman & Bell (2019) er troverdighet og autentisitet to primære kriterier for å evaluere den vitenskapelige kvaliteten i kvalitativ forskning. Det at jeg la vekt på at intervjuene hadde høy etisk kvalitet samtidig som jeg kun fokuserte på å høre om lederes erfaringer og opplevelser gjør at troverdigheten og

kredibiliteten til materialet er høyt, da det er lite sannsynlig at informantene holdt tilbake på svarene sine for å unngå å bli satt i et dårlig lys. En kritikk til kvalitative intervjuer som metode er at man aldri kan vite sikkert om informantenes svar er pålitelige eller ikke (Bryman & Bell, 2019). En styrke ved dybdeintervjuene er at ved å starte med oppvarmingsspørsmål og forklaring av forskningen fikk jeg skapt en trygg atmosfære som la grunnlaget for at informantene kunne være åpne om sine erfaringer.

Det kan sees på som en svakhet at mitt totale antall av informanter kun var 10 ledere fra en enkelt bedrift, i den grad at det kan sees på som representativt. Det er imidlertid en styrke at jeg intervjuet ledere på tvers av avdelingene i organisasjonen, som ga meg flere synspunkter basert på deres lederroller og erfaringer. Grunnet at mye av fokuset i undersøkelsen ligger på å undersøke hvordan lederne i den enkelte bedriften hadde opplevd det digitale skiftet kan utvalget mitt sees på som representativt. Det kunne imidlertid vært positivt å intervjuer ansatte fra bedriften for å få en mer nyansert tolkning av dataene innsamlet.

Validitet og reliabilitet

Et essensielt spørsmål i all forskning er dataens pålitelighet. Reliabilitet i en kvalitativ studie viser i hvilken grad dataen er nøyaktig, hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og hvordan man bearbeider dataene i analysen av empiriske funn (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2016). Det finnes flere måter å teste dataens reliabilitet på. En måte er om flere forskere undersøker samme fenomen med lik forforståelse og datagrunnlag og kommer frem til samme resultat, da kan dataen betegnes som reliabel (Johannesen et al., 2016). Bryman & Bell (2019) utdyper reliabilitetsbegrepet videre med «stabilitet». Hvis flere målinger av samme studiet korrelerer med hverandre tilsier dette at målingene er stabile. En kritikk til reliabiliteten i kvalitative studier er at det kan være vanskelig å etterprøve dataene. Dette grunnet at det er vanskelig å designe en sosial setting til å være lik som første gang studien gjennomføres (Bryman & Bell, 2019). I min studie har jeg prøvd å holde dataen pålitelig ved å bruke samme intervjuguide mot alle lederne samt lydopptak og transkribering av alle intervjuene. Alle som ble intervjuet ble garantert anonymisering og konfidensialitet, slik at de kunne uttale seg fritt.

Validitet i en kvalitativ studie viser i hvilken grad empirien samlet inn er gyldig og relevant. Å måle en studie sin validitet viser i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger. For at

studiet skal være valid må det også være reliabelt (Bryman & Bell, 2019). Det skilles mellom ytre og indre validitet. Indre validitet ser på om det er en god match mellom dataene jeg som forsker samler inn knyttet opp mot de teoriene som eksisterer. Indre validitet er ofte en styrke i kvalitative studier da forskeren kan bruke mye tid med sine informanter (Bryman & Bell, 2019). På slutten av hvert intervju spurte jeg om det var noe informantene ønsket å tilføye som de følte vi ikke hadde dekket. Det var gjennomgående at informantene følte vi hadde vært innom de aktuelle tematikkene som dekket deres erfaringer med å lede fra avstand og at de ikke hadde noe å tilføye. Det at lederne ikke hadde noe å tilføye ga meg en bekreftelse på at temaene jeg tok opp var relevante, og det var med på å bekrefte den interne validiteten i min studie.

Ytre validitet i en kvalitativ studie ser på hvordan studiens funn kan bli generalisert ytterligere enn bare i den forskningskonteksten det ble gjennomført i. I min studie kan det argumenteres for at den ytre validiteten er lav, grunnet at jeg har et relativt lite antall av informanter (Bryman & Bell, 2019).

Forskeretikk

I min studie har jeg gjennomgående vektlagt forskningsetikk knyttet til intervjuobjekter og generering av data. Mitt fokus har vært å unngå vanskelige situasjoner for mine informanter. I henhold til Tjora (2012) er konfidensialitet, tillit og respekt viktige aspekter ved innsamling av data. I forskningen er det en underforstått forventning om at det skal ligge en gjensidig respekt til grunn i intervjusituasjonen (Tjora, 2012).

Innledningsvis presenterte jeg meg selv og studien min. Og jeg gjorde mitt beste for å opptre med respekt og høflighet for å legge et grunnlag for god etisk forskning (Tjora, 2012). Alle informantene ble informert om sine rettigheter før intervjuet. Her informerte jeg om bruk av lydopptak under intervjuet, anonymisering av innsamlet data og at informantene hadde mulighet til å trekke seg om det var ønskelig. Det er essensielt å sørge for at dataen blir lagret på en etisk forsvarlig måte, slik at man som forsker garanterer at dataen ikke blir brukt til annet enn formålet med studien som informantene har blitt informert om (Bryman & Bell, 2019). Hvordan man oppfører seg mot personer påvirker hvordan kommunikasjonen blir uavhengig av om man skriver en akademisk tekst om dem eller ikke. Det er derfor viktig å

informere om retningslinjer for intervjuet som jeg sørget for å gjøre til hver enkelt informant (Tjora, 2012).

4.4 Oppsummering metode

I mitt metodekapittel har jeg beskrevet hvilken forskningsmetode jeg har benyttet for å få svar på min problemstilling. Innledningsvis informerte jeg om hva slags forskningstilnærming jeg har anvendt meg av og utvalget i studien. Videre ble studiens kontekst presentert før jeg redegjorde for mitt valg av forskningsmetode, datainnsamling og analyse av dataene. Avslutningsvis i kapitlet reflekterte jeg rundt studiens styrker og svakheter og så på studiens pålitelighet, gyldighet og etiske tilnærming.

Nå som jeg har presentert hvordan min data ble samlet inn og analysert skal jeg videre redegjøre for mine empiriske funn.

5 Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres mine empiriske funn. Studien viste seg å gi et omfattende datamateriale, og funnene som presenteres i dette kapittelet er de jeg mener egner seg best for å svare på studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

«Hvilke erfaringer har ledere med å ivareta relasjoner fra avstand?»

Formålet med min studie er å se på hvordan relasjoner ivaretas mellom ledere og ansatte når det ledes på avstand. Jeg identifiserte flere interessante temaer i min datainnsamling som jeg skal redegjøre for i dette kapittelet. For å strukturere mitt empiriske kapittel har jeg delt empirien inn i tre ulike dimensjoner med egne underkategorier.

Det første kapittelet starter med å beskrive nærmere hvordan lederne opplevde overgangen til å arbeide digitalt når pandemien inntraff. Her kommer det frem hvor hyppig ledere har kommunisert med individer og teams, utfordringer og fordeler med å kommunisere på avstand og hvordan terskelen for å ta kontakt blir påvirket. Et tema som var gjennomgående i intervjuene var at lederne oppfattet at det var mer utfordrende å ivareta de mellommenneskelige relasjonene når ledelse foregikk på avstand. Dette grunnet at mye av den sosiale tilleggspraten som tidligere kom naturlig ved kaffeprat, møter og mer, forsvant litt når alt av kommunikasjon foregikk ved bruk av digitale kommunikasjonsplattformer.

I det andre delkapittelet vil jeg presentere lederes oppfølging av ansatte. Her vil jeg se på hvordan de opprettholder kontroll, hva slags ledelsesstil de har anvendt og lederens erfaringer med trygghet og tillit i organisasjonen.

I det tredje delkapittelet skal jeg presenteres funn som dukket opp i datainnsamlingen knyttet til lederes erfaringer og bruk av sosiale tiltak fra avstand. Her presenteres deres erfaringer med å opprettholde det sosiale fra avstand, skape motivasjon og hvordan dette har påvirket kulturen i organisasjonen. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av mine empiriske funn, før jeg videre skal drøfte funnene mine opp mot mitt teoretiske grunnlag. Oppsettet av mitt empiriske kapittel er illustrert i tabell 5-1 under:

Tabell 5-1 Kategorisert oversikt over studiens funn

5.1 Skiftet til avstandskommunikasjon	5.2 Oppfølging av ansatte	5.3 Opprettholdelse av det sosiale miljøet på jobben
Den «harde» skriftlige kommunikasjonen	Hyppigere treffpunkter	Nye måter å være sosial på
Nye former for møtevirksomhet	Både tillit og kontroll	
Terskel for å ta kontakt	Trygghet for ansatte	

5.1 Skiftet til avstandskommunikasjon

Som en del av bakgrunnen til den enkeltes forhold til tillit, motivasjon og relasjoner ønsker jeg å avklare noen rammer for lederne arbeidsforhold i Logistikk AS. Det kom frem i intervjuene at lederne hadde lite erfaring med digital ledelse før pandemien kom og det ble nødvendig med en hurtig omstilling som følge av denne «krise-situasjonen». I Logistikk AS var det tidligere en kultur for å møte opp på kontoret daglig. Når pandemien inntraff, måtte organisasjonen omstille seg og lære seg å arbeide fra avstand. For lederne innebar dette at de nå var nødt til å lede fra avstand og all kommunikasjon foregikk ved bruk av digitale kommunikasjonsmedier. Dette førte til en drastisk endring i hvordan lederne gjennomførte daglige arbeidsoppgaver. Alt av møtevirksomhet måtte foregå over nett og lederne ble nødt til å anvende chattefunksjoner og mail i en mye større grad for å opprettholde den daglige kontakten med medarbeiderne.

Samtidig måtte de lære seg å tenke nytt når det kom til å ivareta relasjonene på arbeidsplassen. En av lederne kom med en kommentar jeg mener beskriver godt hvordan det opplevdes i organisasjonen å plutselig måtte omstille seg til å arbeide fra hjemmekontoret.

«Jeg synes at vi tok et sprang inn i den digitale verden når vi plutselig over natta satt på hjemmekontor for ganske nøyaktig to år siden. Jeg synes det var litt utfordrende i starten. For vi har jo aldri hatt en hjemmekontor-løsning i bedriften som vil si at dette var helt nytt for oss. Og jeg synes det var vanskelig da å samle teamet, for vi er jo vant til å møtes fysisk på kontoret hver dag» (Leder 2).

Videre kom det frem at det er forskjeller blant lederne i de ulike avdelingene, dette basert på arbeidsoppgaver og ulikt behov for oppfølging og kontroll av ansatte. Alle temaene som er anvendt i underkategoriene er direkte avledet fra teori og intervjuguide og brukes her for å systematisere mine empiriske funn.

For å kunne bygge tillit og gode relasjoner mellom digitale ledere og medarbeiderne i en organisasjon er god kommunikasjon mellom partene et avgjørende element. Hvilke kommunikasjonsmedier man anvender og hvordan man forholder seg til møtevirksomhet og medarbeidersamtaler er viktige elementer i hverdagen til digitale ledere. Når jeg spurte lederne om hvordan de hadde opplevd det å kommunisere på avstand var det fire temaer som dukket opp. Først skal jeg se på hvordan lederne erfarte det å omstille seg til å ta i bruk digitale kommunikasjonsmedier. Videre i avsnittet skal jeg se på hvordan lederne anvendte seg av de digitale kommunikasjonsmediene for å kommunisere skriftlig, opprettholde møtevirksomhet og se på hvordan terskelen for å ta kontakt ble påvirket. Disse temaene hjelper meg å undersøke hvordan lederne opprettholdt kommunikasjonen fra avstand, som har vært et avgjørende element når det kommer til å ivareta relasjoner på arbeidsplassen. I datamaterialet kom det frem at lederne oppfattet det som viktig å kommunisere mer med de ansatte når de ble plassert på hjemmekontor. Videre i dette kapittelet skal jeg redegjøre for hvordan dette skiftet ble opplevd av lederne i organisasjonen.

I organisasjonen jeg gjennomførte min undersøkelse ble Microsoft Teams og e-mail anvendt som de primære kommunikasjonsmediene. For å avklare er Microsoft Teams et verktøy som benyttes for enkel kommunikasjon og samhandling på tvers av grupper og enkeltindivider. Teams tilbyr flere muligheter, herunder chat, videokonferanser og fildeling. Mediet er også innpasset med alle Office-programmene.

Organisasjonen jeg undersøkte hadde lite erfaring med å lede gjennom digitale kommunikasjonsmedier når pandemien inntraff. De var derfor nødt til å omstille seg og lære

seg å bruke de ulike kommunikasjonskanalene for å kunne samarbeide fra avstand. Fra datainnsamlingen kom det frem at denne omstillingsprosessen har gått greit for de fleste, selv om noen fant det mer utfordrende enn andre i starten. Når jeg spurte om hvordan denne overgangen til å kommunisere digitalt gikk fikk jeg følgende svar fra en leder:

«Til å begynne med synes jeg det var utrolig tungt for å være ærlig, alle møter ble litt kunstige, folk var usikre og fomlet fælt med når vi muta og ikke muta. Men etter hvert, og ganske fort egentlig, ble det mer naturlig. Og når det først ble naturlig ble det også utrolig effektivt. Så det har gått bra, med unntak av det mellommenneskelige». (Leder 9).

Her hadde lederen lite til ingen erfaring med å anvende seg av digitale kommunikasjonsmedier før pandemien kom. Og som flere av lederne jeg intervjuet synes han det var litt utfordrende i starten, men at det gikk ganske fort å lære seg å bruke Teams som en kommunikasjonsplattform. Det er en gjennomgående tilbakemelding blant lederne at det å anvende seg av digital kommunikasjon har effektivisert mye av arbeidet, da spesielt møtevirksomheten. Det var også tydelig at flere av lederne kjente på at noe av det mellommenneskelige forsvant når kommunikasjonen foregikk digitalt og det ble et større søkelys på «business» enn den sosiale småprat. Det med at det mellommenneskelig forsvant gjorde at flere av lederne synes det var mer utfordrende å ivareta relasjonene med sine ansatte. Når lederne pratet om det mellommenneskelige i organisasjonen refererte de til den tilleggspraten som kom før og etter møter, kaffeprat i gangen og de naturlige sosiale møtepunktene de tidligere hadde ved daglige treff på kontoret. I datamaterialet kom det også frem at det var forskjell på hvordan de ulike avdelingene hadde erfart det digitale skiftet, basert på hva slags oppgaver deres ansatte måtte håndtere i hverdagen.

«I oppstarten når vi skulle begynne å lede hjemmefra var det veldig tøft. Spesielt mot de veldig operasjonelle som jobber ute på terminalene våre og de som sitter i telefonene hele dagen og styrer og drifter på den måten. Så det var en kjempeutfordring i starten. Men de med administrative roller, de tok det jo veldig greit. Men var jo tøft for de ansatte å lære seg alle de digitale plattformene, så det var den største utfordringen i starten» (Leder 6)

Datamaterialet viser til at majoriteten av lederne hadde noen utfordringer med å omstille seg selv og sine ansatte til den nye digitale hverdagen. De fleste synes det fungerte bra når man

kom inn i det og ser nå både fordeler og ulemper med å benytte seg mer av digitale kommunikasjonskanaler.

Den «harde» skriftlige kommunikasjonen

I hovedsak ble Teams-chatten eller mail benyttet som de skriftlige kommunikasjonsmediene i Logistikk AS. Det å anvende Teams sin chattefunksjon fremstod tidsøkonomisk for lederne og ga mulighet for hurtig avklaring. Ved å anvende chat og mail stod begge parter fritt til å jobbe videre mens de ventet på svar og de kunne da heller avtale et videomøte senere om det oppstod utfordringer som krevde mer muntlig avklaring. I datamaterialet kom det frem at lederne kontinuerlig brukte skriftlige kommunikasjonsmedier i arbeidshverdagen, som gjorde at de hadde hyppigere kontakt med medarbeiderne. Selv om skriftlig digital kommunikasjon effektiviserte kommunikasjonen i organisasjonen, så flere ledere noen utfordringer ved å anvende seg mer av chat og mail enn før. Et tema var at de følte de ble oppfattet annerledes når de uttrykte seg skriftlig, fremfor å prate ansikt-til-ansikt som de var mest vant med tidligere.

«Jeg er en ganske direkte person og klarer ikke fjas på chat og mail. Så da blir det kanskje litt hardt. Du mister jo den nyansen i stemmeleie, språk, et smil ikke sant. Så det blir fort veldig hardt, og det tror jeg har gjort det litt vanskeligere. Du må ordlegge deg mer med omhu da». (Leder 2).

Det kom frem at flere av lederne mente at det generelt var en litt dårlig chat-mail kultur i Norge, som gjorde det utfordrende med digital kommunikasjon. De tilbakemeldingene og beskjedene som ble gitt skriftlig ble ofte oppfattet hardere og tøffere enn de egentlig var ment. En annen leder hadde dette å si når jeg stilte spørsmålet om hvordan lederen hadde opplevd bruken av skriftlige kommunikasjonskanaler:

«Veldig mye kommunikasjon gikk på mail og teams og det er jo et vell av muligheter til å misforstå. I en hektisk tid om det er på teams eller mail så er det fort gjort at du blir litt kort da, ikke bruker de små ordene eller tar deg tid til å skrive en setning ekstra. Jeg har opplevd at kollegaer ringer rundt og prater om den «sinna-mailen» ikke sant. Men det er jo en kunst, altså å bruke skriftlig kommunikasjon, spesielt i en hektisk hverdag». (Leder 7).

Denne lederen hadde erfart det samme som flere ledere, at mail og chat ofte kan oppleves litt hardere enn avsenderens intensjon. Videre tilføyde lederen at det er lettere å korrigere utsagn når man kan se reaksjonen til mottaker. Og når e-mailer oppleves som «sinna», da spesielt fra en leder til en ansatt kan dette føre til videre misnøye og være med på å ødelegge litt av organisasjonens kultur. De fleste av lederne hadde erfart selv eller opplevd at andre erfarte å misforstå kommunikasjon som gikk gjennom chat og mail. Selv om den økte bruken av chat-funksjonen førte til flere misforståelser ga den økende bruken også lærdom om hvordan lederne burde anvende seg av skriftlig digital kommunikasjon.

«Vi har lært masse om kommunikasjon. Vi måtte jo lage en struktur, finne en annen måte å kommunisere på. Så vi utviklet en del forkortelser på chat da. Så ser jo at det er en fordel å ha mer struktur når vi har mange baller i luften. Nå som vi er tilbake på kontoret ser jeg at mer struktur har effektivisert kommunikasjonen». (Leder 8).

Nye former for møtevirksomhet

Når pandemien inntraff og alle ble plassert på hjemmekontor viser mine data at møtevirksomheten i Logistikk AS ble flyttet over til teams. Tidligere ble alle møtene i organisasjonen holdt fysisk, hvilket ga mer rom for småprat og sosialisering til og fra møter. Datamaterialet mitt viste også til at mye av tilleggsinformasjonen som ellers ofte dukket opp mellom møtene hadde en tendens til å forsvinne når alt av møtevirksomhet foregikk digitalt. Tilbakemeldinger blant lederne jeg intervjuet har vist til at teams fungerte bra som et substitutt for fysiske møter, selv om dataen viser at det fulgte med noen utfordringer som følge av overgangen til å jobbe digitalt.

«Teams er jo det som har blitt det nye verktøyet for alle. Og det fungerer bra. Blir litt i overkant med teams-møter i en viss periode så man blir litt lei, men jeg er overraskende fornøyd med hvordan det har fungert igjennom pandemitiden altså» (Leder 5)

Det er gjennomgående i datamaterialet at lederne synes teams fungerte til møtevirksomhet. Men det viste seg at det ble litt i overkant med digitale møter til tider. En annen leder svarte følgende på hvordan møtevirksomheten fungerte i pandemien:

«Det er møtестrukturen som har endret seg mest radikalt for oss. Med at vi har relativt ofte teams-møter. Det har vært perioder hvor vi har sittet en hel dag i møter på teams, og det er

ikke helt heldig. Det blir litt vanskeligere å ta ordet fordi du føler at du avbryter, og det er mye lettere å miste fokus. Det har jeg erfart selv, så det er liksom vanskeligere å holde gode møter digitalt da enn fysisk». (Leder 2).

Her poengterer lederen at de digitale møtene også kan føre med seg noen ulemper.

Datamaterialet trekker frem at det er positivt at man lett kan samle veldig mange folk fra ulike geografiske lokasjoner, du sparer reisetid og slipper flere avbrudd i hverdagen. I tillegg viser det seg at det kan være lett å miste fokus når det blir i overkant mye teams-møter. Et gjennomgående funn blant lederne er at deres nåværende situasjon etter pandemien har gjort det mulig å anvende seg av en «hybrid» løsning, hvor man kan bytte på å være på kontoret og hjemme i løpet av uken. Denne løsningen har majoriteten av lederne i undersøkelsen poengtert at de mener er den nye moderne måten å arbeide på. Flere av lederne har nå valgt å samle alle ansatte på kontoret en gang i uken for så å legge eventuelle møter til den dagen. En leder kom med et sitat som forklarte hvorfor det å avholde møter fysisk ble tatt av flere ledere:

«Altså det er den største ledelsesutfordringen med å jobbe digitalt. Det faglige, null stress å jobbe digitalt. Men du mister det sosiale aspektet, du mister den praten på vei inn til møterommet. Så det er det aspektet, du mister litt av den tilleggsinformasjonen og det sosiale». (Leder 3).

Dette funnet er gjennomgående blant lederne. Det viser til at de faglige gjøremålene har blitt gjennomført og fungert bra ved bruk av teams. Men man mister det mellommenneskelige som gjerne skjer før og etter møter. Her poengterer lederen også at det med tilleggsinformasjon kan forsvinne ved bruk av digitale møteplattformer. Der ansatte før gikk bort og spurte lederen om spørsmål etter et møte har nå blitt erstatt av en chatmelding eller mail i etterkant av møtet, hvor noen av lederne har valgt å sende ut oppsummeringer av alle møter for å slippe spørsmål i etterkant.

«Jeg synes det er mye greiere å ha møter fysisk, det er jo lettere å prate når jeg ser på dem. Du kan jo tyde dem mer da, er jo lettere å komme til ordet også. Så jeg synes å ha fysiske møter er bedre da, for det sosiale i avdelingen i hvert fall». (Leder 4).

Det er et interessant funn i datamaterialet at majoriteten av lederne nå avholder møter fysisk der det er mulig. Det viser seg at dette valget hovedsakelig er basert på at det er lettere å

formidle et budskap når man kan se mottakerens reaksjoner på hva som blir sagt. Flere ledere mener også at det å avholde møter fysisk fremfor digitalt har mye å si på hvordan relasjoner på jobben blir ivaretatt. Dette grunnet at det sosiale aspektet ved møter, altså de små samtalene før og etter et møte blir mer ivaretatt når møtevirksomheten foregår fysisk.

Terskel for å ta kontakt

I funn om møtevirksomhet viste det seg at det ofte er vanskeligere å komme til ordet når man sitter digitalt. Flere ledere mente at terskelen ble høyere når man måtte «rekke opp hånden» digitalt fremfor å kunne lese rommet og ta ordet når det passet seg. For lederne jeg intervjuet var det viktig at de hadde en god nok relasjon til de ansatte til at de følte det var trygt å komme til dem med hva som helst. Når jeg spurte lederne om de trodde de ansatte kom til dem hvis de hadde det vanskelig personlig eller faglig fikk jeg noen interessante svar:

«Jeg opplever det selv da, at terskelen for å ta kontakt med noen er mye høyere når du må gjøre det digitalt fremfor å bare titte inn på kontoret å spørre om en ting. Jeg mistenker at det er en del ting som man ikke sier til hverandre når man jobber digitalt fremfor fysisk». (Leder 1).

Blant lederne har det vært litt ulike erfaringer med hvordan de opplevde det var å ta kontakt digitalt hvis man stod ovenfor noen problemer. De fleste av lederne mente denne terskelen ble litt høyere grunnet at det ble mer formelt når man måtte booke et møte fremfor å kunne gå inn på nabokontoret. Når terskelen blir høyere, er det vanskeligere for enkeltindivider å komme til ordet. Flere av lederne valgte derfor å gjøre noen tiltak for å bidra til at de ansatte skulle ha muligheten til å prate om det de ønsket med sin leder. En annen leder svarte følgende på samme spørsmål:

«Ja, det kan nok fort bli det altså. Terskelen blir litt høyere, er ikke like enkelt å sende en chat. Men jeg har erfaringer med at de kommer til meg, har jo selvfølgelig skjedd i løpet av to år. Men jeg satte av en halvtime hver fredag når jeg var ute og gikk tur. Så da tok jeg alle oppfølgingssamtaler, så da visste de ansatte jo at sjefen ringer meg på fredag. Og det å sette ting i system gjør det kanskje enklere for dem da. (Leder 8).

Her hadde lederen opplevd at terskelen for å ta kontakt ble litt høyere når de ansatte jobbet digitalt. Denne lederen valgte å iverksette et tiltak for å redusere denne barrieren ved å ha

ukentlige samtaler med de ansatte hvor man kunne snakke om løst og fast. Grunnet at lederen så at terskelen ble høyere for å ta kontakt valgte lederen å følge opp de ansatte tettere for å redusere denne barrieren. Selv om majoriteten av lederne hadde erfart at det å ta kontakt ble litt mer utfordrende digitalt var det ikke en gjennomgående enighet i dette. I mine funn påpekte noen av lederne at terskelen for å ta kontakt om personlige eller faglige ting ikke nødvendigvis var høyere digitalt, men det betinget at de hadde en tidligere eksisterende relasjon. Det var flere av lederne som så behovet for hyppigere kontakt når man ikke møttes fysisk lenger. Noen av informantene påpekte at denne formen for digital kontakt var med på å styrke eksisterende relasjoner, samtidig som mer individuell kontakt ga lederne en mulighet til å bli mer kjent med de enkelte ansatte. Videre i mitt empiriske kapittel skal jeg nå undersøke hvordan denne formen for kontakt og oppfølging ble gjennomført av lederne i pandemien.

5.2 Oppfølging av ansatte

Når jeg så på hvordan lederne arbeidet med å ivareta medarbeiderne fra avstand var det tre temaer som dukket opp. For å kunne ivareta relasjoner i organisasjonen er det viktig at lederne viser at de er tilgjengelige og kommuniserer tilstrekkelig med sine ansatte. Den første delen jeg ser på i dette kapitlet går på hvordan lederne opplevde deres egen grad av tilgjengelighet og oppfølging når de ledet fra avstand. Videre ser jeg på hvor stor kontroll lederne hadde fra avstand, samt hvordan denne kontrollen ble utøvd og samspiller med tillit. Det siste avsnittet i kapitlet ser på hvordan lederne erfarte ansattes trygghet eller organisatoriske tillit i en krevende periode med flere permitteringer og usikkerhet.

Hyppigere treffpunkter

Mitt datamateriale viser til at det å følge opp ansatte har vært viktigere når arbeidet har foregått digitalt, enn det var tidligere når man møttes fysisk. Dette grunnet at lederne så et behov for å få de ansatte til å føle seg sett, selv om de satt på hjemmekontor. De fleste av informantene mine påpekte at man er lettere tilgjengelig nå som man alltid kan være pålogget uavhengig av lokasjon, og lederne opplevde at det ble hyppigere treffpunkter nå enn tidligere.

«Vi satte en struktur på oppfølging, vi spurte hva de ansatte ønsket av oss når det kom til oppfølging i den tiden. Så vi hadde ukentlige morgenmøter, og teamledere som hadde daglig kontakt. Men vi ser at vi er nødt til å ha hyppigere treffpunkter da når det er digitalt». (Leder 8).

Det at lederne hadde erfart at de hadde hyppigere kontakt nå enn tidligere var gjennomgående i datamaterialet. Den økende graden av kontaktpunkter i hverdagen viste også at lederne nå hadde tettere oppfølging av de ansatte enn før pandemien. Informantene i undersøkelsen påpekte at det var viktigere å følge opp når man satt på hjemmekontor, både for å ivareta de profesjonelle relasjonene og det faglige. De viste også til at denne formen for kontakt ved bruk av chat eller teams-møter førte til at flere av arbeidsoppgavene ble effektivisert. Dette grunnet at lederne sparte tid ved å slippe å reise, samtidig som mye av det sosiale og tilleggsinformasjonen rundt møtene forsvant. Flere av informantene i undersøkelsen påpekte også at hyppigere kontakt var med på å styrke forholdet de hadde til enkeltindivider.

«Nå har vi hyppigere kontakt, mye hyppigere. Litt tettere kontakt og er raskere på ballen da, så hvis det er noe kan vi gjøre noe med det raskere. Så møtene blir mer og mer effektive, og jeg kjenner vi er tett på hverandre selv om vi ikke nødvendigvis har møttes på lenge» (Leder 10).

Selv om mange av arbeidsoppgavene ble effektivisert, da spesielt standardiserte oppgaver så viste det seg at skillet man har mellom jobb og fritid kunne forsvinne litt. For flere av lederne var det derfor viktig å tilrettelegge deres oppfølging av individer i henhold til situasjonen og de ansattes behov for oppfølging. Flere av lederne kommenterte at de valgte å ta mer kontakt med enkelte ansatte, da de grunnet en tidligere eksisterende relasjon visste disse enkeltindividene kunne ha det mer utfordrende på hjemmekontoret enn andre.

«Dem har ikke fått det skillet mellom jobben og privat som jeg synes er viktig. Eller alt det sosiale. Så jeg har et par kollegaer jeg har ringt litt oftere når jeg har vært hjemme da. Men for meg så er ledelse situasjonsbestemt. I moderne ledelse må du lede individet i mitt hode, samtidig som du må bygge teamet. Og det må være situasjonsbestemt sånn som jeg ser det. (Leder 9).

Når denne lederen ble spurt om hvordan det var å følge opp ansatte på avstand påpekte lederen at det er viktig å ta hensyn til situasjonen. Lederen valgte å følge opp enkeltindivider litt tettere basert på deres tilbakemeldinger om deres digitale arbeidssituasjon. Det viser seg at det å følge opp ansatte har vært tidkrevende men viktig for ledere i pandemitiden. Flere av lederne trakk frem at de ønsket å følge opp tettere for å kunne ta vare på relasjonene de hadde med medarbeiderne. Det kom frem i intervjuene at det var spesielt utfordrende å følge opp ansatte når det kom til sykefravær grunnet den midlertidige ordningen som ble innført i pandemien.

Både tillit og kontroll

Når det kommer til graden man måtte ha av tillit og kontroll, når man leder fra avstand, var det ulike erfaringer blant lederne. De fleste mente at de hadde tilnærmet samme kontroll fra avstand som de hadde fysisk, men de opplevde som nevnt et behov for tettere oppfølging. Flere av lederne i undersøkelsen påpekte at det var viktig å vise tillit til de ansatte, slik at ledernes kontrollering av arbeidsoppgavene ikke fremstod som overvåkende og inngripende.

«Vi hadde jo ingen erfaring å lene oss på når pandemien kom, så den første tiden var det veldig tett dialog og mye kontroll. Du kan jo ikke lede på samme måte som du har gjort før, du må ha ekstremt mye tillit til de ansatte. Ekstremt mye tillit. Men det gikk greit, folk presterer, vi har gode ansatte som vi har tillit til og nå beviser de at vi har ansatt rette personer» (Leder 2)

Denne lederen la vekt på at det var et større behov for å kontrollere i starten av pandemitiden. Det viste seg også blant lederne at de på et generelt grunnlag hadde tillit til de ansatte, men det betinget en tidligere relasjon. Den samme lederen påpekte at det var utfordrende med nye ansatte i pandemien grunnet at de ikke var kjent med kulturen i selskapet fra før.

«Kommer du inn å skal læres opp digitalt, så aner du ikke hvem som er bak det firmaet her. Hva er kulturen, hvordan arbeidsplass er det? Altså du aner jo ingenting. Du sitter der som en sopp i midten av et landskap og aner ikke hva resten gjør» (Leder 2).

Det denne lederen påpekte når det kom til kulturen i organisasjonen var at det fungerer å lede fra avstand hvis man tidligere har etablert et tillitsforhold og kjennskap til hverandre. Med nye ansatte mente flere ledere at å kun være på hjemmekontor ikke ville fungert, da ansatte ikke

ville fått med seg kulturen og helhetsbildet av organisasjonen. Som flere ledere påpekte må også tillit opparbeides og det har vist seg å være mer utfordrende å skape dette tillitsbåndet uten å møte fysisk. Majoriteten av lederne jeg intervjuet følte at de ansatte hadde tillit til dem uten å se dem fysisk, samtidig som de hadde tillit til at deres ansatte gjorde det de skulle. Flere påpekte også at tilliten ble satt litt på prøve med hjemmekontor, og det krevde en større grad av tillit å lede fra avstand.

«Tillit er jo noe du må opparbeide deg. Men hvis du ikke har tillit til de ansatte som leder tror jeg du blir en dårlig leder. Hvis tilliten blir brutt, blir jo det oppdaget og da er jo egentlig det forholdet over. Blir vanskeligere å bygge opp igjen» (Leder 7).

«Det har jo krevdes ganske mye å følge opp hver enkelt med både produktivitet og om de er på når de skal. Så det har vært en av de største utfordringene. Man har jo alle personer, så der har jeg jo snakket mye med dem om tillit og at jeg faktisk sitter å må overvåke i perioder» (Leder 6).

Det at lederne legger vekt på å informere de ansatte om at tillit er spesielt viktig på hjemmekontor tydet på at de erfarte at det å lede på avstand krevde en større grad av tillit enn når man sees fysisk på kontoret.

Trygghet for ansatte

Som følge av pandemien var det mye usikkerhet i organisasjonen de første månedene. Dette grunnet permitteringer, hjemmekontor og nye utfordringer som lederne måtte håndtere. Når jeg spurte lederne om tilliten til organisasjonen ble værende under denne utfordrende tiden mente de fleste at de følte seg trygge på jobb. I starten av pandemien var det mye fokus på informasjonsdeling for å gjøre de ansatte så trygge som mulig. Det viste seg at de fleste av lederne hadde erfart at det var litt usikkerhet, men at den generelle oppfatningen av organisasjonen var at det var en trygg arbeidsplass. En av lederne kommenterte at hun mente de ansatte virket mer takknemlige for å ha jobb nå etter den usikre perioden.

«Det var en periode hvor vi ble omorganisert og jobbet litt i alle tuer. Så ble det permitteringer og vi måtte tenke nytt. Men da var det plutselig større forståelse, så det virker som om de er mer takknemlige for å ha en jobb og det at vi prøver å tilrettelegge ut ifra situasjonen da». (Leder 6).

Lederen påpeker her at de ansatte viste forståelse rundt situasjonen når organisasjonen måtte gi ut permitteringer i pandemien. Men selv om flere ble permittert kom alle til slutt tilbake til kontoret og det er en gjennomgående enighet blant lederne jeg intervjuet at de ansatte ser på Logistikk AS som en stabil og trygg arbeidsplass.

5.3 Opprettholdelsen av det sosiale miljøet på jobben

Når det gjelder «sosiale tiltak og erfaringer» kommer det frem i datamaterialet at majoriteten av lederne synes det var mer utfordrende å opprettholde relasjoner når det måtte gjøres digitalt. De fleste av lederne jeg intervjuet hadde forsøkt å arrangere ett eller flere sosiale møtepunkter digitalt, for å ta vare på det sosiale i deres avdeling. Flere av de sosiale tiltakene har lederne også anvendt som et virkemiddel for å holde de ansatte motivert på. Et gjennomgående funn var at det har fungert helt greit å opprettholde relasjoner digitalt, men ikke like bra som når man møttes fysisk.

Nye måter å være sosial på

En av lederne jeg intervjuet svarte følgende på spørsmålet om de klarte å opprettholde det sosiale i organisasjonen fra avstand:

«Merket at det funket helt okay, men det erstatter ikke det fysiske møtet. Det er lettere å skape relasjoner til folk etter du har møtt dem noen ganger. Det å bygge relasjoner fungerer hvis man møtes til en middag eller ute for å ta en drink, en eller annen sosial setting da. Da skapes en relasjon, som forsvinner litt ved det digitale selvsagt. Man skal ikke undervurdere verdien av en fredagspils eller et julebord, det har mye å si for fellesskapsfølelser og blir litt borte i en sånn her pandemi» (Leder 3).

Her føler lederen at det har fungert helt greit å opprettholde det sosiale på jobben ved bruk av digitale løsninger. Selv om det å bygge en relasjon med ansatte og kunder har vært mer utfordrende når man ikke har hatt muligheten til å møtes fysisk. Dette samsvarer med øvrige funn i organisasjonen, hvor alle lederne hadde kjent på effekten av å være i en pandemi med pålagt hjemmekontor og kjente at en del av de sosiale aspektene ved å kunne møtes fysisk forsvant. I datainnsamlingen var det gjennomgående at lederne kjente på savnet av å møtes

fysisk og ulempene dette medførte, da flere var enige om at relasjoner bygges på en helt annen måte når man kan møtes ansikt-til-ansikt.

Selv om det var et oppriktig ønske blant lederne om å imøtekomme ansattes forventninger til det sosiale på jobben viste det seg å være utfordrende. Det var en forskjell blant lederne når det kom til hvor mye behov de så for å legge inn innsats til å få de ansatte til å føle seg sett og motiverte når de satt på hjemmekontor. En annen leder svarte følgende på spørsmålet om det har fungert å opprettholde det sosiale:

«Det sosiale var utfordrende, du måtte bruke hjernen på en helt ny måte. Jeg kjørte på med kahoot med premier sånn at de ansatte skulle føle at de hadde noe sosialt der hjemme da. Så når jula og påsken kom kjørte jeg jo rundt på døra med adventskalendere og julelunsj og sånt da, for var viktig for meg å vite at de hadde motivasjon der hjemme også. Så det gikk mye av min tid på». (Leder 6)

Denne lederen kjente på utfordringer med å opprettholde det sosiale, men var veldig opptatt av å ivareta relasjonene med sine ansatte og følte behovet for å gjøre noe ekstra i perioden med hjemmekontor. For lederen var det utrolig viktig at de ansatte følte seg sett og at de klarte å opprettholde motivasjonen på hjemmekontor. I undersøkelsen hadde majoriteten av lederne forsøkt å benytte seg av konkrete tiltak for å opprettholde det sosiale på jobben. Det mest vanlig var å innføre «digitale kaffepauser» hvor man kunne snakke om det man ønsket, og det ble lagt opp til et avbrekk fra det faglige på jobben. Flere av lederne følte behovet for å legge inn en større innsats for å opprettholde det sosiale. Dette grunnet at de selv kjente på savnet av å møtes fysisk og så da et behov for å skape sosiale arenaer hvor man kunne gjøre noe annet enn arbeidsrelaterte oppgaver. En annen leder svarte følgende på det samme spørsmålet:

«Det å kalle inn til digitale kaffepauser har vært litt min rolle. Men vi har jo hatt quiz og utkledningsparty etter arbeidstid, så det har samlet oss veldig. Det har vært veldig lav terskel for å delta, så vi har vært kjempeflinke. Men det er klart, vi savnet å være sammen. Men vi innstilte oss på at sånn er det og forsøkte å gjøre det beste ut av det» (Leder 8).

Selv om det viste seg å være mer utfordrende å opprettholde relasjoner når man ikke kunne møtes fysisk er det tydelig at alle lederne har kjent på behovet og forsøkt å legge inn en

innsats for å oppnå dette. Det viste seg også at noen av lederne hadde kjent på noen fordeler med det å opprettholde det sosiale fra avstand.

«Jeg følte at jeg kom litt nærmere mange av dem. Fordi jeg måtte ta meg tid til alle, hver dag, hver uke. Og tenke både på det faglige og det sosiale da når de satt hjemme alene. Så jeg følte jeg ble mer kjent med en og en enn jeg ellers gjør her på kontoret for her kan man bli litt spist opp av møter». (Leder 6)

Det at lederen fikk en tettere relasjon med enkeltindivider grunnet at de hadde mer kontakt en-til-en var et interessant funn i undersøkelsen. Selv om det var gjennomgående at de fleste lederne hadde kjent på at relasjonelle bånd og fellesskapsfølelsen forsvant litt under pandemien, så var det flere av lederne som opplevde å få tettere kontakt med enkeltindivider grunnet at de hadde et hyppigere antall av en-til-en samtaler nå enn før. Mange av lederne anvendte seg av disse sosiale tiltakene som et virkemiddel for å hjelpe de ansatte til å holde oppe motivasjonen når de ble plassert på hjemmekontor. En leder sa følgende når det kom til det å motivere digitalt:

«Å motivere på avstand, det er det vanskeligste. Det er det uten tvil. For meg når jeg skal inspirere og motivere så er det jo vanvittig mye enklere å være i samme rom og være til stede. Så det krever mer planlegging. Du må ha løpende oppfølging. Og målet er jo å finne hyggelige ting jeg kan dele med teamet som gir dem litt ekstra power». (Leder 8).

Denne lederen hadde bemerket seg noe som majoriteten av de andre lederne også kjente på. Det å motivere på avstand viste seg å være mer utfordrende enn når du hadde muligheten til å være til stede fysisk. Hvis lederne skulle motivere ansatte til å gjøre en arbeidsoppgave foretrakk de fleste å gjøre det ansikt-til-ansikt fremfor å forsøke å motivere over en mail. For å opprettholde motivasjon påpekte lederne at de var viktigere å følge mer opp digitalt enn det var fysisk. De fleste anvendte seg også av flere sosiale tiltak som et virkemiddel for å både opprettholde og bygge relasjoner, samt skape motivasjon hos de ansatte når de satt på hjemmekontoret.

5.4 Oppsummering av analyse

I analysen av min datainnsamling dukket det opp flere interessante funn. Det kom tydelig frem at lederne hadde merket seg at mye av de sosiale aspektene ved arbeidsplassen forsvant når alle ble plassert på hjemmekontor som følge av pandemien. I min case-bedrift hadde de lite erfaring med å lede fra avstand før pandemien, dette fordret et behov for en hurtig omstilling som majoriteten av lederne synes gikk greit. Illustrasjonen under presenterer en kategorisert oversikt over studiens sentrale funn. Studiens funn vil videre bli redegjort for og knyttet opp mot mitt teoretiske rammeverk i drøftedelen av oppgaven.

Tabell 5-2 Oversikt over studiens sentrale funn

5.1 Skiftet til avstandskommunikasjon
<ul style="list-style-type: none">- Behov for hurtig omstilling som følge av pandemien- Økt effektivitet- Lite erfaring med digital ledelse- Utfordrende i starten, men gikk fort å lære seg å anvende digitale kommunikasjonsmedier
<p>Den «harde» skriftlige kommunikasjonen</p> <ul style="list-style-type: none">- Lettere å misforstå skriftlige budskap- Kan oppfattes hardere enn intensjonen til avsender- Viktigere å være bevisst på hvordan man formulerer seg
<p>Nye former for møtevirksomhet</p> <ul style="list-style-type: none">- Teams har fungert som substitutt for fysiske møter- Kan bli i overkant mye digitale møter- Tilleggsinformasjon forsvinner- Mer utfordrende å holde konsentrasjonen oppe- Det sosiale før og etter møter forsvinner

Terskel for å ta kontakt

- Vanskeligere å ta opp både personlige og faglige ting
- Ledere anvendte seg av telefonsamtaler for å følge opp ansatte

5.2 Oppfølging av ansatte

Hyppigere treffpunkter

- Ledere opplever hyppigere kontakt med ansatte
- Har fordret et behov for ekstra innsats fra ledere
- Noen opplevde styrkede relasjoner grunnet økt individuell kontakt

Både tillit og kontroll

- Viktig med en tillitsbasert tilnærming til ledelse
- Har tilnærmet samme kontroll fra avstand som fysisk
- Tilliten ble satt på prøve i pandemien

Trygghet for ansatte

- Usikkerhet i starten av pandemien
- Fokus på informasjonsformidling
- Organisasjonen oppfattes som en trygg god arbeidsplass

5.3 Opprettholdelse av det sosiale miljøet på jobben

Nye måter å være sosial på

- Anvendte digitale sosiale tiltak
- Savnet det sosiale ved fysisk oppmøte
- Vanskeligere å motivere fra avstand
- Tidkrevende for ledere å skape sosialt samhold fra avstand
- Flere ledere så behovet for å følge opp enkeltindivider tettere

6 Diskusjon

I min empiriske innsamling så jeg at datamaterialet avdekket at lederne la vekt på det relasjonelle når de ledet fra avstand, samtidig som de la vekt på individet og situasjonen. Lederne ga et inntrykk av at de hadde gode relasjoner til kollegaene på jobben og at det å opprettholde samt skape disse var noe de forsøkte å legge vekt på i deres utøvelse av ledelse. Digitale kommunikasjonskanaler har blitt benyttet for å ivareta relasjoner og daglig drift på arbeidsplassen. I tillegg kom det frem at det å lede fra avstand har fordret et behov for en mer tillitsbasert ledelsestilnærming. Samtidig avdekket mine empiriske funn en utfordring knyttet til å motivere fra avstand. Det skal presiseres at denne studien ser på digital ledelse fra lederes perspektiv og ikke fra den ansattes. Dermed kan erfaringene og opplevelsene med digital ledelse være annerledes for ansatte enn det som beskrives her.

I dette kapittelet skal jeg drøfte mine sentrale funn opp mot teori jeg har presentert i studiens teoretiske kapittel. Diskusjonen min vil først basere seg på å svare på studiens forskningsspørsmål før jeg skal forsøke å redegjøre for studiens valgte problemstilling. Diskusjonen er kategorisert etter samme oppsett som mitt empiriske kapittel, illustrert i tabell 5-2.

6.1 Lederes erfaringer med overgangen til å arbeide digitalt

I denne delen vil jeg forsøke å svare på forskningsspørsmål 1: «*Hvordan har ledere erfart å lede ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler?*». Her vil jeg se på funn som avdekker hvordan lederne i Logistikk AS måtte omstille seg som følge av Covid-19 pandemien når alle ansatte ble sendt på hjemmekontor.

Funnene mine viste at lederne i Logistikk AS hadde lite erfaring med å lede fra avstand når pandemien inntraff og alle ble sendt på hjemmekontor. Det var tydelig at flere av lederne fant denne overgangen utfordrende i begynnelsen, men flere bemerket seg at de digitale informasjons- og kommunikasjonsverktøyene var brukervennlige og enkelt å lære seg. I tidligere forskning på temaet trekkes det frem at ledere er nødt til å følge den digitale

utviklingen og skaffe kunnskap om endringer i organisasjonens struktur (Erhan et al., 2022). Denne omstillingsprosessen i Logistikk AS viste til at lederne hadde tilstrekkelig digital kompetanse når pandemien kom, da de klarte å gjennomføre møtevirksomhet og daglig arbeid ved bruk av digitale kommunikasjonsmedier. I min datainnsamling var det en gjennomgående enighet om at det å anvende seg av digitale kommunikasjonsmedier effektiviserte mye av arbeidet, da spesielt møtevirksomheten. Dette samsvarer med funn i tidligere forskning da både Erhan et al., (2022) og Cortelazzo et al., (2019) sin forskning trekker frem at digitaliseringsprosessen i organisasjoner har ført til økt effektivitet og et hurtigere tempo på arbeidsplasser.

En utfordring ved den digitale overgangen i Logistikk AS var derimot at lederne opplevde at mye av det mellommenneskelige forsvant når alt av daglig virksomhet ble gjennomført over nett. Dette var et interessant, men forventet funn, da det samsvarer med både mine teoretiske funn om digital ledelse og tidligere forskning. I den tidligere forskningen gjennomført av Greenberg et al., (2007) trekkes det frem at det å bygge samt ivareta relasjoner er en av hovedutfordringene for digitale ledere, grunnet at sosial avstand kan føre til sosial fragmentering. Litteraturen til Jacobsen & Thorsvik (2019) viser til at relasjonsorienterte ledere må legge et fokus på å kommunisere hyppig med ansatte, da ikke bare for å delegere oppgaver, men for å dele tanker og følelser. I Logistikk AS er det tydelig at lederne jeg intervjuet forsøkte å ha en relasjonsorientert tilnærming til ledelse og de var opptatt av å ivareta de gode relasjonene med sine medarbeidere selv under det digitale skiftet.

Et annet interessant funn som dukket opp i mitt datamateriale var at i overgangen til å arbeide digitalt ble det mer skriftlig digital kommunikasjon. Her hadde majoriteten av lederne bemerket seg at det å kommunisere skriftlig ved bruk av chattefunksjoner og mail kunne være en utfordring, da budskapet ofte fremstod «hardere» enn intensjonen til avsender. Dette er et interessant funn da det eksisterer lite tidligere forskning om dette fenomenet.

Hvordan møtevirksomheten i organisasjonen ble opprettholdt endret seg også drastisk når de ansatte i Logistikk AS ble flyttet over til hjemmekontor. Tidligere ble alt av møtevirksomhet holdt fysisk, men lederne så seg nå nødt til å gjennomføre alt av møtevirksomhet over Teams. Dette skiftet gjorde at mye av småpraten som tidligere fant sted før og etter møter forsvant og det viste seg å være vanskeligere å komme til ordet i digitale møter da man følte at man lettere

avbrøt når man ikke kunne «lese rommet» før man tok ordet. Det viste seg også at det var vanskeligere å tolke budskapet i digitale møter, da personlige faktorer som kroppsspråk utgikk, noe som samsvarer med funnene til Pang et al., (2016). Tidligere forskning viser også til at ledere bør i en tidlig fase benytte ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å skape tillit og etablere personlige relasjoner før man kan arbeide spredt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). I Logistikk AS hadde flere ledere et fokus på at alle ansatte skulle få muligheten til å ta ordet når møtevirksomheten foregikk digitalt for å fremme aktiv deltagelse. Lederne i Logistikk AS hadde også tidligere kjennskap til sine ansatte når møtevirksomheten ble flyttet til Teams, som gjorde det lettere å kommunisere digitalt da de allerede hadde etablert et tillitsforhold. I mitt empiriske kapittel kommer det også frem at nå i senere tid velger lederne å benytte seg av en «hybrid» løsning, som innebærer at man kan bytte mellom å være på kontoret og på hjemmekontor. Majoriteten av lederne har da valgt å tilrettelegge for at møtevirksomheten holdes fysisk, da de ser at det er bedre for det sosiale samholdet i gruppen. Dette funnet bekreftes videre av rapporten Hjemme-Borte-Uavgjort (2022) da deres forskning viste til at det er lettere å ha åpne samtaler som kan bidra til å ivareta relasjoner når man samles fysisk til møter (Ingelsrud et al., 2022).

I min datainnsamling forhørte jeg meg også om hvordan terskelen for å ta kontakt ble påvirket av at alt av arbeidsvirksomhet ble flyttet til hjemmekontoret. Det viste seg at majoriteten av lederne opplevde at terskelen for å ta kontakt om personlige eller faglige ting ble større når ved fysisk avstand. De fleste hadde opplevd at det var vanskeligere å ta ordet når man måtte «rekke opp hånden» digitalt, fremfor å «lese rommet» å ta ordet når det passet seg. Flere ledere valgte å iverksette tiltak for å redusere denne barrieren hvor de blant annet anvendte seg av «ringerunder». I kapittelet om tidligere forskning trekkes det frem at det med å anvende «ringerunder» for å prate om løst og fast var noe flere ledere anvendte seg av for å bedre være i stand til å følge opp de ansatte (Ingelsrud et al., 2022). Et interessant funn var at flere av lederne hadde bemerket seg at disse «ringerundene» førte til at de fikk styrket relasjonene med enkelt-ansatte da de hadde mer individuell kontakt enn tidligere som gjorde at de ble mer kjent med enkelte ansatte. Forskningen viser til at det å kommunisere for å styrke relasjonelle bånd ikke bare baserer seg på å utveksle informasjon, men også tanker og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette samsvarer med funnet om at «ringerundene» hvor man kunne prate om løst og fast bidro til å styrke individuelle relasjonelle bånd i organisasjonen.

Svar på forskningsspørsmål 1: «*Hvordan har ledere erfart å lede ved bruk av digitale kommunikasjonskanaler?*»

Samlet viste studiens funn at det å lede medarbeidere digitalt ble en overgang for lederne i Logistikk AS. Overgangen var utfordrende i startfasen, men det gikk fort å venne seg til å arbeide fra avstand. Et av hovedfunnene i min undersøkelse som også trekkes frem i tidligere forskning var at mye av det mellommenneskelige aspektet ved jobben forsvant når alle ble plassert på hjemmekontor. I hovedsak kom det frem at kommunikasjonen ble generelt mer arbeidsrelatert enn tidligere, da tilleggsinformasjon og «kaffepraten» forsvant når man arbeidet fra ulike geografiske lokasjoner. Det var tydelig at lederne i Logistikk AS hadde tilstrekkelig digital kompetanse til å omstille seg ved å bruke de nye digitale arbeidsplattformene. Men de opplevde at noen ansatte hadde mer utfordringer enn andre basert på deres arbeidsoppgaver og tidligere kjennskap til digitale verktøy. Ved overgangen til det digitale ble det et hyppigere bruk av skriftlige digitale kommunikasjonskanaler, som viste seg å være utfordrende da det ble mer rom for misforståelser. Dette førte til at flere av lederne nå var mer bevisst på hvordan de formulerte seg enn tidligere og lederne bemerket at det har skapt lærdom om kommunikasjon. På et generelt grunnlag viste det seg at overgangen til å arbeide digitalt førte til en høyere grad av effektivitet på arbeidsplassen, da i hovedsak økt effektivitet med møtevirksomhet og hyppighet på informasjonsformidling. Den digitale overgangen førte videre til at flere ledere oppfattet at de ansatte synes det var vanskeligere å ta kontakt om både personlige og faglige ting enn det var ved fysisk tilstedeværelse. Dette fenomenet var også tydelig under den digitale møtevirksomheten da det «å rekke opp hånden» digitalt fremstod vanskeligere enn å lese rommet og ta ordet på de fysiske møtene.

Nå som jeg har sett på hvordan lederne i Logistikk AS erfarte overgangen til å arbeide digitalt skal jeg videre se på hvordan de jobbet med å følge opp de ansatte fra avstand.

6.2 Lederes oppfølging av ansatte fra avstand

I dette kapittelet skal jeg forsøke å svare på forskningsspørsmålet: «*Hvordan har ledere arbeidet med å ivareta tillit når ledelse foregikk digitalt?*» I empirien kom det frem at lederes erfaringer med å ivareta tillit digitalt hovedsakelig handlet om hvordan de jobbet med å følge opp de ansatte. I dette kapittelet vil jeg derfor se på funn om hvordan ledere opplevde det var å følge opp de ansatte når selve ledelsesgjerningen foregikk fra avstand og hvordan dette påvirket graden av tillit i organisasjonen.

I litteraturen belyses det at den best mulige ledelsesstilen er situasjonsbasert og avhengig av kvaliteten på forholdet mellom leder og følger (Clarke, 2018). Denne forskningen samsvarer med mine funn om oppfølging, da flere ledere påpekte at når og hvordan de tok kontakt med medarbeidere var avhengig av konteksten hvor behovet for ledelse oppstod og deres tidligere relasjon med de ansatte. Flere av lederne så seg nødt til å tilrettelegge mer oppfølging med hensyn til situasjonen og individets behov for oppfølging. Dette funnet var interessant da teorien til Jacobsen & Thorsvik (2016) viser til at det ikke eksisterer noen ledelsesform som passer for alle situasjoner, men at lederes atferd heller må tilpasses situasjonen og oppgaven og samsvarer med mine funn i studien.

I kapittelet om tidligere forskning fremhever rapporten Hjemme-Borte-Uavgjort (2022) at man får hyppigere kontakt med ansatte gjennom bruken av digitale kommunikasjonsmedier, men at ledere opplever at de har mindre kontakt med ansatte når ledelsen foregår fra avstand (Ingelsrud et al., 2022). Dette funnet skiller seg fra mine data da lederne i Logistikk AS opplevde at de hadde tettere kontakt med ansatte nå enn før pandemien da de kommuniserte hyppigere. I mitt teoretiske rammeverk belyses det at når ledere må følge opp digitalt blir det vanskeligere å opprettholde sosiale relasjoner samt holde medarbeidere ansvarlig for arbeidet de har gjort (Cortellazzo et al., 2019). I Logistikk AS viste det seg at mye av den sosiale småpraten forsvant når oppfølging foregikk digitalt. Flere av lederne forsøkte derfor å følge opp tettere for å kunne ivareta relasjonene de tidligere hadde etablert med sine medarbeidere.

Et annet interessant funn var at det viste seg at det å følge opp fra avstand fordret et behov for en mer tillitsbasert ledelsesstil. I tidligere forskning trekkes tillit frem som en av de viktigste faktorene for å samarbeide fra avstand, da rapporten til Ingelsrud et al., (2022) viser til at å lede fra avstand krever en mer tillitsbasert tilnærming. Både tidligere forskning og de teoretiske funnene til Greenberg et al., (2007) samsvarer med mine funn da de viste til at det er et større behov for tillit når man leder fra fysisk avstand. I henhold til Brower et al., (2000) vil en leder som har tillit til sine ansatte delegere bort mer ansvar som medfølger risiko for lederen. Dette kan videre styrke relasjoner da den ansatte føler seg mer verdsatt (Brower et al., 2000). Tillit belyses i teorien som en nøkkelfaktor for å bygge sterke relasjoner mellom leder og ansatt da gjensidig tillit har vist seg å skape høyere kvalitet på relasjonen mellom deltagerne (Han, 2010). I min datainnsamling viste det seg at lederne var opptatt av å gi ansatte tillit, for at deres kontrollering av arbeidsoppgaver ikke skulle fremstå som overvåkende og inngripende. Lederne påpekte også et funn som samsvarer med teorien, nemlig at det fungerer bedre å lede fra avstand hvis man har et tidligere etablert tillitsforhold og en relasjon til hverandre. I mitt teoretiske rammeverk trekkes det frem at tillit kan skapes virtuelt, men at det tar lenger tid å bygge opp enn ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon (Greenberg et al., 2007). Dette funnet skiller seg fra mine empiriske funn da lederne i Logistikk AS påpekte at det med hjemmekontor ikke ville fungert for nye ansatte da de ikke ville fått med seg kulturen og helhetsbildet av organisasjonen. Majoriteten av lederne belyste at tillit må opparbeides og at de så det var mer utfordrende å skape dette tillitsbåndet uten å møtes fysisk.

Et annet interessant funn var at det oppstod mye usikkerhet når pandemien inntraff og den institusjonelle tilliten ble satt på prøve. I teorien beskrives institusjonell tillit som et samlebegrep for at det eksisterer tillit mellom medarbeideren og organisasjonen (Kirkhaug, 2015). I min empiriske datainnsamling viste lederne til at de la vekt på informasjonsformidling for å skape trygghet blant ansatte når pandemien inntraff. Det viste seg også at den generelle oppfatningen av organisasjonen var at det var en trygg og stabil arbeidsplass. I teorien belyses det at hvis organisasjonen har ryddige rammeverk, klare forventninger til mål- og resultatoppnåelse og at den skaper en følelse av organisatorisk tilhørighet for medarbeideren, vil de ansatte også føle seg trygge og trives (Kirkhaug, 2015). Det var tydelig fra min datainnsamling at Logistikk AS sees på som en stabil, god og trygg

arbeidsplass og at det eksisterer en stor grad av institusjonell tillit mellom ansatte og organisasjonen.

Svar på forskningsspørsmål 2: «*Hvordan har ledere arbeidet med å ivareta tillit når ledelse foregikk digitalt?*»

Det var tydelig i min undersøkelse at det å ivareta tillit hos ansatte når ledelsesgjerningen foregikk digitalt var et av hovedfokusene til lederne i Logistikk AS. Lederne så et behov for hyppigere oppfølging, noe som fordret et behov for mer tid og innsats. De fleste av lederne baserte denne oppfølgingen på deres tidligere eksisterende relasjoner med ansatte, og situasjonen hvor behovet for ledelse oppstod. Et interessant funn med denne oppfølgingen var at flere av lederne bemerket at de fikk tettere kontakt og styrkede relasjoner med enkeltmedarbeidere i organisasjonen. Det viste seg at lederne hadde tilnærmet samme kontroll fra avstand som de tidligere hadde fysisk, men at å lede digitalt fordret et behov for en mer tillitsbasert tilnærming. Det kom tydelig frem i min undersøkelse at det eksisterte store grader av relasjonell tillit mellom ansatte og deres nærmeste leder, noe som reflekterer at det eksisterer gode relasjoner i organisasjonen. Studien avdekket også at tilliten til organisasjonen ble satt på prøve under pandemien, men at tett oppfølging og god opplevelse av organisatorisk tilhørighet styrket den institusjonelle tilliten i perioden med hjemmekontor. Dette funnet var interessant og ikke forventet. Høy grad av institusjonell tillit i organisasjonen tyder videre på en god organisasjonskultur som kan bidra til å styrke relasjonene mellom leder og medarbeider.

6.3 Ivaretagelse av det sosiale fra avstand

I dette kapittelet skal jeg undersøke hvordan ledere har ivaretatt motivasjonen hos de ansatte når ledelse foregikk på avstand. Mine funn i empirien viste til det å ivareta motivasjon hos de ansatte under perioden med hjemmekontor ble gjennomført av lederne ved å iverksette diverse sosiale tiltak. I dette kapittelet skal jeg derfor undersøke temaet som dukket opp i min datainnsamling, hvordan lederne i Logistikk AS har ivaretatt det sosiale aspektet fra avstand. Funnene i dette kapittelet vil bidra til å svare på studiens tredje forskningsspørsmål «*Hvordan*

har ledere jobbet for å ivareta motivasjon hos ansatte digitalt?» Svarene på mine tre forskningsspørsmål vil videre anvendes for å besvare studiens problemstilling «Hvilke erfaringer har ledere med å ivareta relasjoner fra avstand?» i konklusjonsdelen av oppgaven.

Når det kom til å ivareta det sosiale på jobben var det gjennomgående blant lederne at det å lede fra avstand fordret et større behov for å iverksette sosiale tiltak. Pulley & Sessa (2001) sin forskning viser til at en utfordring å jobbe digitalt er at ansatte blir mer isolert og opplever en mindre grad av sosialisering i arbeidshverdagen. I min undersøkelse var det tydelig at lederne synes det var utfordrende å opprettholde relasjoner digitalt og de iverksatte derfor flere tiltak for å forsøke å ivareta det sosiale aspektet i gruppen. Dette funnet var forventet og er gjennomgående i min undersøkelse. En av utfordringene for digitale ledere er å bygge relasjoner samt utvikle samhold i organisasjonen med formål om å få de ansatte til å jobbe mot et felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I et forsøk på å gjøre dette etablerte lederne tiltak som eksempelvis «kaffeprat» og «digital fredagspils», men det viste seg at selv om disse tiltakene til en viss grad var med på å ivareta relasjoner erstattet de ikke de fysiske alternativene.

Når det kom til å ivareta det sosiale i gruppen var det forskjeller på hvor viktige lederne synes det var å anvende seg av sosiale tiltak. Et interessant funn var at flere av lederne så på de tiltakene de anvendte seg av som en mulighet til å kunne motivere de ansatte på hjemmekontoret. I teorien sees motivasjon på som ekstra drivkrefter for å få de ansatte til å yte noe ekstra og det er sterkt knyttet opp mot om de ansatte trives eller ikke i organisasjonen (Kirkhaug, 2015). Mine funn viste til at lederne benyttet seg av varierende tiltak for å skape denne motivasjonen. Hvor noen kjørte fra dør til dør med motiverende gave-pakker, mens andre satt målsetninger med formål om å skape motivasjon. I henhold til Schaffer (2008) kan ledere anvende seg av målsetninger som utfordrer de ansatte uten at det fremstår uoverkommelig som et tiltak for å fremme motivasjonen i gruppen. I tidligere forskning trekkes det frem at ledere som er dyktige på å motivere og inspirere digitalt oppnår bedre resultater i forhold til effektivitet og måloppnåelse (Neufeld, Wan & Fang, 2010). Det legges også vekt på at digitale verktøy ikke fungerer som et substitutt for lederes rolle når det gjelder å motivere og inspirere ansatte (Schwarz Müller, Brosci, Duman & Welp, 2018). Min

forskning viste til at flere av lederne synes det å motivere digitalt var en av de mest utfordrende aspektene ved digital ledelse, og de valgte derfor å iverksette flere sosiale tiltak i et forsøk på å skape denne motivasjonen i gruppen. Det kom også frem at lederne foretrakk å motivere ansatte ved fysisk oppmøte og at de så at det å opprettholde motivasjon på avstand fordret et behov for hyppigere oppfølging. I henhold til Cortellazzo et al., (2019) er det derfor viktig for digitale ledere å adoptere en inkluderende ledelsesstil med søkelys mot å inspirere, motivere og skape kontinuerlig deltagelse blant ansatte.

Til tross for at lederne så et behov for tettere oppfølging og hyppigere digitale sosiale sammenkomster var det tydelig at de sosiale tiltakene ikke fungerte som et substitutt for det å møtes fysisk. Dette funnet samsvarer med tidligere forskning hvor det legges vekt på at digitale sosiale tiltak ikke fungerer i like god grad til å ivareta relasjoner som det å treffes fysisk (Ingelsrud et al., 2022). Det vektlegges også at digitale verktøy har en liten sannsynlighet til å fungere som et substitutt for lederes rolle når det gjelder å motivere og inspirere ansatte (Schwarz Müller, Brosic, Duman & Welp, 2018). Dette funnet fra tidligere forskning var også tydelig i mitt datamateriale. Flere ledere valgte derfor å anvende seg av en «hybrid-løsning» hvor de kombinerte fysisk oppmøte og digitalt arbeid for å ivareta motivasjon og det sosiale fellesskapet.

Svar på forskningsspørsmål: *«Hvordan har ledere jobbet for å ivareta motivasjon hos ansatte digitalt?»*

Det er tydelig fra datamaterialet at lederne i Logistikk AS i varierende grad har anvendt seg av digitale sosiale tiltak for å ivareta motivasjon og det sosiale samholdet i gruppen. Et gjennomgående funn i både tidligere forskning og min empiriske innsamling er at mye av de mellommenneskelige aspektene forsvant når ansatte og ledere ble plassert på hjemmekontor. De fleste av lederne hadde forsøkt å anvende seg av digitale sosiale tiltak både for å ivareta relasjoner innad i gruppen, men også for å motivere de ansatte til å yte det lille ekstra på hjemmekontor. Det viste seg at disse digitale sosiale tiltakene fungerte til en viss grad, men at de ikke var et substitutt for de sosiale og motiverende effektene man fikk av å møtes fysisk.

De digitale sosiale tiltakene fungerte til en viss grad når det kom til å opprettholde samholdet i gruppen, men det var et gjennomgående funn blant alle lederne at det å møtes fysisk var en viktig del av deres lederutøvelse når kom til å motivere og opprettholde det sosiale.

Majoriteten av lederne valgte derfor nå å benytte seg av en «hybrid-løsning» for å kunne kombinere det å møtes fysisk og det å arbeide digitalt. Et interessant funn når det kom til ledernes forsøk på å ivareta det sosiale i organisasjonen var at flere bemerket seg at det å motivere var en av de mest utfordrende aspektene med digital ledelse. For lederne i Logistikk AS var det å ivareta motivasjonen og relasjonene innad i gruppen mer tidkrevende enn tidligere og flere påpekte at store deler av arbeidshverdagen måtte anvendes med formål om å gjøre dette.

7 Konklusjon

7.1 Svar på problemstilling

Min problemstilling er: «*Hvilke erfaringer har ledere med å ivareta relasjoner fra avstand?*». Ved hjelp av tre forskningsspørsmål har jeg sett hvordan ledere opplevde overgangen til å jobbe digitalt, hvordan de jobbet med oppfølging og hvordan de anvendte seg av sosiale digitale tiltak med formål om å ivareta relasjoner i organisasjonen.

Min studie har tatt utgangspunkt i teorier om ledelsesstiler, motivasjon, tillit og kommunikasjon. For å generere data gjennomførte jeg dybdeintervjuer av et strategisk utvalg på ti ledere fra en logistikkbedrift med lite erfaring med digital ledelse. Ved hjelp av mitt teoretiske rammeverk testet jeg eksisterende teori opp mot min studie sine empiriske funn.

Formålet med studien har vært å undersøke hvordan det å lede digitalt har påvirket lederes ivaretagelse av tillit, motivasjon og relasjoner i en organisasjon med lite erfaring med digital ledelse. Mintzberg (1973) sin teori viser til at ledere som ønsker å bygge sterke relasjoner må være i stand til å motivere og bygge tillit til sine ansatte. I min undersøkelse var det tydelig at lederne la vekt på å ha en relasjonsorientert tilnærming til å lede medarbeiderne. De påpekte også at hvordan de forholdt seg til ledelse var avhengig av situasjonen og tidligere eksisterende relasjoner. Dette funnet samsvarer med Fiedler (1967) sin forskning som sier at den beste ledelsesstilen er situasjonsbasert og avhengig av kvaliteten på forholdet mellom leder og følger (Clarke, 2018).

I Logistikk AS hadde lederne etablert sterke relasjonelle bånd med de ansatte og det eksisterte en stor grad av tillit mellom ansatte og ledere. Å bygge opp relasjonell tillit er tidkrevende, og et råd her er derfor å fortsette arbeidet med å ivareta allerede eksisterende relasjoner da det kan skape en mer stabil organisasjon og mer effektivitet når ledere gjennomfører endringsprosesser (Da Yu & Liang, 2004). Min teori viser til at ansatte som har sterke relasjoner med sine ledere er mer tillitsfulle og har en større grad av tilknytning til organisasjonen (Yukl, 2013). Et interessant funn i min forskning som skiller seg fra tidligere forskning var at den institusjonelle tilliten ble forbedret under perioden med hjemmekontor,

da lederne opplevde at de ansatte satt mer pris på organisasjonens trygge rammer i en usikker periode.

Når det kom til å ivareta relasjoner fra avstand var et av hovedfunnene at mye av de mellommenneskelige aspektene forsvant ved digital ledelse. Dette funnet var gjennomgående i både tidligere forskning og mitt teoretiske rammeverk (Pulley & Sessa, 2002; Ingelsrud et al., 2022). Et interessant funn som ikke kom frem i tidligere forskning var at skriftlig kommunikasjon ble oppfattet hardere, som videre kunne ha en negativ effekt på relasjoner og ble et aspekt lederne var opptatt av å jobbe med. Det ble videre en høyere terskel for å ta kontakt om personlige og faglige aspekter når kommunikasjonen foregikk digitalt.

For å ivareta både relasjoner og som et forsøk på å motivere fra avstand brukte lederne i Logistikk AS seg av flere digitale sosiale tiltak. Disse tiltakene viste seg å fungere til en viss grad, men var ikke et substitutt for det å møtes fysisk, et funn som også kom tydelig frem i den tidligere forskningen (Schwarz Müller, Brosic, Duman & Welp, 2018; Ingelsrud et al., 2022). Datamaterialet avdekket at det å motivere fra avstand var en av de mest utfordrende aspektene med digital ledelse. Et råd her er for ledere å variere mellom å gi retningsgivende direksjoner og empatiske tilbakemeldinger som viser forståelse og emosjoner da dette kan bidra til å styrke relasjonelle bånd til de ansatte (Fan, Chen, Wang & Chen, 2014).

Det var flere interessante funn i min undersøkelse som ikke var forventet, blant annet at den organisatoriske tilhørigheten ble styrket, men også at flere ledere opplevde å få sterkere relasjoner med enkeltindivider grunnet den økte hyppigheten på en-til-en samtaler når ledelsesgjerningen foregikk digitalt. Forskningen viser til at det å kommunisere hyppig bidrar til å skape en større grad av tillit når man arbeider digitalt (Kanawattanachai & Yoo, 2002). For å skape denne tilliten og ivareta relasjonene brukte flere ledere seg av «ringerunder» som blir belyst i tidligere forskning som et effektivt virkemiddel for å etablere relasjonell tillit (Ingelsrud et al., 2022).

Jeg kan på bakgrunn av dette vise til at tillit, motivasjon og hyppig bruk av digitale kommunikasjonsmidler har en påvirkning når det kommer til å ivareta relasjoner for digitale ledere. Svaret på problemstillingen blir da at ledere erfarte at de brukte seg av tettere oppfølging, varierte sosiale tiltak og en relasjonsorientert tilnærming til ledelse for å ivareta relasjoner digitalt. Det var tydelig at ledelsestilnærmingen også var avhengig av situasjonen

hvor behovet for ledelse oppstod. Funnene mine viser til at ledere erfarte at det å lede digitalt har ført til noen fordeler som økt institusjonell tillit, effektivitet og i noen tilfeller tettere individuell kontakt. Det er videre tydelig at det å lede digitalt ikke fungerer som et substitutt for fysisk oppmøte når det kommer til å ivareta relasjoner i organisasjonen, grunnet at mye av de mellommenneskelige aspektene forsvinner fra avstand. Til sist observerte jeg at mitt datamateriale peker i retning mot at en kombinasjon av digital og fysisk ledelse, det som refereres til som «hybrid-løsningen», har vist seg å være det foretrukne valget blant lederne når det kommer til å ivareta relasjoner samt kunne tilby fleksibilitet i organisasjonen. Dette funnet samsvarer med rapporten til Ingelsrud et al., (2022) som viser til at det er lettere å ivareta relasjoner når man samles fysisk.

8 Referanseliste

Altamony, H., Masa'deh, R. & Gharaibeh, A. H. (2017) The Role of Academic Researcher to Mintzberg's Managerial Roles. *International Journal of business Management*. 8(2), 920-925.

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational dynamics*. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)

Barrett, D. (2006). Leadership communication: A communication approach for senior-level managers. *Emerald Group Publishing Limited*. 7(1), 385-390.
<https://doi.org/10.1108/10775730610619124>

Bell, E. & Bryman, A. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Bell, E, Bryman, A. & Harvey, B. (2019). *Business Research Methods*. (5.utg.). Oxford: Oxford University Press.

Bhugra, D, Ruiz, P. & Gupta, S. *Leadership in Psychiatry*. John, Wiley & Sons, Ltd.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in Psychology*. 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Brower, H. H, Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000) A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member-exchange. *The Leadership Quarterly*. 11(2), 227-250.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00040-0)

Bygstad, B. & Lanestedt, G. (2017). Ledere mangler et digitalt språk. *Idunn: Stat & Styling*. 4(27), 42-45. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2017-04-14>

Byun, G, Dai, Y, Lee, S. & Kang, S. (2017) Leader trust, Competence, LMX, and Member Performance: A Moderated Mediation Framework. *Psychological Reports*. 120(6), 1137-1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>

Clarke, N. (2018). *Relational Leadership, Theory, Practice and Development*. (1.utg.). Routledge: New York.

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

Da Yu, D. Liang, J. (2004). *A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory.* 7(2), 251-264. <https://doi.org/10.1080/1367886042000243826>

DasGupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys.* 4(1), 1-36.

Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review.* <https://doi.org.10.1108/MRR-05-2021-0338>

Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W., & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems.* <https://doi.org/10.1108-IMDS-07-2013-0294>

Fafo. (2020, April). Hjemmekontor og digitale løsninger. Hentet fra: <https://www.fafo.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>

Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*,21(4), 20-27. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2503096>

Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the dynamics of the leadership process. *Advances in experimental social psychology.* 11(1), 59-112. Academic Press. [https://doi.org.10/1016/S0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org.10/1016/S0065-2601(08)60005-2)

Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of management Development.* <https://doi.org/10.1108/02621710610670137>

Gheni, A. Y., Jusoh, Y. Y., Jabar, M. A., Ali, N. M., Abdullah, R. H., Abdullah, S. & Khalefa, M. S. (2015, August). The virtual teams: E-leaders challenges. In *2015 IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services (IC3e)* (pp. 38-42). IEEE. <https://doi.org/10.1109/IC3e.2015.7403483>

Goethals, G. R., Sorenson, G., & Burns, J. M. (2004). Leadership in the digital age. *The encyclopedia of leadership*. Hentet fra: http://www.wbasc.net/wp-content/uploads/2011/07/Leadership_in_the_Digital_Age.pdf

Greenberg, P. S., Greenberg, R. H., & Antonucci, Y. L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons*, 50(4), 325-333.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>

Han, G. (2010). Trust and career satisfaction: the role of LMX. *Career Development International*. 15(5), 437-458. <https://doi.org/10.1108/13620431011075321>

Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. S. (1959). The motivation to work. *New York: Wiley & Sons*.

Holland, J. B., Malvey, D., & Fottler, M. D. (2009). Health care globalization: A need for virtual leadership. *The health care manager*, 28(2), 117-123.
<https://doi.org/10.1097/HCM.0b013e3181a2cb63>

Ingelsrud, M. H., Aksnes, Y. S., Bernstrøm, V. H., Egeland, C., Hansen, P. B., Pedersen, E., Underthun, A. & Weitzenboeck, E. M. (2022) *Hjemme-Borte-Uavgjort. Hjemmekontor og annet fjernarbeid: Kartlegging av omfang, utviklingstrekk og konsekvenser*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI & Handelshøyskolen OsloMet. 2022:04. hentet fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/aid/bilder/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/r2022_04-hjemme-borte-uavgjort-25042022.pdf

Jacobsen, D. A. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. (4.utg.). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. A. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. (5.utg.). Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P, A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. (5.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3-4), 187-213. [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(02\)00019-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00019-7)
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap Person og Funksjon*. (1.utg.). Universitetsforlaget.
- Ladegaard, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og Styring*. (1.utg.). Fagbokforlaget.
- Lunenberg, F. C (2012). Power and Leadership an Influence Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, Volume 15. *Sam Houston State University*, 1-9.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group decision and negotiation*, 19(3), 227-246.
<https://doi.org.10.1007/s10726-008-9142-x>
- Nielsen, M. I. (2017). Computer-mediated communication and self-awareness – A selective review. *Department of Psychology and Behavioral sciences*. (76), 554-560.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.08.015>
- Pang, A, Shin, W, Lew, Z. & Walther, J. B. (2016). Building relationships through dialogic communication: organization, stakeholders, and computer-mediated communication. *Journal of Marketing Communications*. 24(1), 68-82. <https://doi.org/10.1080.13527266.2016.1269019>
- Petry, T. (2018). *Knowledge management In Digital Change* (1.utg.). Springer: Cham.
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985) Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274.
- Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/00197850110405379>
- Schaffer, B. (2008). Leadership and motivation. *Supervision*, 69(2), 6.
- Schwarz Müller, T, Broschi, P. Duman, D. & Welpel, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and

Leadership. *Management Revue*. 29(2), 114-138. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114>

Talya, N. B & Erdogan, B. (2016). *The Oxford Handbook of Leader-member Exchange*. (1. Utg). New York: Oxford University Press.

Torre, T. & Sarti, D. (2020). The “Way” Toward E-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology*. (11), 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>

Tjora, A. (2012) *Fra nysgjerrighet til systematisk kunnskap. Kvalitativ forskning i praksis*. Oslo: Gyldendal

Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4.utg.). Oslo: Gyldendal.

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

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. (8.utg.). Pearson Education Limited.

Figurer

Figur 1: Herzbergs motivasjons og hygienefaktorer (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959).

Figur 2: Fiedlers situasjonsbetingede ledelsesteori (Fiedler, 1978).

Tabeller

Tabell 5-1: Kategorisert oversikt over studiens funn

Tabell 5-2 Oversikt over studiens sentrale funn

Vedlegg 1

Intervjuguide – Ledere

A. Åpningsspørsmål

Hva slags utdannelse?

Hvor lenge har du jobbet i Logistikk AS

Kan du kort fortelle litt om dine daglige gjøremål?

Hvilke erfaringer har du med å bruke digitale verktøy i arbeidet ditt? Byr det på utfordringer? Lettere?

B. Digital kommunikasjon og ledelse

Vil du si kommunikasjon er en viktig del av din lederutøvelse?

Har du opplevd noen utfordringer med å kommunisere digitalt med medarbeidere?

Hva slags digital kommunikasjon benytter du mest? (teams – mail – video – etc.)

Hvordan vil du beskrive måten dere bruker digital kommunikasjon i Logistikk AS?

Er det noen arbeidsoppgaver som blir lettere å forholde seg til når du kommuniserer digitalt? Noen fordeler?

Har du noen eksempler på hvordan det å kommunisere digitalt er annerledes enn ansikt til ansikt?

C. Relasjoner med digital ledelse

Har du noen eksempler på at det er vanskeligere å opprettholde det sosiale med digital kommunikasjon?

Er det noe sosialt du savner ved å møtes fysisk oftere?

Har dere noen digitale alternativer til å opprettholde det sosiale? Noen andre eksempler? (digital kaffe?)

Kan du fortelle om noen positive erfaringer du har hatt med å sosialisere deg digitalt?

Har du opplevd noen negative erfaringer du kan fortelle om ved å være digitalt sosial?

D. Motivasjon.

Synes du det er vanskeligere å motivere de ansatte digitalt?

Har du noen eksempler på om det er vanskeligere / lettere å motivere ansatte når du tar i bruk digital kommunikasjon?

Hvordan får du de ansatte til å «yte det lille ekstra» på avstand?

Er det noe annerledes du gjør for å motivere digitalt fremfor fysisk?

Tror du de ansatte føler seg sett (validert) av deg som leder når de ledes fra avstand?

E. Tillit

Har du noen tiltak du gjør for å skape tillit mellom deg og dine ansatte når du leder fra avstand?

Stoler du på at dine ansatte gjennomfører sine arbeidsoppgaver selv om du ikke ser dem fysisk? Hvorfor?

Har du noen erfaringer med at ansatte kommer til deg hvis de har det vanskelig i jobben?

Tror du de ansatte oppfatter bedriften som en trygg arbeidsplass?

Tror du de ansatte har tillit til deg som leder selv om dere ikke møtes like ofte lenger?

F. Avslutningsspørsmål

Er det noe du ønsker å tilføye?

Om du kunne endret på noe når det kommer til digital kommunikasjon, hva ville det vært?

Ønsker du å lese igjennom intervjuet eller trenger du ikke det?