



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humanoria, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Hvilken betydning har medierikhet i kommunikasjonen for relasjonell tillit ved fjernledelse?

Gry Brækmo

Masteroppgave i organisasjon og ledelse for offentlig sektor –MPA STV - 3909-1 Mai 2022

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	5
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og avgrensning.....	2
1.2 Oppgavens struktur.....	2
2 Teoretisk rammeverk.....	3
2.1 Ledelse.....	3
2.1.1 Fjernledelse	3
2.1.2 Utfordringer med fjernledelse	5
2.2 Kommunikasjon.....	6
2.2.1 Kommunikasjonsmedier.....	8
2.2.2 Kritikk av teorien Media richness	10
2.3 Tillit	11
2.2.3 Tillit og lederskap.....	11
2.2.4 Relasjonell tillit og effekter av denne	12
2.2.5 Betingelser for å oppnå tillit.....	13
2.2.6 Tillit i digitale omgivelser	15
3 Metode.....	17
3.1 Forskningsstrategi.....	17
3.2 Datainnsamling og bearbeidelse	20
3.3 Etikk i arbeidet.....	22
3.4 Reliabilitet og validitet av undersøkelsen.....	23
4 Empiriske funn	24
4.1 Kommunikasjonskanaler	24
4.1.1 Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler	24
4.1.2 Foretrukne kommunikasjonskanaler til formell og uformell kontakt	26
4.1.3 Arbeidsoppgaver	27

4.1.4	Avklaringer.....	28
4.1.5	Tilgjengelighet og oppfølging.....	29
4.1.6	Oppsummering av funn knyttet til forskningsspørsmål 1	31
4.2	Tillit og kommunikasjonsform	32
4.2.1	Bygging av relasjoner mellom ledere og medarbeidere som fjernledes	32
4.2.2	Tillit.....	34
4.2.3	Oppsummering av funn knyttet til forskningsspørsmål 2	38
5	Avslutning	39
	Referanseliste	41
	Vedlegg Intervjuguide medarbeidere	48

Figurliste

Figur 1	KROM modellen av Aspeli og Molstad.....	5
Figur 2	Data-mediert kommunikasjon og gruppepresentasjoner av Baltes et al.....	9

Sammendrag

Temaet i denne studien er medierikhet i kommunikasjonen ved fjernledelse. Hensikten med studien er å finne ut hvilken betydning medierikhet i kommunikasjonen har for relasjonell tillit mellom ledere og medarbeidere ved fjernledelse.

For å svare på studiens problemstilling «Hvilken betydning har medierikhet for relasjonell tillit ved fjernledelse?» er det benyttet en kvalitativ, strukturert undersøkelse i en organisasjon med fjernledete medarbeidere.

Undersøkelse er en casestudie, hvor jeg intervjuet en leder og fire medarbeidere.

Problemstillingen er derfor sett på fra både leders- og medarbeidernes perspektiv. Mine empiriske funn baserer seg på den abduktive forskertilnærmingen jeg har gjort med data fra dybdeintervjuer.

Resultatene av undersøkelsen tyder på at det er andre forhold enn valg av kommunikasjonsmedier som har betydning for relasjonell tillit mellom ledere og medarbeidere. God faglig kompetanse, tilgjengelighet og relasjonsbygging over tid, er oppgitt som viktige faktorer fra medarbeidere for tillit til ledere. For ledere er positive erfaringer med medarbeider som pålitelig utfører jobben sin, den viktigste faktoren for tillit.

1 Innledning

Dette er en oppgave om ledelse og medierikhet, der kommunikasjonen blir satt inn i konteksten av fjernledelse. I de senere årene har hybride organisasjonsformer og fjernledelse fått en stadig større oppmerksomhet. Gjennom pandemien har dette blitt ytterligere aktualisert og erfaringene fra denne bidrar til at store organisasjoner i dag har lagt om til nye løsninger for sine ansatte. Et eksempel på dette er Statsbygg som prosjekterer med mindre kontorlokaler, fordi de forventer en nedgang på 20 til 25% i tilstedeværelse på kontoret, sammenlignet med nivået før 12 mars 2020. I en litteraturstudie konkluderte Das Gupta (2011) med at til tross for en ny måte å lede på, har ikke målene for ledelse endret seg:

“The goals of leadership have not changed, but a new medium for implementing the goals has arisen. The fundamental leadership objectives are still the same, and continue to address the issues of vision, direction, motivation, inspiration, trust, etc.” (Probal Das Gupta, 2011:29).

Forfatteren av oversikten oppsummerer også at fjernledelse fortsatt er et nytt felt som det bør forskes mer på.

“There is agreement that this is a new field and that more research needs to be conducted” (Probal Das Gupta, 2011:29).

Dette utsagnet kom lenge før pandemien, men som en følge av den, har fjernledelse som ledelsesform fått en enda større aktualitet med stadig mer hybride former for organisering.

Ledelse er en viktig faktor for at en organisasjon skal lykkes og for at ledelse skal lykkes er tillit et kjerneelement (Fische, 1998). Tillit som sentralt element i lederskapet løftes frem av Kirkhaug (2015) med henvisning til at leder får en svakere påvirkningskraft uten tillit fra sine medarbeidere. Tillit har betydning for mange forhold i en organisasjon. I organisasjoner med høy tillit ser vi at går kostnadene ned og effektiviteten opp (Grønnvold, 2018; Rawlins, 2007)

Det er ulike former for tillit mellom ansatte og ledere og disse utvikles forskjellig basert på situasjoner og ulike former for lederskap. Ettersom tilliten har så stor betydning for ledelse, er det viktig å finne ut hva som er forutsetningene for tilliten når denne må bygges på avstand ved fjernledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Kommunikasjon er veien for å bygge tillit mellom ansatte og ledere. Når ledelsen skal foregå delvis via digitale medium, kreves det mer av både ansatte og ledere for å ivareta dette på en god måte. De Paoli (2015) sier dette om å lede ved hjelp av digitale hjelpemidler:

“Ledelse er en påvirkning av enkeltmennesker eller grupper av mennesker, for å oppnå felles mål, ved at det kommuniseres og samarbeides ved en blanding av elektroniske hjelpemidler/kommunikasjonsplattformer og fysisk interaksjon og møter” (De Paoli, 2015; De Paoli, 2020, s. 230).

1.1 Problemstilling og avgrensning

Min problemstilling for denne oppgaven vil være:

«Hvilken betydning har medierikhet i kommunikasjonen for relasjonell tillit ved fjernledelse?»

For å utdype problemstillingen vil jeg benytte to forskningsspørsmål som skal bidra til å finne svar på problemstillingen:

1. Hvordan velger ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?
2. Hvordan påvirkes tilliten mellom medarbeidere og ledelse som følge av kommunikasjonsformen?

Mitt fokus i oppgaven vil være å finne ut hvilke medievalg og kommunikasjonskanaler som benyttes mellom ledere og ansatte som fjernledes. I tillegg ønsker jeg å finne ut hvordan den relasjonelle tilliten bygges og vedlikeholdes i et samarbeid som krever fjernledelse.

1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven består av flere kapitler som til sammen skal bidra til å besvare problemstillingen. I kapittel to vil jeg presentere relevant teori som jeg mener er vesentlig for å forstå oppbyggingen av studien. I denne vil jeg sette søkelyset på medievalg og kommunikasjon, fjernledelse og tillit med hovedfokus på relasjonell tillit. I kapittel tre vil jeg presentere hvilke metodiske valg jeg har tatt og hvordan jeg har gått frem for å samle inn data som skal underbygge problemstillingen. I kapittel fire presenterer jeg funn fra undersøkelsen og diskuterer studiens funn i lys av aktuell teori. I kapittel fem svarer jeg på problemstillingen og konkluderer, i tillegg til å foreslå videre forskning. I kapittel seks avsluttes oppgaven og jeg refererer til litteraturkilder og legger ved intervjuguidene som ble benyttet i studien.

2 Teoretisk rammeverk

2.1 Ledelse

Hva er egentlig ledelse? Dette spørsmålet har svært mange forsøkt å besvare og hos Jacobsen og Thorsvik (2019) finner vi denne definisjonen.

«Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.405).

Dette kan vi forstå som at lederens jobb er å styre sine medarbeideren gjennom å påvirke deres tanker, holdninger og oppførsel på en slik måte at de når et felles mål for organisasjonen.

Ledelse består av en rekke handlinger og utøves av en eller flere personer. Hensikten med disse handlingene er å få andre mennesker til å gjøre noe, og på denne måten kan vi se ledelse som noe som skal skape en bestemt adferd hos andre. Ledelse skal være målrettet på en slik måte at menneskene som blir ledet, jobber mot organisasjonens målsetninger. (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ledelse som fenomen kan studeres fra flere innfallsvinkler og hos Jacobsen og Thorsvik (2019) deles begrepet i to hovedperspektiv, direkte- og indirekte ledelse.

Direkte ledelse er alle former for direkte samhandling og kommunikasjon gjennom samtaler, møter, meldinger på epost og deltakelse på arrangementer. Indirekte ledelse er de måter ledere kan påvirke medarbeiderne sine på, uten å ha direkte kontakt med dem. Dette kan for eksempel være gjennom handlingsplaner, mål og visjoner for organisasjonen.

Kombinasjon av indirekte og direkte ledelse utøves i alle former for ledelse, både der medarbeidere og ledelse er fysisk samlet og der disse befinner seg på adskilte steder og medarbeiderne blir fjernledet. Videre skal vi se nærmere på hva som kjennetegner fjernledelse som ledelsesform.

2.1.1 Fjernledelse

Det finnes flere definisjoner som forklarer hva fjernarbeid og fjernledelse er, og felles for disse er at geografisk avstand alltid er nevnt (Bergum, 2009). Fjernarbeid og fjernledelse er med andre ord arbeid og ledelse som foregår med geografisk avstand mellom leder og medarbeider. En definisjon på dette finner vi hos Molstad og Aspeli (2020):

«Fjernledelse oppstår når en leder og en medarbeider er geografisk lokaliserte på ulike steder og arbeider sammen fra forskjellige kontorlokaler. Fjernarbeid er en arbeidsform, mens fjernledelse kan beskrives som en ledelsesform» (Molstad og Aspeli, 2020:12).

Jeg forstår Molstad og Aspeli`s definisjon på fjernledelse som en ledelsesform som benyttes for å lede medarbeider man ikke møter fysisk til daglig. Medarbeiderne befinner seg geografisk på et annet sted hvor de utfører sitt arbeid.

Pandemien har gjort fjernledelse til et svært aktuelt tema fordi mange har vært nødt til å benytte hjemmekontor. Men også utenom pandemien, er det nødvendig for ledere å beherske fjernledelse fordi mange organisasjoner legger opp til å rekruttere ansatte uten å kreve en fysisk tilstedeværelse i kontorfellesskap. Samtidig er det oftere en forventning til at ansatte skal være i stand til å jobbe selvstendig på hjemmekontor med sin nærmeste leder et annet sted.

Utviklingen av teknologien bidrar til at arbeid kan utføres overalt, hjemme, på hytta og ferie, mens man reiser eller andre offentlige plasser. Erfaringer med denne måten å jobbe på går raskere enn hva som gjenspeiles i ledelseslitteratur. De Paoli (2015) uttrykker dette slik:

«These changes in work and spaces are not reflected sufficiently in the leadership literature, but leading leadership researchers are aware that the practice field is far ahead of research» (De Paoli, 2015, s 110).

Fordi erfaringer med fjernledelse går raskere enn forskningen på feltet, er det vanskelig å holde litteratur på emnet tilstrekkelig oppdatert. Jeg tolker dette til at det kan være uklart hva som er god fjernledelse og at det er usikkert hvilken innvirkning lederne har på sine fjernledete medarbeidere.

Hos Molstad og Aspeli (2020) presenterer forfatterne en modell, kalt KROM modellen, for å vise hvordan fjernledelse kan utøves på en god måte. Modellen bygger på fire hovedelementer, Kommunikasjon, Relasjon, Organisasjonskultur og Mestring.



Figur 1 KROM modellen av Aspeli og Molstad

Ifølge forfatterens studier og erfaringer er det viktig å velge riktig kommunikasjonsform og beherske ulike teknologier. De fremhever også betydningen av å bygge relasjoner, samt å styrke og ha gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere. I tillegg bør lederen være en bevisst organisasjonskulturutøver og en god rollemodell som bidrar til å bygge organisasjonskultur på tvers av geografiske lokasjoner. Det er også viktig å være en mestringsskaper som legger til rette for og er opptatt av at alle opplever mestring og utvikling (Molstad og Aspeli, 2020, s. 43)

2.1.2 utfordringer med fjernledelse

Både samfunn og organisasjoner trekkes inn i teknologiens verden, organisasjoner digitaliseres og ledelse utøves oftere som fjernledelse. Det finnes et rikt utvalg av forskning på virtuell ledelse, men å forandre våre vaner og måten vi tenker på rundt ledelse, er krevende. Som De Paoli (2015, s.110) peker på:

«Therefore, some claim there is a need for learning to lead differently (Caulat, 2012), using skills such as listening, focusing, and engaging with others on another level than face to face, building and nurturing relations in virtual space » (D. De Paoli, 2015, s. 110).

I Jacobsen og Thorsvik (2013) fremheves mangel på sosial kontakt mellom ledere og medarbeidere som en utfordring. Det er utfordrende for lederne å skape et sosialt samhold mellom seg selv og de ansatte, men også de ansatte seg imellom. Denne mangelen på sosial kontakt kan føre til at de ansatte ikke blir like sterkt motivert for å jobbe for hverandre, og dermed kan effektiviteten og moralen gå ned. Undersøkelser gjort blant ledere som driver fjernledelse, peker også på at barrierer på grunn av religion, språk, kultur og yrke, øker når

man ikke har møtt hverandre fysisk (Mendanhall et al., 2012; Zander et al., 2012) (De Paoli 2015, s.114).

En annen utfordring er stor variasjon i kunnskapen om teknologiske hjelpemidler. Det finnes mange ansatte som føler usikkerhet knyttet til å benytte ulike virkemidler som krever oppkobling av nettverk, kamera eller nedlastning av programmer til datamaskinen. Det hjelper lite med avstandsoppehevende teknologi dersom ledere og medarbeidere ikke kan benytte seg av de mulighetene som finnes. (Bailey og Kurland,1999)

Det er også en fare for at det oppstår undergrupper av medarbeidere som føler seg utenfor den kjernegruppen som fysisk er samlet på hovedkontoret. Ofte henger dette sammen med dårligere kvalitet på kommunikasjonen med de som ikke er fysisk samlet. Den ene gruppen opplever større variasjon og tydelighet i kommunikasjonen fordi kroppsspråk og emosjonell kontakt i stor grad filtreres bort når det kommuniseres gjennom teknologi. (De Paoli, 2015)

Oppsummert kan vi si at en av utfordringene med fjernledelse er å forandre vår oppfatning av hvordan ledelse kan være. Mangelen på sosial kontakt skaper utfordringer for å etablere godt samhold mellom de ansatte, og mellom de ansatte og lederen. Varierende kunnskap i bruken av teknologiske hjelpemidler til kontakt og kommunikasjon skaper også utfordringer. Dette fører til at det er forskjell i hyppighet og kvaliteten på kontakt mellom de ansatte og lederen. Noen medarbeidere opplever dårligere kontakt og informasjon enn andre, avhengig av om de møtes fysisk og tar større del i den uformelle informasjonsflyten eller om de kun mottar styrt informasjon gjennom skriv, samtaler og virtuelle møter. Kommunikasjon som vi nå skal se nærmere på, er nøkkelen til å løse disse utfordringene.

2.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon er lederens viktigste verktøy for å utøve ledelse, uten kommunikasjon ingen ledelse. Kommunikasjonen handler om mer enn å formidle budskap fra leder til medarbeider, det handler i stor grad om å «gjøre felles», noe som krever toveis og flerveis kommunikasjon. Kommunikasjonen skiller seg fra kommando ved at lederne må snakke *med* og ikke bare *til* sine medarbeidere (Farbrot, 2018).

God kommunikasjon er viktig for å engasjere og motivere medarbeidere og da er det nødvendig at ledere kan opptre lyttende og ta imot innspill og tilbakemeldinger. I følge Farbrot (2018) handler ikke god lederkommunikasjon bare om hvor godt vedkommende leder kan snakke eller skrive for seg, men også hvor god evne hen har til å sette seg inn i

medarbeidernes ståsted og synspunkt og ta høyde for at det kan være gode poenger å ta med seg fra disse.

Hvordan kan man sikre en god kommunikasjon med involvering fra begge partene, når leder og medarbeider er på forskjellige lokasjoner? Kommunikasjon består av både verbal og non-verbal kommunikasjon som henger sammen. Den verbale er skriftlig eller muntlig, språklig kommunikasjon, mens den nonverbale er kommunikasjon uten ord. Vi vet at ifølge Mehraabain (2007, referert i Hargie 2017, s.45) står kroppsspråk for 55 prosent av den nonverbale kommunikasjonen, mens ikke-verbale aspekter ved tale, paraspråket, står for 38 prosent. Hos Hargie (2017) beskrives det hvordan non-verbal kommunikasjon benyttes i forskjellige situasjoner.

- 1) erstatter verbal kommunikasjon i situasjoner hvor det er umulig eller upassende å snakke
- 2) for å komplementere verbal kommunikasjon ved å understreke budskapet eller
- 3) modifisere ordene som blir sagt
- 4) motsi, enten bevist eller ubevist det som blir sagt
- 5) styre samtalen ved å indikere hvem sin tur det er til å snakke
- 6) uttrykke følelser eller mellommenneskelige holdninger
- 7) forhandle forhold med tanke på for eksempel dominans, kontroll eller sympati
- 8) vise frem personlig eller sosial identitet gjennom klær og utsmykning
- 9) kontekstualiserer samhandling ved å skape en spesiell sosial setting. (Hargie, 2017, s.51)

I et arbeidsforhold med fjernledelse må både medarbeider og leder være bevisste på hvor stor del av kommunikasjonen som er non-verbal og ta høyde for dette når det velges hvilket kommunikasjonsmedium man benytter. I fysiske møter kommer mye tilleggsinformasjon «gratis» i form av det visuelle, kroppsspråk, mimikk og stemmeleie. Når dette faller bort på grunn av geografisk avstand, må hensikten med kommunikasjonen være styrende for hvilke

kanaler som benyttes. I det videre skal vi se på ulike kommunikasjonsmedier og i hvilken grad de er tilpasset ulike budskap som skal kommuniseres.

2.2.1 Kommunikasjonsmedier

I boken «Fjernledelse- Fred, frihet og ensomhet?» av Molstad og Aspeli (2020), sier forfatterne at fjernledelse innebærer jevnlig kontakt med medarbeiderne og dette krever god struktur, oppfølging og en bevisst kommunikasjon. Skal det være en skriftlig beskjed, en telefon eller kommunikasjon med både lyd og bilde? Dette må lederen ha en plan for å tilpasse til den enkelte situasjonen.

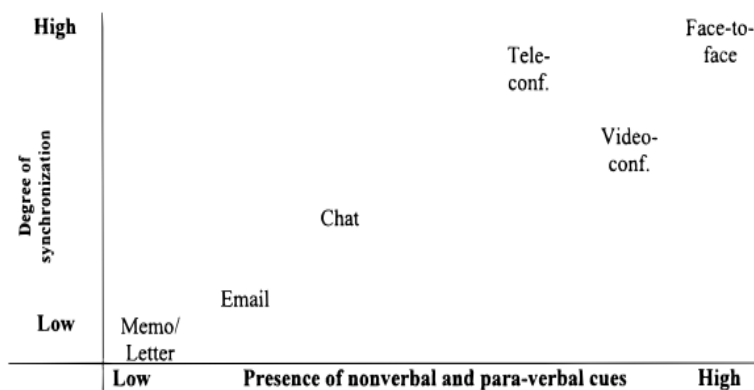
Kombinasjonen av de valgte kommunikasjonskanalene og hvilken evne disse har til å formidle informasjon av høy verdi, omtales av Daft & Lengel (1986) som «Media Richness Theory», etter dette omtalt som medierikhet på norsk. Medierikhet viser hvordan ulike medier gir ulik verdi til informasjonen. Daft & Lengel rangerer mediekanaler for å vise hva som er medier av høy og lav verdi. I denne rangeringen kommer kommunikasjon «ansikt til ansikt» ut med høyest verdi, så kommer samtaler via telefon, personlige- og upersonlige dokumenter, og til slutt dokumenter basert på tall med lavest verdi. (Daft & Lengel, 1986).

Medierikhet teorien foreslår hvordan forskjellige verktøy settes opp på en skala over hvor mye informasjon det har evne til å formidle. Dette kan for eksempel være visuelt, lyd og mulighet til å gi tilbakemeldinger uten forsinkelser. Teorien bygger på en ide om at det bør være en sammenheng mellom teknologien og typen oppgave denne skal passe til. I dette ligger det at komplekse oppgaver bør ha et verktøy høyt oppe på skalaen, for eksempel ansikt til ansikt kommunikasjon, mens enklere oppgaver kan benytte verktøy lenger ned på skalaen, for eksempel en SMS eller epost. Dersom oppgaver kan være tvetydige og krever en diskusjon for å finne løsningen, bør telefon, video eller ansikt til ansikt, være de foretrukne verktøyene. Forskjellene på verktøyene er at de med lav grad av medierikhet er asynkrone, mens verktøyene med høy grad av medierikhet er synkrone. Synkron kommunikasjon foregår i sanntid og den som mottar informasjon kan respondere med en gang. Noen eksempler på synkrone verktøy er Teams, Zoom, MSN og Google Chat. De asynkrone mediene omfatter blant annet brev og epost. Den største forskjellen på synkrone og asynkrone medier er hvor raskt man kan gi tilbakemelding på et budskap. Valg av medier kan også signalisere noe om det er ønskelig med en hurtig tilbakemelding eller om det er forventet at det kan ta noe lenger tid.

Hos Daft et al. (1986) finner jeg fire karakteristikk over kommunikative verktøy som viser hvor «rike» disse er, det vil si hvor god evne disse har til å legge til rette for kommunikasjon og informasjon. Oppsummert kan vi si at disse er øyeblikkelig tilbakemelding, kroppsspråk, variasjon i språket og personlig fokus. Lite kan konkurrere med den informasjonsverdien som kommer ved å utveksle informasjon ansikt til ansikt, hvor man i tillegg til ordene kan lese kroppsspråk, ansiktsmimikk og se det som ikke blir sagt med rene ord. Hos Daft og Lengel understrekes det også at denne kommunikasjonsformen er den som er best egnet til å gi umiddelbar respons, noe som gjør at det er enklere å unngå misforståelser og feiltolkninger.

«Gjennom høy medierikhet vil kommunikasjonen oppfattes som mer naturlig fordi enkeltindivider bedre vil kunne tolke det som kommuniseres via kroppsspråk og tonefall» (Daft & Lengel, 1986, s.560).

Hos Baltes et.al., (2002) finner vi en analyse av data-mediert kommunikasjon og beslutningstaking i grupper, hvor det vises til grad av synkronitet og tilstedeværelse av ikke-verbale og para-verbale hint i samme.



Figur 2 Data-mediert kommunikasjon og gruppepresentasjoner av Baltes et al.

Et viktig funn i analysen er at medier som har høy grad av en eller begge faktorene, vil gi bedre kommunikasjon og beslutningsprosesser. (Baltes et al., 2002)

I analysen vises det til stor likhet mellom videokonferanser og ansikt til ansikt kommunikasjon. Dette er fordi videokonferanser gir en synkronisert kommunikasjon og deltakerne kan oppfatte ikke-verbale og para-verbale tegn (Baltes et.al., 2002). Det

understrekes også at til tross for velutviklede systemer, vil det fortsatt være en forskjell mellom ansikt-til-ansikt og data-mediert kommunikasjon (O'Connell & Whittaker) (Baltes et. al., 2002).

Analysen henviser til at effektiviteten i virtuelle team reduseres, arbeidsoppgaver tar lenger tid og medlemmer er mindre tilfredse, sammenlignet med ansikt til ansikt team. I denne sammenhengen må man også være oppmerksom på at det har skjedd stor teknologisk utvikling siden denne analysen ble foretatt for 20 år siden.

2.2.2 Kritikk av teorien Media richness

Teorien om medierikhet har blitt kritisert for at den ikke tar høyde for situasjonsbetingede faktorer og hva det enkelte individet foretrekker og velger som verktøy til sin kommunikasjon. Hos Robert & Dennis (2005) er dette omtalt slik:

“In particular, media richness has been criticized for not considering situational factors that could potentially affect behavior and social factors that may alter an individual's perception of the media” (Robert & Dennis, 2005, s.11).

Ved siden av det situasjonsbetingede kritiseres teorien også for at den legger vekt på hvilke oppgaver som skal løses og hvilke kvaliteter det enkelte mediet har, mens den i for liten grad tar hensyn til personlige preferanser. Ansatte i en organisasjon kan ha forskjellige oppfatninger av hvilke medier som fungerer godt til hvilket bruk, blant annet basert på den enkeltes IKT kompetanse og personlige egenskaper. En introvert medarbeider vil sannsynligvis foretrekke en distansert måte å fremme sine synspunkter på gjennom et medium som ikke krever lyd og bilde, i motsetning til en ekstrovert medarbeider som helst legger frem sine forslag i forum hvor hen kan få øyeblikkelig respons.

Teorien om medierikhet tar ikke høyde for hvordan kulturforskjeller påvirker valg av medier til kommunikasjon. Hos Browning et al, (2008) vises det for eksempel til at tele fax er i Japan ansett som et bedre verktøy, høyere opp på skalaen, enn hva som foretrekkes i USA.

Browning et al., (2008) påpeker at det for noen vil ha en høyere status med teknologiske verktøy og at dette kan medføre at kommunikasjon gjennom IKT verktøy foretrekkes framfor fysiske møter. Selv om den teknologiske utviklingen har medført store endringer siden 2008 da tele fax ennå ble benyttet, er det sannsynlig at kulturforskjeller fortsatt fører til forskjeller i hva som har høy status når det gjelder teknologi.

Hva som spiller inn for valg av medier til kommunikasjon kan henge sammen med IKT kompetanse, kulturelle forskjeller, personlighet og behovet for å dokumentere det som avtales i møtet. Et slik behov kan også henge sammen med graden av tillit mellom møtedeltakerne, og vi skal i det videre se på hvordan tillit er knyttet til kommunikasjon og relasjonsbygging.

2.3 Tillit

Tillit er i likhet med kommunikasjon en av de viktigste faktorene i utøvelse av ledelse for å oppnå et ønsket resultat for organisasjonen. I mellommenneskelige relasjoner er tillit et viktig element som også viser om organisasjonen er preget av tiltro eller av kontrollrutiner. Mayer et al. (1995, s.712) har definert tillit i organisasjoner på denne måten:

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

Dette kan forstås som at tillit finner sted når den ene parten er villig til å stole på at handlingene til den andre parten utføres i beste hensikt og uten å overvåke eller kontrollere.

2.2.3 Tillit og lederskap

Kirkhaug (2019) sier tillit kan forstås på to måter når det gjelder lederskap.

«På den ene siden kan tillit betraktes som en sosial betingelse for utøvelse av lederskap»

«På den andre siden kan tillit forstås som et iboende element og en byggestein i lederskap. Denne forståelsen av tillit er den mest utbredte.» (Kirkhaug, 2019, s. 45).

Kirkhaug (2019) sier at tillit er det sosiale limet mellom medarbeidere og ledere i en organisasjon, og at det slik sett ikke er mulig å snakke om lederskap uten å inkludere begrepet tillit. En vanlig oppfatning er at gode ledere både har og gir tillit og at dette er en avgjørende faktor i godt lederskap. Tillit er slik sett et nøkkelbegrep og brukes for å vurdere ulike forhold mellom ledere og medarbeidere, grupper og team og i læringssituasjoner. Siden tillit er så viktig for ledelse, er det viktig å finne ut hva som må være forutsetningene for tillit når den bygges på avstand (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Rousseau snakker om en tredeling av tillitsbegrepet når man diskuterer lederskap i organisasjoner. Institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit (jf. Rousseau et al., 1998) (Kirkhaug 2019, s. 48) Institusjonell tillit beskriver forholdet mellom medarbeidere og

organisasjonen, som regel representert gjennom en leder. (jf. Hosmer, 1995; Rosseau et al., 1998). Slik tillit kan føre til at organisasjonen oppfattes som attraktiv til å søke jobb i. Organisasjonen oppfattes som seriøs, med positive verdier og medarbeidere stoler på at deres rettigheter blir ivaretatt på best mulig måte. Institusjonell tillit er ansett som et viktig grunnlag for alle former for lederskap og innebærer en tydelig forankring, ordentlighet og robusthet (Kirkhaug, 2019, s.38). Kan man tenke seg at institusjonell tillit reduseres ved fysisk avstand mellom leder og medarbeider?

Kalkulert tillit defineres ofte som forventninger om at en person vi er i kontakt med, vil gjøre noe som vi vil ha fordel av, eller som gjør at vi vil samarbeide med denne personen. (jf. Gambetta, 1988; Hosmer, 1995) (Kirkhaug 2019, s. 48) Dette er en type tillit som handler om belønninger og virkemidler som blir gitt basert på utførte oppgaver eller tjenester. Det kan være muligheten til å delta på kurs og reiser, lønnsopprekk, fordelaktige arbeidsavtaler eller at man får spennende, statuspregede arbeidsoppgaver. Kan medarbeidere som fjernledes oppleve redusert, kalkulert tillit? Om medarbeideren gjør jobben bra, vil hen få uttelling for det når leder ikke ser dette?

Relasjonell tillit er den vanligste tillitstypen og sees på som et uttrykk for en forbindelse mellom to parter som utvikler seg over tid, basert på at forventinger blir innfridd og såkalt innsideinformasjon (Kirkhaug 2019, s. 49). Denne typen tillit bærer preg av ærlighet, åpenhet og at begge finner hverandre troverdige. Bergum (2014) poengterer at relasjonell tillit er den vanskeligste formen for tillit å bygge over geografiske avstander. Vider sier Bergum at den er utfordrende å få til en tilstedeværelse basert på elektronikk, fordi en slik «elektronisk tilstedeværelse» må være strukturert i formen og det er lite rom for småprat som er nødvendig for å bli kjent med hverandre (Bergum, 2014). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er også kultur et viktig virkemiddel for at tilliten skal utvikles mellom medarbeider og leder.

I denne oppgaven vil jeg legge hovedvekt på begrepet relasjonell tillit fordi mitt fokus vil være på tilliten mellom leder og medarbeidere.

2.2.4 Relasjonell tillit og effekter av denne

Mellommenneskelige forbindelser og lojalitetsforhold som er gjensidig, danner grunnlaget for relasjonell tillit i henhold til Rousseau et al. (1998). Slike forhold tar tid å bygge opp og påvirkes av de erfaringene man gjør med hverandre, i tillegg til erfaringer man har med andre mennesker fra tidligere. Relasjonell tillit karakteriseres ofte av åpenhet, gjensidig lojalitet og

bred sosial støtte. Den er også avhengig av deling av intim informasjon, jmf Kirkhaug (2019).

Kirkhaug (2019) hevder at en leder kan registrere om hen har relasjonell tillit i forhold til en medarbeider, dersom hen opplever at denne betror seg åpenhjertig, eller at medarbeiderne tør å spøke med lederen. Dette oppleves som et sterkt signal om at den ansatte er trygg på lederen. På motsatt side kan en leder som ikke blir inkludert på det sosiale plan, tolke dette som om hen har mistet medarbeidernes relasjonelle tillit. Medarbeiderne kan oppleve at de har relasjonell tillit hvis lederen for eksempel er åpen om utfordringer hen har i organisasjonen. Relasjonell tillit er med andre ord noe som oppleves som en gjensidig utveksling av informasjon og som kan fungere som en sosial grunnmur i organisasjonen mellom leder og medarbeidere, hvor begge parter må bidra. (Kirkhaug 2019, s. 50)

En positiv bieffekt av relasjonell tillit mellom ledere og ansatte, er å redusere tap av flinke og produktive medarbeidere. Hvis lederne ikke lykkes i å oppnå tillit hos sine medarbeidere, er det større sjanse for at disse slutter i organisasjonen (Bruke et al., 2007, s.625). I følge Kirkhaug (2019) er den mest sentrale effekten av relasjonell tillit, ledermakt. Dette forklares som at makt behøver samtykke og dette gis ikke uten at det er tillit mellom partene.

Sammenhengen mellom tillit og makt kan imidlertid også forklares gjennom at tillit letter kommunikasjonen, får medarbeidere til å åpne seg og skaper motivasjon. Under slike betingelser vil lederen bruke mindre ressurser på å få gjennom sine beslutninger, og dessuten ha tilgang til medarbeidernes tanker og resonnementer, noe som gir bedre muligheter til å påvirke grunnleggende orienteringer og prioriteringer. (Kirkhaug 2019, s.52)

Dette kan forstås som at tillit mellom medarbeider og leder fører til at lederen lettere kan utøve sin ledermakt fordi hen har tilgang på informasjon fra medarbeiderne. Medarbeiderne vil også innrette seg bedre etter lederens beslutninger når de har tillit til denne.

2.2.5 Betingelser for å oppnå tillit

Hos Kirkhaug (2019) omtales faktorer som har vist seg å være avgjørende for om en leder får og beholder relasjonell tillit. Først trekkes omtanke, kommunikativ åpenhet og diskresjon frem som viktige faktorer. Omtanke for medarbeiderne som gjenspeiles i at lederen ikke utnytter eller foretar opportunistiske handlinger, men at hen bryr seg om sine medarbeideres «ve og vel». Dette krever en kommunikativ åpenhet som innebærer at informasjon tilflyter fra

leder til medarbeidere uten for mye taktikk og tanker på at det kan skade lederne selv. Det er spesielt viktig at informasjonen er nøyaktig og inneholder forklaringer og begrunnelser. I tillegg må lederen passe på at hen ikke videreformidler sensitiv informasjon. Dette skaper en trygghet hos medarbeidere som har vist sårbarhet, når de opplever at slik informasjon blir håndtert med diskresjon. (Kirkhaug 2019, s.53)

Adferdsmessig konsistens og integritet, trekkes også frem som viktige egenskaper hos en leder for å skape relasjonell tillit til sine medarbeidere. Adferdsmessig konsistens betyr ikke at en skal oppføre seg likt ovenfor alle i alle situasjoner, men tilpasse adferden til den aktuelle situasjonen. På den måten vil lederen oppfattes som seriøs, omsorgsfull, høflig og empatisk. Adferdsmessig integritet kan forstås som at en er trofast mot sine overbevisninger, men som oftest tolkes dette som at en leder oppfører seg slik hen selv hevder er rett eller galt, effektivt eller ineffektivt, moralsk eller umoralsk. (Kirkhaug 2019, s. 54)

Den siste faktoren som av Kirkhaug (2019) trekkes frem som vesentlig for å få og beholde relasjonell tillit mellom en leder og medarbeiderne, er dyder. Han forklarer disse ved hjelp av Cameron og Caza slik:

Cameron og Caza (2002) hevder at dyder i organisasjoner er uttrykk for hva som er best og finest, altså noe som strekker seg utover etikk(forpliktelse), verdier (orienteringer) og moral (hva som er rett og galt). Disse forskerne fremhever særlig tilgivelse som en viktig dyd fordi den uttrykker personlig styrke. (Kirkhaug 2019, s. 55)

Dette kan forstås som at organisasjoner oppfattes som ekstra pålitelige dersom de «oppfører seg» bedre enn hva samfunnet pålegger dem. Kirkhaug (2019) hevder at det er krevende å etterleve disse dydene fullt ut, men at ledere som viser ovenfor sine medarbeidere at de har høye idealer som de forsøker å oppnå, vil få en positiv oppmerksomhet og dette vil være med på å danne grunnlaget for relasjonell tillit mellom lederne og medarbeidere.

Oppsummert kan vi si at tillit handler om at personer som samarbeider føler og opplever at de stoler på hverandre. Medarbeiderne må stole på at lederen og organisasjonen de arbeider for, ivaretar deres interesser, mens lederen må kunne stole på at medarbeiderne gjør som de har avtalt. For å oppnå relasjonell tillit, må det jobbes over tid og lederen må vise holdninger og adferd som skaper respekt hos medarbeiderne, samtidig som hen må unngå alt som kan forårsake tap av tillit. (Kirkhaug 2019, s. 60-61)

2.2.6 Tillit i digitale omgivelser

Det er utfordrende for en leder å få team til å fungere godt sammen. Ekstra utfordrende er det når teamene er geografisk spredt og arbeidet med å skape gode relasjoner mellom medlemmene i teamet må foregå virtuelt. Det er allment akseptert at kommunikasjon er det som gjør at team får utført oppgavene sine og når målsetningene. Studier utført av Weisband & Atwater, 1999 (Nydegger & Nydegger, 2010) fant at medlemmer i et team med normal «ansikt til ansikt» kontakt, knyttet kontakt med hverandre på bakgrunn av gjensidig tiltrekning uten at denne hang sammen med noe konkret. I virtuelle team derimot, blir de medlemmene som bidrar mest aktivt i gruppen, best likt. Dette er forståelig, men det betyr også at lederen må ta dette med i betrakningen når hen tilrettelegger for kommunikasjonen.

“This seems entirely understandable, but it also indicates that as organizations begin using more virtual groups, they will need to pay attention to how communication is different and to facilitate the best possible communication under the circumstances “(Nydegger & Nydegger, 2010, s. 71).

En annen ting som skiller medlemmer i virtuelle team fra andre team, er at rollen den enkelte har i sitt virtuelle team, kan være forskjellig fra den rollen denne har i sin vanlige organisasjon.

The roles and status that the members bring to the virtual team tend to depend primarily upon the extent to which they bring something of value to the group. This seems to be even truer of virtual teams than traditional ones. (Nydegger, 2009)
(Nydegger & Nydegger, 2010, s. 71)

Noe av det viktigste for å få virtuelle team til å fungere godt, er tillit. På grunn av manglende mulighet til å få den viktige sosiale konteksten og det non-verbale i samtalene, er tillit enda viktigere i disse teamene.

There is no question that if virtual teams are to be effective, they must feel a sense of cohesion and connectedness. These factors obviously depend upon members trusting and liking one another and these in turn depend on the quality, type and amount of communication they have. (Nydegger & Nydegger, 2010, s. 71)

Nydegger & Nydegger (2010) sier også at tillit er det skjøreste aspektet ved virtuelle team fordi de har begrensede muligheter til å bygge relasjoner. Virtuelle team har ofte en oppfatning av at de har lavere lederstøtte og tillit, sammenlignet med sine samlokaliserte kolleger. Tillit som et sentralt element i virtuelle team, er også beskrevet hos Soomar (2020)

«It is established that trust in teams is central for effective teamwork, and this seems to be well accepted amongst practitioners, particularly in virtual teams» (Breuer et al., 2016) (Soomar, 2020, s 5)

Kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider er avgjørende for tilliten mellom disse to. Ledere som lykkes i å bygge tillit med medarbeidere som fjernledes i virtuelle team, gjør dette ved å gi råd og veiledning i stedet for diktering og detaljert styring.

«Successful managers of virtual teams build trust by giving advice and guidance instead of dictating and micromanaging. They focus on giving plentiful feedback and concentrate on building confidence amongst their teams” (Macaulay & Cook, 2011) (Soomar, 2020, s.9).

Tilliten fra medarbeidere til leder øker når disse får muligheten til å bidra i beslutningsprosesser. Dette viser at lederen er villig til å dele på ansvar og kontrollen.

Hos Ford (Ford et.al 2017) løfter forfatterne frem flere momenter som er viktige for å få fjernledelse av team til å fungere godt. Tilrettelegging av tekniske hjelpemidler, god teknisk support og godt planlagte organisasjonsstrategier, er viktig for å få en vellykket drift av team som fjernledes. Ford sier også at en gjennomtenkt utvelgelse av teamledere som er godt forberedt for oppgaven, er av stor betydning. Han hevder at kompleksiteten i leder utfordringne er mange.

«While all team members have both task-related and social emotional needs that a leader must meet, the distance and cultural, linguistic, work style, experiential and time zone differences of virtual teams exacerbate these leadership challenges» (Ford et al., 2017, s.29).

Støtte fra leder til teammedlemmene på oppgaver og sosiale behov, fremheves også av Ford som viktige faktorer for at arbeidet i et fjernledet team skal lykkes. I likhet med for eksempel Nydegger (2010) og Soomar (2020) sier også Ford at tillit er bærebjelken i arbeidet med å lykkes med fjernledelse av team. For å oppnå denne tilliten sier han at det er viktig med åpenhet mellom ledere og medarbeidere på hva som gjøres, samtidig som det er viktig å være oppmerksomme på at små ting kan ha stor betydning når informasjonsflyten begrenses

gjennom virtuelle team. For eksempel kan det å være sein med å besvare eposter eller andre meldinger, oppfattes som om denne personen ikke er til å stole på.

«Little cues can mean a lot. For example, when people are slow to respond to emails or requests for information in the team formation stage, those people may be considered less reliable or trustworthy» (Ford et al., 2017, s.27).

3 Metode

De siste to årene med pandemi og et tidvis helt nedstengt samfunn med utstrakt bruk av hjemmekontor, har ført til at det finnes store mengder empiri på feltet fjernledelse, fra både lederes og ansattes ståsted. Det er også mange som har erfart hvordan det påvirker arbeidshverdagen og arbeidsproduksjonen når ledere og medarbeidere er fysisk adskilt. Jeg ønsker å forske på hva som skaper og ivaretar tilliten mellom ansatte og ledere når disse ikke møtes fysisk i det daglige. Fordi kommunikasjon og kommunikasjonskanaler eller kommunikasjonsmedier er en vesentlig bestanddel av fjernledelse, vil jeg se nærmere på dette.

3.1 Forskningsstrategi

Min undersøkelse vil basere seg på empiri gjort på et utvalg av ledere og medarbeidere som har erfaring med fjernledelse og som jeg tror har gjort seg noen tanker om hvordan tillit bygges og vedlikeholdes i en slik sammenheng. I Jacobsen (2018) forklares begrepet ontologi som «slik ting faktisk er» (Jacobsen, 2018 s.12) og er slik sett læren om hvordan virkeligheten ser ut. Når jeg ønsker å finne ut hva som bygger tillit mellom ledere og ansatte som jobber sammen gjennom fjernledelse, ønsker jeg å undersøke hvordan virkeligheten ser ut sett fra enkeltmennesket ståsted, slik ting faktisk er. Dette beskriver Jacobsen som en individualistisk tilnærming, som betyr at individet er den viktigste kilden til informasjon (Jacobsen, 2018:24).

Oppgaven vil ha et hermeneutisk utgangspunkt, det vil si at tilnærmingen til det innsamlede stoffet vil være fortolkningsbasert. Jeg skal tolke meningsinnholdet fra intervjuene jeg gjennomfører, men også annet fagstoff jeg henter kunnskap fra.

«Utvikling av kunnskap er altså en stadig fortolkningsprosess der den empirien forskeren samler inn, må settes inn i en større forståelsesramme av forskeren. En slik forståelse av utviklingen av kunnskap kalles ofte hermeneutikk» (Jacobsen, 2018:28).

Jeg har gjennomført en kvalitativ, strukturert undersøkelse i en avdeling som er fjernledet og som vil danne et solid grunnlag for videre kunnskap. Årsaken til at jeg velger denne avdelingen er at medarbeiderne her ble ansatt under forutsetningen om at de skulle fjernledes. Deres erfaringer går med andre ord lenger tilbake enn erfaringer fra dem, som bygger empirien sine på fjernledelse fra pandemien. Jeg vil også intervju en leder som fjernleder ansatte, men ikke fra samme avdeling som den jeg intervjuer ansatte i. Dette gjør jeg for å best mulig ivareta personvern hensyn og anonymisere besvarelsene.

Den kvalitative tilnærmingen tar utgangspunkt i at virkeligheten er for kompleks til å kunne reduseres til tall og at man derfor må benytte informasjon i form av ord for å klare å nyansere informasjonen tilstrekkelig (Jacobsen, 2018, s.24) En kvantitativ tilnærming til stoffet og undersøkelsen, ville gitt et større datamateriale, men ville blitt mer tidkrevende og er av praktiske hensyn ikke en aktuell metode for min oppgave.

Spørsmålene jeg stiller i min problemstilling må besvares gjennom bruk av en kvalitativt orientert metode for å kunne gå i dybden og få frem det som er særegent og spesielt. Spørsmålene som skal stilles må ha åpne svaralternativer og dataene som samles inn skal kunne gi en sammenheng og helhetsforståelse for problemstillingen. En kvantitativ orientert metode vil ikke gi de samme mulighetene til dybdeforståelse og det enkeltindividet sitter med av erfaring. Den vil heller ikke gi samme mulighet til å skaffe en helhetlig forståelse fordi denne metoden er knyttet til adskilte fenomener.

For å undersøke hvordan ledere og medarbeidere har opplevd tilliten i en situasjon med utstrakt bruk av fjernledelse, er det hensiktsmessig med intervjuer som gir et bilde av situasjonen. Selve skrivingen av oppgaven må gjøres som et abduktivt opplegg, det vil si at oppgaven vil veksle mellom aktuell teori og undersøkelser jeg utfører med et utvalg av informanter. I samtaler vil spørsmål og svar føre til et sett med spekulasjoner og antagelser som det deretter vil være naturlig å undersøke videre. (Jacobsen, 2018, s. 34)

Opplegget vil være intensivt fordi undersøkelsen går i bredden med flere intervjuobjekter. Dette vil gi meg en større statistisk generaliseringskraft som vil være nyttig i oppsummeringen av funnene fra undersøkelsen. Undersøkelsen kan også betraktes som en "Casestudie" ifølge Andersens beskrivelser i boken om Casestudier fra 2013.

«In general, case studies are the preferred strategies when (1) “how” or “why” questions are being posed, (2) when the investigator has little control over events, and (3) when the focus is a contemporary phenomenon within some real-life context” (Andersen, 2013, s.25).

Jeg ønsker å studere fenomenet fjernledelse og tillit, ikke den spesifikke gruppen eller organisasjonen mine informanter representerer. Det vil si at jeg betrakter hver av de ansatte og lederen som en case. Mange av spørsmålene jeg kommer til å stille vil begynne med et «hvordan» og «hvorfor». I min undersøkelse vil dette «noe» som Andersen snakker om, være fjernledelse og tillit, samt hvordan tilliten skapes og ivaretas.

Jeg skal kartlegge og beskrive empirien jeg får gjennom mine informanter, det som leder og medarbeidere oppfatter som «sin» virkelighet. Dette betyr at jeg må fortolke erfaringene jeg får innblikk i, i lys av rammene og omgivelsene disse er opplevd i, og i lys av den aktuelle teorien jeg trekker inn. I utformingen av undersøkelsen vil det være viktig å ha søkelys på antall spørsmål og informanter, fordi mengden data som samles inn skal betjenes innenfor den tidsressursen jeg har til rådighet. God tid på forberedelsene av undersøkelsen er også viktig, slik at ikke opplegget og gjennomføringen påvirker funnene eller konklusjonene. Det vil være svært viktig for meg at mine informanter føler seg trygge til å snakke fritt, dele sine personlige historier, uten å være redd for å bli gjenkjent i etterkant. Jeg planlegger å ta opp samtalene på bånd og transkribere disse etterpå. I denne prosessen vil jeg skrive ordrett ned det som ble sagt, men sørge for å anonymisere hun og han til «hen». Informantene vil ha forskjellig lengde på sitt ansettelsesforhold, de vil være fysisk lokalisert på forskjellige steder og de vil ha forskjellig utdanningsbakgrunn, alder og kjønn, men arbeidsoppgavene vil i hovedsak være like. Slik ivaretar jeg en best mulig bredde og skaper en bedre mulighet for variasjon i tilbakemeldingene.

Dersom spesielle arbeidsoppgaver beskrives, vil jeg omtale dette kun som «arbeidsoppgavene». Dette skal jeg også orientere mine informanter om på forhånd, slik at de ikke er redde for å forsnakke seg og dermed bli gjenkjent i etterkant. Samtidig vil jeg være påpasselig med å velge ut en avdeling jeg ikke har direkte tilknytning til selv for å holde min rolle som forsker så nøytral som mulig. I boken «Viten skapt» av Aksel Tjora (2019) trekker forfatteren frem et viktig poeng knyttet til hvordan man som forsker påvirkes av sin egen forforståelse og på denne måten har en tett kobling mellom det å være forsker og det man forsker på.

Forskerens forforståelse, blant annet formet av personlig bakgrunn, erfaring og politisk syn, vil kunne påvirke hvordan man former prosjekter med hensyn til tema, metode, valg av teori og ikke minst analyse. Personlige opplevelser kan komme til å gjøre forskeren spesielt sensitiv overfor spesifikke problemstillinger og vil derfor påvirke utviklingen av forskerinteresser. (Widerberg 1995, Pedersen 2010, Tjora 2018) (Tjora, 2019, s.13)

Jakobsen (2018) sier i sin bok at å studere et fenomen i egen organisasjon byr på en rekke fordeler, blant annet at man har enklere tilgang til informasjon og lettere kan vurdere kvaliteten på denne. (Jacobsen, 2018, s.57) Men å være på innsiden i den organisasjonen man skal studere, byr også på en rekke utfordringer. Det være vanskelig å ha tilstrekkelig kritisk avstand til det som skal studeres og andre i organisasjonen kan oppfatte meg som partisk. Noen kan bli mistenksomme og tro at jeg utfører undersøkelsen på vegne av andre enn meg selv og holde igjen på informasjon av frykt for at dette kan bli brukt mot dem. På et ubevisst plan kan jeg komme til å føle at jeg må vurdere nøye hvor kritisk jeg kan være i mine synspunkteter mot ledelsen eller andre, ettersom jeg fortsatt skal jobbe i samme organisasjon etter undersøkelsen. Det er fordeler og ulemper med å studere egen organisasjon, på samme måte som det er fordeler og ulemper med å studere andre organisasjoner jeg ikke kjenner like godt.

3.2 Datainnsamling og bearbeidelse

Jeg velger å gjennomføre intervjuene som muntlige en-til-en intervju for å gi informantene anledning til å uttrykke seg friere enn mange ville gjort skriftlig. Dette vil bli mer tidkrevende enn om jeg hadde utarbeidet en skriftlig undersøkelse, men den vil sannsynligvis bidra til bedre kvalitet på de innsamlede dataene. Spørsmålene som skal stilles til informantene må være innrettet slik at svarene gir både dybdekunnskap, detaljer og nyanser i svarene. Språket må være tydelig og forståelig slik at informantene har de beste forutsetningene til å tolke spørsmålene likt og svare ut fra det.

I bearbeidelsene av resultatene vil det være interessant å sammenligne informanter som gir uttrykk for tilfredshet med graden av tillit under fjernledelse med informanter som opplever mindre grad av tilfredshet med tillit. Her ønsker jeg å finne ut hvilke forskjeller eller likheter som finnes i valg av form og frekvens på kommunikasjon og om disse kan benyttes til å forklare tilbakemeldingene. Kan forskjellene i typen kommunikasjon forklare graden av tilfredshet eller er det også andre faktorer som spiller inn, for eksempel bruk av digitale

plattformer og kunnskapen om disse? Sist, men ikke minst er det interessant å se hvilke konklusjoner som kan trekkes av resultatene mellom de som er fornøyde og mindre fornøyde med fjernledelse og tillit.

I forkant av undersøkelsen ble fire medarbeidere og en leder spurt om å stille opp som informanter og alle takket ja til forespørselen. Utvalget av informanter ble gjort på bakgrunn av at alle jobber med fjernledelse, i samme organisasjon, men ikke på samme avdelinger. Før jeg sendte ut invitasjon til intervjuene, ble det innhentet tillatelse fra Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør.

Informantene fikk tilsendt en skriftlig henvendelse på epost i forkant av intervjuene, med informasjon om masteroppgaven og hvilken problemstilling jeg ønsket å studere nærmere. I informasjonsskrivet lå det også informasjon om personvern og hvilke rettigheter informanter har. Skrivet inneholdt også en samtykkeerklæring som ble undertegnet og returnert i forkant av intervjuene. Etter at informantene bekreftet at de ønsket å delta ble det avtalt et tidspunkt for intervju, foreslått av den enkelte informant. Fire av intervjuene ble gjennomført på Teams på grunn av avstander og et ble gjennomført i et møterom. Intervjuene ble tatt opp på diktafon, i tillegg til notater som ble skrevet underveis. Jeg avklarte på forhånd med informantene at alle opplysninger ville bli anonymisert i oppgaven og at opptakene ville bli slettet etter at oppgaven var ferdig.

For å samle inn data, ble det på forhånd utarbeidet to ulike intervjuguider for dybdeintervju, en tilpasset medarbeidere og en tilpasset ledere, med spørsmål utledet fra problemstillingen og utvalgt teori. I henhold til litteratur om kvalitative forskningsmetoder (Tjora, 2019), benyttet jeg en struktur med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål knyttet til oppgavens forskningsspørsmål og avrundingspørsmål til slutt. Intervjuguidene var også inndelt i kategorier som samsvarte med teorien og problemstillingen fra oppgaven. Intervjuguidene til medarbeidere og ledere inneholdt de samme kategoriene, vinklet fra henholdsvis medarbeidernes eller ledernes ståsted.

I forberedelsene til intervjuene hadde jeg innhentet tillatelse fra informantene til å benytte diktafon til samtalene. Før oppvarmingsspørsmålene, informerte jeg kort om kategoriene vi skulle snakke om i intervjuet og minnet dem på at jeg kom til å benytte diktafon. Denne ble slått på og lagt litt utenfor synsfeltet slik at den ikke skulle forstyrre informantene. Jeg ønsket ikke at de skulle sitte og tenke på at det ble gjort opptak, fordi jeg fryktet at det kunne virket

hemmende på refleksjoner og svar. Oppvarmingsspørsmålene bidro deretter til å sette en trygg ramme og finne fokuset før jeg begynte på hoveddelen av intervjuet. Spørsmålene jeg stilte var åpne slik at det var gode muligheter for refleksjon fra informantene. I noen tilfeller var det nødvendig å omformulere på spørsmålsstillingen når situasjonen tilsa det. I andre tilfeller ble informantene svært engasjerte og det var nødvendig å «hente seg inn» til tematikken igjen. Dette ble gjort ved å gjenta spørsmålet og få en kortere versjon av svaret fra informanten. Etter råd fra min veileder ble ikke intervjuguidene sendt ut på forhånd. På den måten ble svarene mer intuitive og ikke et resultat av at informantene hadde gått og forberedt seg på hva de skulle svare.

Det fungerte svært godt å benytte lydopptak av samtalene og disse ble sammen med notater fra hvert intervju benyttet til å transkribere intervjuene i etterkant. I transkriberingen ble informantene anonymisert og jeg bruker begrepene hen, medarbeider og leder i mine beskrivelser av personene. Konkrete eksempler som kan være gjenkjennbare er gjort nøytrale, det samme gjelder informasjon om informantenes utdanningsbakgrunn og gjenkjennbare arbeidsoppgaver. Jeg har også skrevet om dialektord til bokmål. Jeg har forsøkt å ha en objektiv holdning til det jeg har transkribert, men det finnes ingen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form jamf Kvale (Kvale; Tjora, 2021, s. 185). Alle fem intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker og hvert av intervjuene tok mellom 45 og 65 minutter.

Intervjuene gav et omfattende datamateriale. De funnene jeg har valgt å presentere og legge vekt på, er de jeg mener er best egnet til å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene som denne studien bygger på.

3.3 Etikk i arbeidet

Som forsker skal jeg etterstrebe å være nøytral og ikke legge opp en undersøkelse som favoriserer det ene eller det andre. Utfordringen med dette er at jeg må velge ut spørsmål og tema for undersøkelsen, samtidig som jeg må velge bort noe som kanskje kunne gitt et annet sluttresultat. Valgene jeg gjør vil naturlig nok være påvirket av mine interesser og tanker jeg gjøre meg om et tema jeg synes er spennende. Jeg finner støtte til tankene mine hos Jacobsen (2018) som sier:

«I dag er det få som tror at forskning kan være helt verdifri. Så lenge ingen undersøkelser kan beskrive den fulle og hele sannheten, vil det alltid være kritiske spørsmål knyttet til hvilken informasjon en undersøkelse ikke får frem» (Jacobsen, 2018, s.56).

Det blir viktig i min forskning å ha åpenhet rundt utvelgelse av informanter, samt hvilke spørsmål jeg har stilt og svarene på disse. Ved å beskrive dette godt, kan andre se hvilken informasjon min undersøkelse ikke har fått frem.

3.4 Reliabilitet og validitet av undersøkelsen

Ettersom jeg tilhører den organisasjonen som mine intervjuobjekter er ansatte i, vil jeg ikke ha en helt uavhengig rolle i forhold til de jeg skal intervju. Det kan vurderes om studien kan betraktes som pålitelig og om den tåler en vurdering av utenforstående. Dette vil være et av målene i forarbeidet – at resultatene skal bli så objektivt gode som mulig. Godt forarbeid med utforming av spørsmål, intervjuguide og felles ramme for alle intervjuobjektene er med på å gi studien kvalitet og reliabilitet. I tillegg vil alle intervjuene bli tatt opp på bånd og skrevet ut i sin helhet og utvalgte sitater vil bli presentert i oppgaven, ut fra tematikken som omtales.

Konteksten intervjuet foregår i er også av betydning for resultatet og reliabiliteten. Det vil være stor forskjell på om jeg utfører intervjuet i vante omgivelser, på intervjuobjektets kontor, over telefon eller videosamtale. Ettersom jeg planlegger å intervju mennesker som befinner seg på forskjellige steder, er det sannsynlig at intervjuene vil foregå over video.

Min troverdighet som forsker henger sammen med min evne til å vise åpenhet og reflektere rundt hvordan mine metoder kan påvirke arbeidet. Viktigheten av dette beskrives slik av Jacobsen (2018):

Åpenhet blir dermed et helt sentralt element i vurderingen av kvaliteten på kvalitativ forskning. Vi vet at metodene som benyttes i en undersøkelse, kan forme resultatene. Dermed blir det viktig at forsker eksplisitt formulerer hvilke metoder de har benyttet og eksplisitt reflekterer over hvordan dette kan ha påvirket resultatene. (Jacobsen, 2018, s.247)

En annen måte å gjøre mine funn valide på, er å presentere dem i en foreløpig rapport til alle eller en gruppe av intervjuobjektene for deretter å be om en tilbakemelding på om resultatene. Det er også mulig å konfrontere enkeltindivider blant respondentene med funn og konklusjoner fra undersøkelsen i en personlig samtale, for å undersøke om informantene kjenner seg igjen i resultatene.

Til slutt må jeg undersøke om mine resultater i undersøkelsen gjenspeiler virkeligheten. Dersom flere av informantene har samsvarende erfaringer eller opplevelser av fjernledelse og

tillit, mener jeg dette vil bidra til å styrke validiteten i min oppsummering av undersøkelsen. Det vil også bidra til validitet dersom erfaringene som kommer frem er gjenkjennbare fra andres forskning og faglitteratur på tematikken. Men dette betyr ikke at min undersøkelse er sann. Hvis jeg finner en annen undersøkelse på samme tema som har benyttet en annen metode og kommet frem til lignende resultat, øker også gyldigheten av min undersøkelse. (Jakobsen, 2018, s.237)

4 Empiriske funn

Hensikten med studien var å se nærmere på sammenhengen mellom medieriket i kommunikasjonen og relasjonell tillit mellom medarbeidere og ledere ved fjernledelse. Dette har jeg gjort gjennom å jobbe eksplorerende med en abduktiv forskertilnærming og hentet data fra dybdeintervjuer.

Mitt fokus i oppgaven vil være å finne ut hvilke medievalg og kommunikasjonskanaler som benyttes mellom ledere og ansatte som fjernledes. I tillegg ønsker jeg å finne ut hvordan den relasjonelle tilliten bygges og vedlikeholdes i et samarbeid som krever fjernledelse.

4.1 Kommunikasjonskanaler

Jeg vil her se nærmere på organiseringen av arbeidet ved fjernledelse gjennom å se på hvordan arbeidsoppgaver fordeles, avklaring ved opplevde uklarheter og hva som bidrar til trivsel i arbeidet. Jeg vil også gå inn på hvordan medarbeidere og ledere oppfatter tilgjengeligheten til hverandre og hvordan kommunikasjonen foregår i formelle og uformelle sammenhenger. Til slutt vil jeg se på hva som oppgis som de foretrukne mediene for både formell og uformell kommunikasjon.

Funn fra intervjuene knyttet til kommunikasjon og organisering av arbeidet presenteres her tematisk. Alle tema i underkategoriene er direkte avledet fra teori og intervjuguiden, og brukes for å systematisere empiriske funn.

4.1.1 Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler

God kommunikasjon er viktig for å oppnå felles forståelse, unngå misforståelser og skape trivsel i en organisasjon. Farbrot (2018) viser også til at god kommunikasjon ikke bare handler om å kunne snakke eller skrive godt for seg, men ha evne til å sette seg inn i andres ståsted. I mine intervju av informanter som fjernledes/fjernleder, ønsket jeg å finne ut hvilke kommunikasjonskanaler disse benyttet og begrunnelser for valgene.

Informantene oppgav at de benyttet Teams, telefon, SMS og epost til kommunikasjon. Noen benyttet også Facebook, Instagram og Snap Chat. Alle benyttet Teams som kommunikasjonskanal til formelle møter dersom det ikke var mulig å gjennomføre disse fysisk, ansikt til ansikt. Telefon og SMS ble også benyttet til kortere avklaringer. Informanten som er leder, sier:

«Jeg foretrekker å ha kontakt med medarbeiderne mine på Teams fordi det er det nærmeste du kan komme til vanlige, fysiske møter»

Uttalelsen fra denne lederen om hvorfor hen foretrekker Teams, gir en forståelse av at det å møtes ansikt til ansikt er det hen foretrekker. I rangeringen av ulike mediekkanaler hos Daft & Lengel (1986) kommer også fysiske møter, ansikt til ansikt, ut som det kommunikasjonsmediet med høyest verdi og er med andre ord det mest foretrukne kommunikasjonsmediet. Hva som foretrekkes i den enkelte situasjonen, henger i noen tilfeller også sammen med om initiativtakeren har et behov for formell eller uformell kommunikasjon i en henvendelse. Som en sier:

«Jeg foretrekker epost hvis jeg trenger avklaringer som er mer formelle, for eksempel hvis jeg har behov for avspasering eller fri»

Uttalelsen kan tyde på at medarbeideren opplever det som tryggere å få formelle avklaringer skriftlig, slik at det er dokumenterbart. En annen av medarbeiderne reflekterer rundt bruk av sosiale medier som kommunikasjonskanaler og argumenterer for hvorfor hen unngår disse til kommunikasjon av jobbrelaterte temaer:

-«Jeg vil ha det slik fordi jeg ønsker å ha et tydelig skille mellom privatlivet mitt og arbeidet. Jeg foretrekker å holde min kommunikasjon med lederen skriftlig på epost. Det er mest ryddig, og jeg kan ha struktur på oppgavene. Erfaringen min har også lært meg at det er lurt å ha ting skriftlig»

Informantene oppgir en variasjon i foretrukne kommunikasjonskanaler, noe som kan henge sammen med at ulike kanaler passer til ulike oppgaver og formidler informasjon på ulikt vis. I det videre skal vi se hvordan dette støttes av Daft & Lengel (1986) som i sin teori om «Media Richness» viser hvordan ulike medier gir ulik verdi til informasjonen.

4.1.2 Foretrukne kommunikasjonskanaler til formell og uformell kontakt

Hvilke kommunikasjonskanaler som foretrekkes til forskjellige typer kontakt, henger sammen med flere forhold, blant annet hvor viktig det ansees å være med umiddelbar respons. Daft og Lengel (1986) viser til at i fysiske møter hvor man har mulighet til å lese kroppsspråk og ansiktsmimikk, vil det være enklere å unngå misforståelser. Dette kan forstås som at i situasjoner hvor det skal informeres om viktige ting, vil det være ønskelig med fysiske møter eller møter med kamera og lyd, for eksempel på Teams.

Mine intervju viser at alle informantene benytter Teams til formelle møter mellom ledere og medarbeidere. Det varierer noe på frekvensen av møtene, fra en gang i uken til en gang i måneden. Epost brukes også til formell informasjon og oppleves som et trygt medium av medarbeideren. Alle informantene viser også til at de benytter telefon og SMS til kortere avklaringer. Fysiske møter kan benyttes til formelle tema, men også til uformelle ting som bidrar til relasjonsbyggingen mellom ledere og medarbeidere. Dette understrekes også hos en av informantene som sier:

«Jeg synes det er greit vet du, å ha uformell kontakt gjennom mail og telefon, men noen ganger er det nødvendig med uformelle, fysiske møter med en kopp kaffe og bedre tid til å snakke om ting i dybden. Ja jeg foretrekker også fysiske møter når jeg har behov for veiledning i en sak. Det gir jo bedre tid til å greie ut om ting og tenke høyt sammen»

En annen synes Teams er greit å bruke til uformell kontakt med kolleger, men ikke med leder. Hen sier:

«Jeg føler ikke at jeg kan ringe opp ledere min på Teams vet du, sånn uten at det er planlagt. Men det kan jeg gjøre med kolleger. Da kan vi snakke sammen om faglige ting, men også bare ta en kopp kaffe via skjermen og prate litt sammen»

I en analyse av Baltés et al. (2002) vises det til at kommunikasjonsmedier som har en høy grad av både verbale og non verbale faktorer, gir bedre kommunikasjon og bedre beslutningsprosesser, noe også uttalelsene fra informantene over tyder på. Valg av kommunikasjonsmedium er en smakssak, avhengig av hva den enkelte foretrekker og innholdet i det som skal diskuteres. Teams kan for eksempel benyttes til både formell og uformell kontakt som kommer til uttrykk fra en informant når hen sier:

«Jeg synes personlig det er greit med Teams til uformell kontakt, men hvis jeg trenger å være sikker på å huske hva vi (les: medarbeider og leder) blir enige om, synes jeg det er best med kontakt på epost»

Uttalelsen kan henge sammen med at det ikke alltid føres referat fra møter på Teams. At møtet ikke er dokumentert skaper ikke den nødvendige tryggheten for hva som ble avtalt, i motsetning til avklaringer på epost.

Min undersøkelse viser at initiativ til formell kontakt vanligvis kommer fra lederne og at denne oftest foregår på Teams. I noen tilfeller tar medarbeidere initiativ til formell kontakt med lederne og denne kontakten skjer ofte gjennom rapporter, Teams eller epost. Teams trekkes frem av både medarbeidere og leder som den foretrukne mediekanalen med begrunnelsen at det er det nærmeste man kommer til fysiske møter. Selv om noen av medarbeiderne i intervjuet også løftet frem epost som et alternativ, var dette helst i de tilfellene man ønsket å ha avtaler skriftliggjort for å føle seg trygge på innholdet i disse. Både leder og medarbeidere i intervjuene ønsket seg flere fysiske møter til både formelle og uformelle samtaler.

4.1.3 Arbeidsoppgaver

En viktig del av ledelse i en organisasjon er å utføre handlinger som skaper en bestemt adferd hos andre. Ledelsen må være målrettet slik at oppgavene som utføres rettes mot organisasjonens målsetninger (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ledelse utøves i en del tilfeller direkte som kommunikasjon gjennom samtaler, eposter eller på møter, mens det i andre tilfeller foregår indirekte gjennom handlingsplaner og mål for organisasjonen.

Jeg ønsket å finne ut hvordan oppgaver ble fordelt og hovedbildet i mitt materiale viste følgende; de fleste medarbeiderne skapte sine egne oppdrag gjennom mandatet som er laget for stillingen. I noen tilfeller kommer det oppgaver gjennom henvendelser fra eksterne samarbeidspartnere eller direkte fra leder. En av medarbeiderne som ble intervjuet svarte følgende på spørsmålet om hvordan hen mottok sine arbeidsoppgaver:

«Jeg foretrekker å få oppgavene mine på epost fordi da er det skriftlig og jeg har bedre oversikt på når oppgaven kom. Min erfaring er også at det er enklere å forholde seg til noe som er gjort skriftlig. Noen ganger får jeg henvendelser fra kolleger om å bidra til å løse ting. Disse henvendelse kan komme både på epost og telefon»

Respondentene som er medarbeidere opplever i stor grad å være underlagt indirekte ledelse ettersom de skaper sine egne oppgaver basert på mandatet for stillingen, men som en uttrykker det, er det også ønskelig med skriftlig, direkte ledelse for å klargjøre hvilke oppgaver som skal utføres.

Leder for autonome medarbeidere, virker å måtte finne en måte å lede på slik at hen har oversikt uten å styre i detalj. Respondenten som er leder, ble spurt om hvordan hen fordelte oppgaver til sine medarbeidere og svarte slik:

«Jeg gjennomfører ukentlige møter på Teams hvor det orienteres om oppgaver. I tillegg holder jeg jo løpende kontakt med medarbeiderne mine på Teams og epost om oppgaver»

Det er et tankekors at medarbeidere og leder i min undersøkelse har forskjellige opplevelser av hvordan arbeidsoppgavene blir fordelt. Medarbeiderne opplever tydelig en større grad autonomi enn hva leder gjør på dette området. Medarbeiderinformantene har stor autonomi i sine oppgaver da disse har en langsiktig karakter, mens lederinformanten har medarbeidere med løpende oppgaver som skal løses. Det ser ut som de med løpende oppgaver har større behov for nærhet til sin leder enn de som har mer langsiktige oppgaver.

4.1.4 Avklaringer

En av utfordringene med fjernledelse ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013), er mangel på sosial kontakt som kan føre til mindre effektive og mindre motiverte medarbeidere fordi medarbeidere kan oppleve å ikke bli «sett» eller stå utenfor i uformell informasjonsutveksling. Uten den uformelle kontakten mellom ledere og medarbeidere i hverdagen kan terskelen for å ta kontakt og spørre om uklarheter være høyere enn for ansatte som er på samme lokasjon. Jeg ønsket å undersøke på hvilken måte mine respondenter håndterte uklare oppgaver.

Alle informantene sier i intervjuene at de kontakter sin leder for å få oppklaringer eller presiseringer dersom noe i arbeidsoppgavene er utydelig. Flertallet av informantene oppgir at de raskt tar kontakt dersom de er usikre på om de har forstått oppgavene riktig. En uttrykker dette slik:

«Jeg har lav terskel for å spørre min leder dersom noe er uklart. Det gjelder også konstruktiv kritikk dersom jeg mener oppgavene fortrenger viktigere oppgaver som jeg jobber med. Da ber jeg om prioritering fra min leder»

Informanten i sitatet over virker å ha tillit til lederen fordi hen ikke er redd for å ta kontakt når det er behov for avklaringer. I tillegg fremkommer det at hen ikke er redd for å komme med konstruktiv kritikk til sin leder, noe som tyder på en relasjon har bygd seg opp over tid og at informanten har hatt positive opplevelser med at leder har utvist velvilje i tidligere situasjoner. Andre studier viser at velvilje, evne, integritet og forutsigbarhet er faktorer som har stor betydning for tillit (Dietz & Den Hartog, 2006, s. 560).

Det er interessant å høre om leder har en strategi for å foreta avklaringer med sine medarbeidere. På tilsvarende spørsmål til lederen som ble intervjuet sier hen dette om avklaringer i forbindelse med tildelinger av oppgaver:

«Jeg er opptatt av å stille kontrollspørsmål for å avklare om noe som blir avtalt er uklart. Det er viktig å sjekke ut at begge parter er enige om veien videre og at begge har forstått hverandre riktig»

En slik aktiv tilnærming fra leder forhindrer også at det oppstår grupper av medarbeidere som føler seg utenfor kjernegruppen på grunn av dårlig kvalitet på kommunikasjonen, noe også De Paoli (2015) peker på som en fare når leder og medarbeidere befinner seg på ulike lokasjoner.

4.1.5 Tilgjengelighet og oppfølging

Ledelse og oppfølging av medarbeidere som ikke er på samme geografiske sted, er svært annerledes enn ledelse av medarbeidere som man treffer fysisk. Informasjon og oppfølging av arbeidsoppgaver kan noen ganger løses ved å snakke sammen i gangen eller ved å stikke innom kontoret. Til medarbeidere man ikke treffer fysisk, må slike små samtaler og informasjonsutveksling planlegges på en annen måte. Kelley og Kelloway (2012) påpeker at dette er to vidt forskjellige arbeidshverdager som krever ulike tilnærminger. Medarbeidere som lederne ikke treffer tilfeldig på arbeidsplassen fordi de befinner seg på en annen lokasjon, risikerer å gå glipp av informasjon både av faglig og sosial karakter som utveksles i forbifarten. Lederne må dermed planlegge tilstrekkelige treffpunkter som gir rom for samme type informasjonsutveksling for sine fjernledete medarbeidere, slik at disse stiller likt med sine kolleger som er samlokalisert med lederne.

Opplevelsen av hvor tilgjengelig ledere eller medarbeidere er, varierer hos informantene. De fleste medarbeiderne opplever tilgjengeligheten som god når det gjelder henvendelser på telefon eller SMS til leder, mens henvendelser på epost tar lengre tid å få respons på. To av informantene skiller seg ut fordi den ene gir uttrykk for stor tilfredshet med tilgjengelighet og

oppfølging fra sin leder, mens den andre gir uttrykk for frustrasjon. Den første informanten uttrykker seg slik:

«Hen (les: lederen) er et funn og den beste ansettelsen organisasjonen har gjort. Hen er tilgjengelig, støttende og veldig god på det relasjonelle»

Molstad og Aspelid (2020) løfter frem betydningen av å bygge gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere, i tillegg til å bygge en god organisasjonskultur på tvers av geografiske lokasjoner. Medarbeideren i sitatet ovenfor virker å ha en leder som behersker nettopp dette.

En annen informant opplever ikke at hens ledere er nok tilgjengelig når hen har behov for oppfølging. Informanten synes ikke at lederen er den som er best egnet til å få faglig veiledning fra og søker heller støtte hos kolleger dersom det er behov for det.

«Det handler om faglig kompetanse, hen (les: lederen) har jo ikke jobbet med dette selv og har begrenset kompetanse i det vi driver med. Faglig støtte og veiledning (pause) nei det får jeg heller fra mine kolleger, der kan jeg også «blåse ut» når det har vært mye frustrasjon ellers lar jeg det være»

Her er det individuelle forskjeller mellom informantene. Informantene har ulike ledere og disse (lederne) kan ha forskjellige kompetanse. Det kan også henge sammen med at informantene har ulik lengde på sin ansettelse og at medarbeidere med lang ansettelse har mer fagkompetanse og opplever mindre behov for oppfølging. En av medarbeiderne synes det er vanskelig å kontakte lederen sin for mer oppfølging. Hen sier:

«Jeg synes at terskelen for å kontakte hen (les: lederen) utenom den faste møteplanen er høy. Jeg tenker liksom at det er å forstyrre hen (les: lederen) og forsøker å la det være»

I disse situasjonene beskrevet av to ulike medarbeidere, kan den fysiske distansen være en årsak til at det oppleves som vanskelig å kontakte leder for faglig veiledning og oppfølging utenfor møteplanen. Mangel på sosial kontakt gjør det utfordrende å skape samhold mellom ansatte og ledere. Dette støttes av Molstad og Aspelid (2020) som understreker at gode relasjoner ikke kommer av seg selv, de må bygges og vedlikeholdes gjennom hele arbeidsforholdet. Gode relasjoner er viktige for motivasjon, samarbeidsvilje og kreativitet. Informanten som er leder, sier om tilgjengelighet fra sine medarbeidere at hen opplever dem som tilgjengelige når hen trenger dem. Lederen sier:

«De (les: medarbeiderne) kan selvsagt være opptatte med ting, med arbeidsoppgaver mener jeg, sånn at de ikke kan svare med en gang når jeg prøver å kontakte dem. Det har jeg selvsagt full forståelse for»

Denne uttalelsen gir ikke uttrykk for at lederen synes det er utfordrende å kontakte medarbeideren utenom fastsatte møtetidspunkt, og skiller seg dermed ut fra De Paoli (2015) som hevder at ledelse gjennom digitale kanaler fører til utfordringer for ledere når det gjelder å ha kontakt med sine medarbeidere. Det kan tyde på at ansatte synes det er vanskeligere å kontakte lederen om mindre ting, mens leder ikke opplever dette som et hinder, noe som kan henge sammen med den hierarkiske plasseringen av medarbeidere og ledere.

I denne delen av intervjuet som omhandler tilgjengelighet og oppfølging, finner jeg en del variasjon i tilbakemeldingene. Dette kan ha flere årsaker. Noen av informantene har hatt flere lederbytter i sin tid som ansatte. Det er sannsynlig at erfarne ledere har større faglig oversikt og kjenner medarbeiderne bedre, noe som i sin tur gjør at hen (les: lederen) kan bidra mer faglig. Erfarne ledere har også hatt bedre tid til å etablere relasjoner med sine medarbeidere slik at terskelen for å ta kontakt blir lavere. Informantene har varierende lengde på sine ansettelsestider i organisasjonen og det er rimelig å anta at medarbeidere med lang ansettelsestid har mindre behov for oppfølging fra leder, enn medarbeidere med kortere ansettelsestid. Informanten som er leder har også en oppfatning av at det er uproblematisk å kontakte medarbeiderne utenom fastsatt møteplan, noe som også kan henge sammen med den hierarkiske tilknytningen til organisasjonen.

4.1.6 Oppsummering av funn knyttet til forskningsspørsmål 1

Både medarbeidere og leder sier de har lav terskel for å ta kontakt dersom noe må avklares. Samtidig sier medarbeidere at de ikke vil forstyrre leder med «små ting», mens leder oppgir å ha lav terskel for å ta kontakt om både små og store tema. Undersøkelsen viser også at trivselen på arbeidsplassen ikke er knyttet til hvilke kommunikasjonskanaler som blir benyttet. Den henger sammen med sosiale relasjoner mellom ansatte, at man blir «husket på» med hilsninger, framsnakking og opplever å være til nytte i organisasjonen. Til formelle avklaringer er Teams er den foretrukne formelle kommunikasjonskanalen, men også epost brukes til formelle avklaringer. Teams, SMS og telefon benyttes også til uformelle henvendelser.

Ulike kanaler passer til ulike budskap og det er avsender som avgjør hvilken kanal hen mener passer best til det som skal formidles. Tendensene er at medierike kanaler er det som foretrekkes når det er en risiko for misforståelser. Dette kan henge sammen med at gjennom å observere det non-verbale i en samtale, vil det enklere oppdages om mottaker forstår budskapet eller om det er behov for en omformulering. Ifølge Molstad og Aspelid (2020) kan valg av kommunikasjonskanal henge sammen med flere ting. Haster det å få tilbakemelding? Er innholdet av følelsesmessig karakter slik at det er nødvendig med personlig kontakt? Er konfidensialitet nødvendig? Er det behov for å hente frem informasjonen i ettertid?

4.2 Tillit og kommunikasjonsform

Jeg vil her se nærmere på hvordan ledere og medarbeidere har bygget opp sine relasjoner og utviklet sin relasjonelle tillit. Jeg vil også gå inn på hvordan medarbeidere og ledere oppfatter tilliten til hverandre og hvordan tilliten kan bli bedre.

Funn fra intervjuene knyttet til tillit arbeidet presenteres her tematisk. Alle tema i underkategoriene er direkte avledet fra teori og intervjuguiden og brukes her for å systematisere empiriske funn.

4.2.1 Bygging av relasjoner mellom ledere og medarbeidere som fjernledes

Hos Bergum (2014) påpekes det at relasjonell tillit er vanskelig å bygge opp over geografiske avstander og at det er vanskelig å legge til rette for en opplevelse av tilstedeværelse når kontakten må skje gjennom digitale medier. Bergum sier at noe av utfordringen er at det er lite rom for småprat som er nødvendig for å bygge relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

Alle informantene ble i intervjuene spurt om hvordan de hadde bygget opp sine relasjoner mellom ledere og medarbeidere. På dette henviste alle til at dette hadde foregått gjennom samtaler og arbeidshverdagen, hovedsakelig på Teams, men også igjennom fysiske møter. En medarbeider sier:

«Jeg har vært sykemeldt og i denne tiden har hen (les: lederen) hatt oppfølgingsamtaler med meg to ganger i måneden. Dette har vært med på å bygge opp relasjonen mellom oss og jeg føler nå at jeg kjenner lederen min på en annen måte enn før»

Opplevelsen hos denne medarbeideren støttes av Rousseau et al. (1998) som fremhever at det tar tid å bygge en god relasjon, og at denne henger sammen med de erfaringer man gjør med hverandre. Medarbeideren beskriver en god erfaring med jevnlig samtaler med leder igjennom sykemeldingsperioden. De positive erfaringene dette gir, styrker relasjonen og skaper et godt grunnlag for videre samarbeid.

I kommunikasjon som viser kroppsspråk, mimikk og lyd, oppstår det færre misforståelser og det er enklere å etablere en god relasjon. I noen tilfeller kan toveis lyd og bilde ved hjelp av for eksempel Teams, være en god erstatning for et fysisk møte. Dette bekreftes av en av informantene i undersøkelsen som sier:

«Takk og pris for kamera og lyd! Da kan vi ha øyekontakt med hverandre og se hverandres kroppsspråk. Det har gjort at det har vært mye enklere å bli kjent med hverandre»

Denne medarbeideren har fått en åpen, tillitsfull relasjon til sin leder, hvor bruken av lyd/bilde virker å ha hatt stor betydning. Det gir mulighet for umiddelbar respons og man kan ved hjelp av det nonverbale språket fjerne misforståelser. Hargie (2017) sier at ved å bruke en kombinasjon av verbal og non verbal kommunikasjon legger man bedre til rette for å uttrykke sympati og mellommenneskelige holdninger, noe som igjen bidrar til en god relasjonsbygging. For eksempel kan et alvorlig uttrykk i ansiktet og nikking på hodet fra leder i samtalen, medføre at medarbeider opplever at hen blir tatt på alvor når hen kommer med sine bekymringer. Det ville ikke blitt like tydelig om kommunikasjonen hadde foregått gjennom medier med lavere medierikhet. Dette støttes av Daft og Lengel (1986) som viser til at det ved høy medierikhet gir mer naturlig og god kommunikasjon. Det viser at Teams er en viktig kommunikasjonskanal som erstatning for fysiske møter, blant annet til relasjonsbygging.

«Jeg forsøker å dra ut for å treffe dem (les: medarbeiderne) så ofte som mulig. Nå har Covidèn begrenset dette noe, men jeg håper å få til flere fysiske møter etter hvert»

Det lederen her sier, kan forstås som at det til tross for tilgang til mange, ulike kommunikasjonskanaler, fortsatt er en forskjell på ansikt til ansikt og data-mediert kommunikasjon. Det samme hevder O`Connell & Whittaker, sitert i Baltes et al. (2002) som sier at fysiske møter er å foretrekke foran andre kommunikasjonskanaler, noe som gjenspeiler seg i det som kommer til uttrykk fra mine informanter.

4.2.2 Tillit

For å utøve et godt lederskap er tillit en grunnleggende byggestein i relasjonen mellom medarbeidere og ansatte. I følge Kirkhaug (2019) er tillit et sosialt lim i organisasjonene. Tillitsbasert ledelse innebærer at leder velger å stole på at medarbeiderne har den nødvendige kompetansen og motivasjonen som trengs for å løse oppgavene de skal utføre (Molstad og Aspelid, 2020). I min undersøkelse ble informantene spurt om de har tillit til sine ledere/medarbeidere. Alle informantene oppgav at de har fra god til høy tillit til sine ledere og medarbeidere.

Medarbeiderne oppgir ulike grunner til at de har god tillit til sine ledere og hva som har gjort denne slik. De trekker frem blant annet faglig dyktighet, gode kommunikative- og relasjonelle evner som begrunnelse. Opplevelsen av at kommunikasjonen er ekte og at leder er aktivt til stede i samtalen er viktig, som denne informanten påpeker:

«Jo, jeg opplever at jeg kan ha god tillit til min leder fordi hen oppleves som ekte i kommunikasjonen. Hen er faglig god, seriøs, god til å lytte og overholder taushetsplikten. Det skaper tillit hos meg»

En god relasjon bygget opp over tid i kombinasjon med faglig innsikt hos leder, skaper god tillit og høy motivasjon hos medarbeideren. Informanten i sitatet over, opplever lederen som autentisk – ekte i kommunikasjonen. Kirkhaug beskriver autentiske ledere som personer som tenker på hvordan de oppfører seg og blir oppfattet av andre. De er opptatt av verdier, moral og kunnskap (jf. Avolio & Gardner, 2005, Kirkhaug, 2015). Beskrivelsen av autentisk lederskap hos Kirkhaug (2015) stemmer godt med informantens beskrivelse av sin leder som ekte, faglig, seriøs, god til å lytte og som overholder taushetsplikten. Uformell lederstil i forbindelse med muntlig kommunikasjon, gjør også medarbeideren tryggere og dermed også mer tillitsfull. Dette bekreftes hos den neste informanten:

«Hen (les: lederen) har vært tilgjengelig og støttende når det har trengtes og når jeg har hatt behov for å ta opp ting. Hen er ikke så formell så jeg føler at jeg kan være meg selv i kommunikasjonen og det gjør det mye enklere.

Denne informanten opplever at leder har vært tilgjengelig og i tillegg oppfattes hen som empatisk i form av å være støttende til ting medarbeideren tidligere har tatt opp. Flere av informantene gir uttrykk for at god faglighet hos lederne er viktig for å oppnå deres tillit. På samme måte beskriver Schindler og Thomas (1993) kompetanse som en av de fem viktigste

faktorene for å oppnå tillit sammen med integritet, åpenhet, konsistens og lojalitet. (Schindler & Thomas, 1993, s. 563-564). Uttalelsen fra neste informant understreker sammenhengen mellom tillit og kompetanse:

«Jeg har kjempestor tillit til lederen min. Hen kan be meg om å gjøre nesten hva som helst. Det henger først og fremst sammen med at hen har god kompetanse. Hen var en av mine kolleger før hen ble leder og vi hadde en relasjon fra den tiden. Det er viktig for meg at min leder har en viss kompetanse for at jeg skal føle tillit og den lederen jeg har nå er kjempekompetent»

Informanten trekker frem et poeng med at hens leder har vært en kollega tidligere, noe som betyr at informanten har god kunnskap om lederens fagbakgrunn, i tillegg til at deres relasjon har hatt god tid på å utvikle seg.

Lederne som blir beskrevet av informantene i sitatene over, oppfattes som troverdige, ærlige og åpne. Dette bidrar til en god, relasjonell tillit. Disse påstandene støttes også av Kirkhaug (2019) som sier at relasjonell tillit er en forbindelse som utvikler seg over tid, basert på erfaringer om at forventinger blir innfridd.

Medarbeidere som opplever å motta tillit, opplever større trivsel i jobben og vil gjerne vise at tilliten de mottar er berettiget. Det utvikler seg til å bli en positiv sirkel hvor utvist tillit fører til motivasjon for arbeidet og tillit i retur fra medarbeider til leder. Informanten som er leder, bekrefter dette i sitt utsagn:

«Jeg har ingen store kontrollbehov, jeg er ikke en autoritær leder. Jeg stoler på at folk gjør jobben sin og jeg har ikke behov for detaljstyring. Mine medarbeidere er autonome, men det betyr likevel ikke at jeg ikke følger med. Men jeg har som sagt gode erfaringer, aller mest fordi de (les: medarbeiderne) får jobben gjort. Jeg stoler på at de ansatte gjør jobben sin.»

Nydegger og Nydegger (2020) påpeker at tillit er noe av det aller viktigste for å få virtuelle team til å fungere godt, fordi geografisk avstand mellom teamdeltakerne, krever tillit til at alle gjør sin del av jobben uten en tilstedeværende leder. Basert på opplevelsen og uttalelsen av informanten som er leder, opplever hen at hen både gir og mottar tillit fra og til sine medarbeidere, ettersom hen viser til overveiende positive opplevelser med at arbeidet blir utført også med fjernledelse.

Informantene ble også spurt om hvordan de opplevde tilliten til seg selv fra sine ledere/medarbeidere. Flertallet av informantene var positive på dette spørsmålet, med litt forskjellige begrunnelser. Noen begrunnet dette med at de mottok positive tilbakemeldinger i samtaler, andre trakk frem at de opplevde seg verdsatt og igjennom dette følte de tillit. Informanten som er leder, reflekterer rundt at hen kanskje ikke får høre alle tilbakemeldingene fra sine medarbeidere, men synes likevel at hen mottar gode signaler.

«Man få jo selvsagt ikke høre alt, men signalene er positive. Jeg forsøker å holde en god tone og føre en samtale som gjør at jeg viser at jeg forstår faget. Jeg forsøker å hjelpe folk uten å være invaderende»

Måten leder her beskriver sin ledelse på, er i tråd med Macaulay & Cook (2011) (Soomar, 2020) som påpeker at de lederne som lykkes i å fjernlede er de som gir råd og veiledning i stedet for å diktere eller detaljstyre sine medarbeidere. En av medarbeiderne gir et godt eksempel på dette når hen sier:

«Jeg kontakter min leder når jeg trenger å diskutere en sak som er krevende. Jeg føler at hen (les: lederen) stoler på mine vurderinger, men jeg er tryggere når jeg har fått dem bekreftet hos hen»

Informantene som er medarbeidere, har ulike begrunnelser for hva de mener er avgjørende for at de får tillit fra sine ledere. En trekker frem at tilliten først og fremst er et grunnleggende element i forholdet mellom leder og medarbeidere som fjernledes.

«Jeg opplever at min leder har tillit til både meg og de andre kollegene mine som er fjernledet. Hvis ikke ville det ikke fungert med fjernledelse tenker jeg».

Noen opplever at deres innsats for å ivareta organisasjonens og sitt eget omdømme er med på å skape tillit hos lederen. Gode rapporteringer og åpenhet i rundt oppgaver medarbeidere jobber med, bygger opp tilliten de får fra sine ledere. Som neste informant uttaler:

«Jeg tror min leder ser på meg som en voksen, solid person som tåler motbør. I tillegg leverer jeg planer som viser alt jeg planlegger å gjennomføre og årsrapporter som viser hva jeg har gjort. Jeg er også flink til å bruke sosiale medier i jobben min og dette er bevisst.»

I tidligere studier av Krot & Lewicka, vises det til at god kompetanse hos medarbeidere er en av de viktigste årsakene for at en leder skal ha tillit til sine medarbeidere (Krot & Lewicka,

2012, s. 226) Når ledere løfter frem sine medarbeidere ved å kommentere deres arbeid i ulike sammenhenger, bidrar det til en stolthet over eget arbeid, samhørighet med organisasjonen og en opplevelse av at lederen har tillit til en. Dette kan foregå på forskjellige måter som informantene under påpeker:

«Jeg opplever at lederne fremsnakker meg og mine kolleger, - det skaper tillit og jeg føler meg verdsatt selv om de (les: lederne) er der og vi (les: medarbeiderne) er her. At man blir husket på med hilsninger til jul og til påske. Det skaper tilhørighet og tillit til organisasjonen»

På samme måte som informantene i sine uttalelser over her sier de opplever tillit og har et bevisst forhold til at dette er nødvendig for at ting skal fungere, sier også Ford et al. (2017) at tillit er selve bærebjelken for å få fjernledelse av team til å lykkes.

En av informantene uttrykker noe usikkerhet selv om hen først har sagt at hen tror lederen har god tillit til hen.

«Man kan jo bli litt usikker av og til fordi vi møtes så sjelden, - litt småparanoid fordi man tenker på om de (les: lederne) snakker om meg når jeg ikke er der»

Uttalelsen kan tyde på at relasjonen mellom denne medarbeideren og hans leder ikke er god nok, noe som kan henge sammen med flere ting, for eksempel at det er kort tid siden lederen til denne medarbeideren startet i jobben og relasjonen er dermed ganske «fersk», med kun noen få treffpunkter. Det kan også henge sammen med at partene er usikre på hverandre fordi relasjonen ennå ikke har fått utviklet seg. Usikkerhet reduseres når partene får tillit til hverandre (Rawlins, 2007). For å få tillit er det viktig med forutsigbarhet fordi det da er enklere å forutsi hva personen kommer til å gjøre (Mayer, et al., 1995, s. 713-714).

På spørsmålet om informantene hadde tillit til sine ledere/medarbeidere gav informantene uttrykk for en trygghet når de svarte positivt på dette. På spørsmålet om det motsatte, om de trodde at de selv hadde tillit hos sine ledere/medarbeider virket svarene å inneholde flere uttrykk for usikkerhet.

Informantene ble også spurt om hva de mente skulle til for at tilliten kunne bli bedre enn den er på tidspunktet for intervjuet. På dette spørsmålet svarte alle informantene at flere fysiske møter og enda bedre informasjonsflyt ville kunne bedret tilliten mer mellom ledere og medarbeidere.

«Ideelt sett skulle jeg hatt alle samlet på samme sted, men det er ikke mulig. Vi trenger folk der «ute». Jeg skal forsøke å være hyppigere til stede der de (les: medarbeiderne) er, både planlagt og uformelt. De skal aldri føle at de blir glemt!»

Uttalelsen over kommer fra lederinformanten og kan tolkes som at hen gjerne vil ha tillit fra sine medarbeidere på at de ikke er glemt, selv om de ikke møtes fysisk i hverdagen. Uttalelsen kan også tyde på at lederen er oppriktig opptatt av at de fjernledete medarbeiderne skal føle tilhørighet til organisasjonen. En annen informant reflekterer rundt om hen kunne fått mer tillit gjennom å vise tydeligere hva hen jobber med og involvert leder mer i dette.

«Jeg kunne helt sikkert vært flinkere til å spørre om råd og veiledning. Jeg kunne involvert hen (les: lederen) mer om pågående prosjekter som jeg jobber med»

Informanten gir uttrykk for at hen kunne vært mer transparent i sitt arbeid, og gjennom større involvering av lederen oppnådd større tillit når hen fikk vist frem sitt arbeid. På den måten ville lederen hatt større innsikt i medarbeiderens faglighet og arbeidsevne.

4.2.3 Oppsummering av funn knyttet til forskningsspørsmål 2

Spørsmål i intervjuet knyttet til tillit og kommunikasjon, gav flere interessante funn. Flere av informantene gav tydelig uttrykk for at det er en sammenheng mellom tillit og relasjonsbygging over tid. I relasjonsbyggingen virker fysiske møter å være en viktig byggestein for å bygge tillit hos informantene, alternativt over Teams slik at man kan observere mimikk og kroppsspråk samtidig som man snakker sammen. Det samme gjelder tillit og faglighet. Medarbeiderne var opptatt av at de har høy tillit til ledere med god, faglig kunnskap om tematikken de jobber med. Medarbeidere fremhever også at tillit er viktig for at situasjonen med å bli fjernledet er mulig å opprettholde, og at denne tilliten må gå begge veier mellom ledere og medarbeidere. Leder poengterte at det å få gode erfaringer med at medarbeidere utfører sitt arbeid uten at leder er fysisk til stede og følger med, gir tillit – både til medarbeiderne, men også til at fjernledelse som arbeidsmetode fungerer.

For informantene var det også viktig at måten man kommuniserer på, oppleves som ekte og uformell. På den måten kan medarbeideren være seg selv i kommunikasjonen og opplever større grad av tillit enn dersom kommunikasjonen er stiv og formell. Etter at en relasjon er etablert, er varighet på relasjonen, opplevelsen av faglighet og pålitelighet, viktigere for å bygge tillit i en relasjon, enn betydningen av hvilke kommunikasjonskanaler som benyttes. Selv om det uttrykkes klare preferanser til fysiske- og Teams møter til både formelle og

uformelle samtaler, er det andre ting som er viktigere for å skape og opprettholde tilliten i relasjonene mellom ledere og medarbeidere.

Mine funn i undersøkelsen knyttet til spørsmål om tillit, finner støtte i Spurkeland (2014) som sier at tillit bygges gjennom integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet.

5 Avslutning

Formålet med denne oppgaven var å finne ut hvilke sammenhenger det var mellom kommunikasjonsmedier og tillit ved fjernledelse. For å undersøke dette tok jeg utgangspunkt i to forskningsspørsmål;

1. Hvordan velger ledere og medarbeidere å kommunisere med hverandre?
2. Hvordan påvirkes tilliten mellom medarbeidere og ledelse som følge av kommunikasjonsformen?

I denne avslutningen vil jeg se på om funn fra analysen er i tråd med innledningsvise forventinger og kort oppsummere de viktigste funnene. Til slutt vil jeg dele noen tanker rundt videre forskning.

Før jeg gjennomførte intervju med mine informanter, hadde jeg noen ideer om at typen kommunikasjonsmedier som ble benyttet mellom ledere og medarbeidere, påvirket tilliten mellom disse. Gjennom mine intervju, fikk jeg avdekket hvilke kommunikasjonsmedier som var de foretrukne, hvorfor og hva som påvirket tilliten mellom medarbeidere og ledere.

Min undersøkelse viser at variasjonen av medier som benyttes ved fjernledelse er stor. Sosiale medier som Facebook, Instagram og Snapchat brukes til uformell kommunikasjon, sammen med telefon, SMS og Teams. Til mer formell kommunikasjon brukes epost, rapporter og møter via Teams. I tillegg kommer formelle, fysiske møter. Informantene i min undersøkelse foretrakk i stor grad Teams til både formelle og uformelle møter, i tillegg til epost. Samtlige informanter trakk fram at de ønsket flere fysiske møter, men at Teams fungerer som et godt alternativ.

Undersøkelsen viste at det er andre forhold enn valgte kommunikasjonsmedier, som har betydning for tilliten mellom ansatte og ledere. For ansatte er det viktigere at leder har god, faglig kompetanse og at hen er tilgjengelig for henvendelser, enn at kommunikasjonen foregår gjennom bestemte medier. Mine funn bekreftes av Kirkhaug (2019) som beskriver ledere med

tillit fra ansatte som faglige, seriøse og gode til å lytte. Fra leders ståsted er positive erfaringer med medarbeidere som pålitelig utfører jobben sin, den viktigste faktoren for tillit. Alle informantene var også tydelige på at det var nødvendig med relasjonsbygging over tid, fortrinnsvis gjennom fysiske møter eller på Teams, for å bygge opp tillit mellom medarbeidere og ledere. Dette bekreftes også av Jacobsen og Thorsvik (2013) som fremhever at det er lettere å skape tillit ansikt til ansikt.

Informanter som var medarbeidere, var også opptatt av å oppleve seg likt behandlet som kolleger i organisasjonen som ikke var fjernledet. Dette gjelder oppmerksomheter som gaver og julebord, men også i form av å bli omtalt i møter og taler. Opplevelsen av å bli husket på denne måten, bidrar også til at ledelsen får tillit og medarbeiderne føler at de er en integrert del av organisasjonen.

Fjernledelse gir selvstendige medarbeidere som utformer sine egne arbeidsdager. Behovet for lederoppfølging avtar etter hvert som den enkelt får mer erfaring, og ledere opplever at jobben gjøres uten at det er behov for tett kontroll. God og forutsigbar kommunikasjon er viktig og bidrar til god tillit mellom ledere og medarbeidere som fjernledes.

Fjernledelse som fenomen er ikke lenger noe nytt og etter pandemien har enda flere medarbeidere og ledere gjort erfaringer med denne ledelsesformen. Flere bedrifter har signalisert at de ønsker å fortsette med en kombinasjon av nær- og fjernledelse gjennom å åpne for større bruk av hjemmekontor. Fremtidens ledere og medarbeidere må i større grad enn tidligere forholde seg til denne måte å jobbe på, noe som vil stille større krav til fleksibilitet, autonomi og tillit. Det ville vært interessant og undersøkt hvordan en slik arbeidsform kommer til å påvirke fremtidens ledere. Vil en slik ledelse frigjøre tid til andre oppgaver og gi nytt innhold i fremtidige lederstillinger? Vil denne måten å lede på, skape større kreativitet og utvikling hos ansatte som må ta mer ansvar for egen arbeidshverdag? Vil dette i sin tur gi mer trivsel, mindre stress og sykefravær som er jobbrelatert? Forhåpentligvis vil fremtidige undersøkelser og forskning gi svar på noen av disse spørsmålene.

Referanseliste

- Andersen, S.S. (2013). Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring (2.utg.). Fagbokforlaget
- Bailey, D.E. & Kurland, N.B. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), s. 53–68.
- Baltes, B.B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C.C., & La Ganke, J. S. (2002). Datamediert kommunikasjon og gruppebeslutninger: En metaanalyse. *Organisatorisk atferd og menneskelige beslutningsprosesser*, 87(1), s.156-179.
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers—managerial communication at a distance*. [Turun kauppakorkeakoulu. Tietojärjestelmätiede (Doctoral dissertation, Väitöskirja). Turku
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse: Karakteristika og utfordringer. I Hole, Å.S. & Haugen, A.O. (red) *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. s.39-59. Vallset: Opplandske bokforlag
- Browning, L.D., Sætre, A.S., Stephens, K., & Særne, J.O. (2008). Informasjons- og kommunikasjonsteknologier I aksjon: Koble teori og fortellinger om praksis *Rockaway Beach, NJ, LEA Press. Kommunikasjonsjournal*, 2009-09, E13-E15
- Bruke, C.S., Simmer, D.E., Lazzara, E. H., & Salsas, E. (2007). Trust in a leadership: A multi-level review and integration. *The leadership quarterly* 18(6), s.606-632.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. (2 utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Daft, R.L., Lengel, R.H., Trevino, L.K. (1987): Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS Quarterly*, 1987-09-01s. 355-366
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), s.554-571.

- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organizations. *Personnel review*.2006-09-01, s.557-588
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2018-21-4, s.20-27
- Ford, R.C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategier for å bygge effektive virtuelle team: Tillit er nøkkelen. *Scientific Research. An Academic Publisher*, 60(1), s.25-34.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 3/1998
- Grønvold, K., & Karlsen, S. B. (2018). *Interaksjonen mellom styringsverktøy i en dynamisk virksomhetsstyring* [Masteroppgave, INN Høgskolen i Innlandet]
<http://hdl.handle.net/11250/2581602>
- Hargie, Owen. (2017). *Skilled interpersonal communication*. London and New York: Routledge.
- Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendring og endringsledelse*. (3.utgave) Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J., (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utgave) Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R., (2019) *Ansvarlig. Person og funksjon* (2.utgave) Universitetsforlaget
- Kelley, E., & Kelloway E.K. (2012). Context Matters: Testing a Model and Remote Leadership. *Journal of leadership & organizational studies* 19(4): s.437-449
- Krot, K. & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*. 10(3), s. 224-233.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), s.709-734.
<https://doi.org/10.2307/258792>
- Molstad, M., & Aspeli, A. K. (2020). *Fjernledelse: Fred, frihet og ensomhet*. Gyldendal

- Nydegger, R., & Nydegger, L. (2010). utfordringer med å administrere virtuelle team. *Tidsskrift for forretnings- og økonomiforskning*, 2010-12-28, s.69
- Das Gupta, P. (2011). Litteraturgjennomgang: e-ledelse. Nye lederreiser, *Regent University* 4(1), s.1-36.
- Rawlins, B. L./Institute for Public Relations (2007, desember). Trust and PR practice. *Institute for Public Relations.1*, <https://instituteforpr.org/trust-and-pr-practice-2/>
- Robert, L. P., & Dennis, A. R. (2005). Paradox of richness: A cognitive model of media choice. *IEEE transactions on professional communication*, 48(1), s.10-21.
- Ropo, De Paoli, D., & Sauer, E. (2015). Leadership in Spaces and Places. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783477920>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. (1998) Ikke så annerledes tross alt: Et tverrdisiplinert syn på tillit. *Academy of Management*, 23, s. 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Schindler, P.L., & Thomas, C.C. (1993). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, 1993-10 (2), s. 563-574.
- Soomar, Z. (2020) A framework for building and maintain trust in remote and virtual teams. *F1000 forskning*, 2020-9
- Tjora, A. (2019). *Viten skapt: kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm

Vedlegg Intervjuguide ledere

Åpningsspørsmål	
Hvor gammel er du?	
Hvor lenge har du jobbet i?	
Hva er din utdanningsbakgrunn?	
Hva var årsaken til at du søkte jobb her?	
Har du jobbet som fjernleder før du begynte her?	
Organisering av arbeidet og fjernledelse	
Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?	
Hvordan får du informert dine medarbeidere om deres oppgaver?	
Hva gjør du om noe er uklart?	
Hva gjør at du trives på jobb?	
Hva gjør at du ikke trives på jobb?	
Opplever du at dine medarbeidere er tilgjengelig for deg?	

Hvordan får du gitt dine medarbeidere oppfølging?	
Hvordan får du gitt dine medarbeidere faglig oppfølging?	
Hvordan får du gitt dine medarbeidere personaloppfølging?	
Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler	
Hvilke kommunikasjonsmedier brukes i kommunikasjonen mellom deg og dine medarbeidere?	
Hvor ofte har du formelle møter med dine medarbeidere?	
Hvem tar initiativ til denne kontakten?	
Hvilken/hvilke kommunikasjonsmedier benyttes til formelle møter?	
Hvor ofte har du uformell kontakt med dine medarbeidere?	
Hvem tar initiativ til denne kontakten?	
Hvilke kommunikasjonsmedier benyttes til denne uformelle kontakten?	

Hvilken måte foretrekker du å ha kommunikasjon med dine medarbeidere på	
Hva er grunnen til at du foretrekker denne måten å ha kommunikasjon på?	
Tillit	
Hvordan har du og dine medarbeidere bygget opp deres relasjon	
Hvordan vil du beskrive tilliten du har til dine medarbeidere?	
Hva har gjort at tilliten er slik?	
Hvordan kan tilliten til dine medarbeidere bli bedre?	
Hvordan opplever du at tilliten er til deg fra dine medarbeidere?	
Hvorfor tror du tilliten er slik?	

Hva tror du kan gjøre tilliten fra dine medarbeidere til deg bedre?	
Avslutningsspørsmål	
Hva ville du endret på i din jobbsituasjon hvis du kunne?	
Er det ting knyttet til kommunikasjon og tillit mellom deg og dine medarbeidere vi ikke har spurt om?	
Er det andre ting som du tror er relevant for kommunikasjon og tillit som vi ikke har snakket om?	

Vedlegg Intervjuguide medarbeidere

Åpningsspørsmål	
1.Hvor gammel er du?	
2.Hvor lenge har du jobbet i?	
3.Hva er din utdanningsbakgrunn?	
4.Hva var årsaken til at du søkte jobb her?	
5.Har du hatt mer enn en leder etter at du begynte her?	

Organisering av arbeidet og fjernledelse	
1.Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag?	
2.Hvordan får du tildelt dine oppgaver?	
3.Hva gjør du om noe er uklart?	
4.Hva gjør at du trives på jobb?	
5.Hva gjør at du ikke trives på jobb?	
6.Opplever du at din leder tilgjengelig for deg?	

7.Hvordan får du den oppfølgingen du har bruk for?	
8.Får du tilstrekkelig faglig oppfølging?	
9.Får du tilstrekkelig personaloppfølging?	

Kommunikasjon og kommunikasjonskanaler	
1.Hvilke kommunikasjonsmedier brukes i kommunikasjonen mellom deg og din leder?	
2.Hvor ofte har du formelle møter med din leder?	
3.Hvem tar initiativ til denne kontakten?	
4.Hvilken/hvilke kommunikasjonsmedier benyttes til formelle møter?	

5.Hvor ofte har du uformell kontakt med din leder?	
6.Hvem tar initiativ til denne kontakten?	
7.Hvilke kommunikasjonsmedier benyttes til denne uformelle kontakten?	
8.Hvilken måte foretrekker du å ha kommunikasjon med din leder på?	
9.Hva er grunnen til at du foretrekker denne måten å ha kommunikasjon på?	

Tillit	
1.Hvordan har du og din leder bygget opp deres relasjon?	
2.Hvordan vil du beskrive tilliten du har til din leder?	

3.Hva har gjort at tilliten er slik?	
4.Hvordan kan tilliten til din leder bli bedre?	
5.Hvordan opplever du at tilliten er til deg fra din leder?	
6.Hvorfor tror du tilliten er slik?	
7.Hva tror du kan gjøre tilliten fra din leder til deg bedre?	

Avslutningsspørsmål	
1.Hva ville du endret på i din jobbsituasjon hvis du kunne?	

2. Er det ting knyttet til kommunikasjon og tillit mellom deg og din leder vi ikke har spurt om?	
3. Er det andre ting som du tror er relevant for kommunikasjon og tillit som vi ikke har snakket om?	

