



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humanoria, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap.

Fjernledelse under digitalisering

-En kvalitativ studie om hvordan sentrale elementer i lederskapet påvirkes under digitalisering, i forhold til fjernledelse.

Camilla Wintermark

Masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi STV-3910 Desember 2021

Forord

Med denne masteroppgaven fullfører jeg mitt masterstudium i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Studiet har vært veldig spennende og lærerikt, men også utfordrende til tider. Jeg vil takke universitetet for å ha lagt til rette for at jeg fikk muligheten til å gjennomføre utdanningen digitalt ved siden av fulltidsjobb og styreverv. Det har vært krevende, men med struktur og disiplin i hverdagen, samt mange gode støttespillere, har jeg kommet i mål.

Jeg vil takke min veileder, Rudi Kirkhaug, for god veiledning og konstruktive tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Jeg vil takke min arbeidsgiver som har lagt til rette for min videreutdanning. En ekstra takk til min kollega som har støttet meg, og tatt et ekstra tak på jobben.

Takk til intervjupersonene som tok seg tid til å gi meg ærlige, reflekterte og spennende svar i intervjuprosessen.

Til sist, men ikke minst takk til min familie som alltid stiller opp. En ekstra takk til min mor og svigermor, og sist, men ikke minst, min samboer som har vært en viktig støttespiller, tatt seg av hjem og barn, slik at jeg kom i mål med masteroppgaven!

Tusen takk!

Camilla Wintermark

Sammendrag

Fjernledelse som følge av digitaliseringen etter koronavirusutbruddet i 2020 har aldri vært så relevant. Med digitalisering i denne oppgaven menes en virtuell organisering bestående av hjemmekontor og digitale interaksjoner mellom leder og medarbeidere, og mellom kollegaer. Tidligere forskning hevdet at fysisk avstand nøytraliserer effektene av lederskapet grunnet reduserte sosiale interaksjoner. Formålet med studien var å få kunnskap om hvordan digitalisering påvirker ledernes mulighet til å utøve innflytelse på medarbeiderne. Utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi har bidratt til at man kan gjennomføre visuelle interaksjoner i sanntid. Problemstillingen i studien er: *Hvordan har digitalisering påvirket fjernledelse i kunnskapsorganisasjoner?* Det finnes lite forskning om fjernledelse, og spesielt i forhold til digitalisering. Det er bakgrunnen for valg av en kvalitativ metode ved intervju av tre fjernledere fra en kunnskapsorganisasjon. For å svare på problemstillingen er det utviklet tre åpne forskningsspørsmål som tar for seg sentrale elementer i lederskapet: tillit, makt og tilhørighet. Hensikten er å studere hvordan ledere opplever at disse elementene varierer under digitalisering, i forhold til fjernledelse. Konklusjonen på oppgaven tyder på at digitalisering kan bidra til et mer inkluderende lederskap i forhold til en distribuert organisering, fordi alle medlemmene i teamet stiller med like forutsetninger. I tillegg peker resultatene på at digitalisering kan medføre en større faglig og sosial avhengighet mellom leder og kunnskapsarbeidere, som igjen øker behovet og mulighetene for relasjonell tillit og normativ makt. Ledermakt ser ut til å være svekket under digitalisering fordi det er vanskeligere å måle innsats, men også fordi ledere opplever redusert kontroll over verdifulle ressurser som medarbeiderne ønsker seg. Digital avstand som følge av digitalisering tydeliggjør viktigheten av tillit, tilgjengelighet og relasjonsutvikling i lederskapet. Digitalisering gjør det mulig å bygge, samt bevare relasjoner ved fysisk avstand, men det krever mer innsats av lederen som må ha fokus på relasjonelle og emosjonelle ferdigheter. Selv om det er mulig å utvikle en kultur for samarbeid og trygghet digitalt, så viser funnene at en mulig kombinasjon av fysisk og digital samhandling for fremtiden er å foretrekke.

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn og valg av tema.....	1
1.2	Formålet med studiet og problemstilling.....	2
1.3	Oppbygging av oppgaven.....	3
2	Teoretisk rammeverk	3
2.1	Digitalisering	3
2.2	Fjernledelse	4
2.3	Kunnskapsorganisasjoner	5
2.4	Tillit.....	6
2.4.1	Institusjonell tillit.....	6
2.4.2	Kalkulert tillit	6
2.4.3	Relasjonell tillit	6
2.5	Makt	7
2.5.1	Tvangsmakt	8
2.5.2	Belønningsmakt.....	8
2.5.3	Normativ makt.....	8
2.6	Tilhørighet	9
2.6.1	Kohesjon.....	10
2.6.2	Psykologisk trygghet	11
3	Metode	13
3.1	Det kvalitative forskningsdesign	13
3.2	Datainnsamlingen - Intervju	13
3.2.1	Forberedelser til intervju	14
3.2.2	Utvikling av intervjuguide.....	14
3.2.3	Gjennomføringen av intervjuet.....	15
3.3	Valg av undersøkelsesenheter	15
3.4	Validitet og reliabilitet.....	16
3.4.1	Intern gyldighet	16
3.4.2	Ekstern gyldighet.....	17
3.4.3	Pålitelighet.....	17
3.5	Etiske avveininger	18
4	Analyse	19
4.1	Hvordan har opplevelsen av tillit blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?	19
4.1.1	Hvordan har opplevelsen av institusjonell tillit blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?.....	19

4.1.2	Hvordan har opplevelsen av kalkulert tillit blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?.....	20
4.1.3	Hvordan har opplevelsen av relasjonell tillit blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?	21
4.2	Hvordan har opplevelsen av makt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?	26
4.2.1	Hvordan har opplevelsen av tvangsmakt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?.....	26
4.2.2	Hvordan har opplevelsen av belønningsmakt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?	27
4.2.3	Hvordan har opplevelsen av normativ makt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?	28
4.3	Hvordan har opplevelsen av tilhørighet blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?.....	31
4.3.1	Hvordan har opplevelsen av kohesjon blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?.....	31
4.3.2	Hvordan har opplevelsen av psykologisk trygghet blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?.....	35
4.4	Oppsummering analyse	37
5	Konklusjon.....	39
	Referanser.....	40
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	42

1 Innledning

I dette kapitlet presenterer jeg innledningsvis bakgrunn og valg av tema, deretter formålet med studiet og problemstilling, og avslutningsvis oppbyggingen av oppgaven.

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Fjernledelse har vært et økende fenomen de siste årene med bakgrunn i blant annet økt globalisering, utviklingen innen teknologien, og effektivisering i organisasjoner. Den 12 mars 2020 ble de mest inngripende tiltakene iverksatt i Norge, som følge av koronavirusutbruddet, der hensikten var å hindre smittespredning i samfunnet. Det medførte at mange mennesker i Norge fikk en ny arbeidshverdag i form av hjemmekontor, og mange ledere ble fjernledere for virtuelle team over natten.

I tillegg til at fjernledelse er et meget relevant tema for samtidens organisasjoner, har det også generelt vært lite forskning rundt dette fenomenet. Empiriske undersøkelser tar hovedsakelig utgangspunkt i dimensjonen fysisk avstand. *Napier & Ferris* (1993) identifiserte tre ulike typer avstand for fjernledelse (psykologisk – strukturell – funksjonell) der fysisk avstand inngår i den strukturelle avstanden. De spekulerte i at funksjonell avstand, eller kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeidere, kunne ha en modererende effekt i relasjonen mellom fysisk avstand og medarbeidernes prestasjoner (referert i Antonakis & Atwater, 2002, s.681). *Bass* (1998) argumenterte for at fysisk avstand nøytraliserer effektene av lederskapet som et resultat av reduksjon i den sosiale interaksjonen (referert i Antonakis & Atwater, 2002, s.685). *Grasvik* (2019, s.54) hevder i sin masteroppgave at «relasjonsledelse er en viktig faktor i det å lykkes med fjernledelse». Relasjonsutvikling vil kreve mer innsats av fjernledere enn ved det tradisjonelle lederskap fordi den fysiske konteksten og signalene mangler (Avolio & Kahai 2003, Bergum 2009).

Fjernledelse handler først og fremst om lederskap der prinsippene for ledelse er de samme (Bjørnholt & Heen, 2017, s.3). Tillit, makt og tilhørighet er sentrale elementer i lederskapet som påvirkes av relasjonen mellom leder og medarbeidere. Utviklingen innen informasjons- og kommunikasjonsteknologi bidrar til at ledere kan formidle det samme innholdet som ved et tradisjonelt ansikt-til-ansikt lederskap, særlig siden virtuelle interaksjoner blir mer visuelle (Avolio & Kahai, 2003, s.327). Det er derfor teoretisk interessant å studere hva det betyr for

lederskapet når alle medarbeiderne er på hjemmekontoret og ansikt til ansikt kommunikasjon er erstattet med digital kommunikasjon.

Samtidens organisasjoner består av et økt antall kunnskapsorganisasjoner som utfordrer det klassiske lederskapet. De kritiske ressursene i form av humankapital kontrolleres nå av arbeidstakerne. Det har skapt en form for maktforskyvning i organisasjonene fordi lederne er nå avhengige av fagkompetansen til medarbeiderne. Kunnskapsarbeidere karakteriseres som uavhengige, selvmotiverte og strukturerte, og hevdes blant annet av *Bakke et al.* (2001) som nødvendige egenskaper hos medarbeiderne for å lykkes med fjernledelse (referert i Bergum, 2009, s.27). Tema for oppgaven er *fjernledelse under digitalisering*.

1.2 Formålet med studiet og problemstilling

Hensikten med oppgaven er å studere hvorvidt digitalisering kan redusere de nøytraliserende effektene av lederskap ved fysisk avstand, slik *Bass* (1998) hevdet med sine funn fra tidligere studier. Problemstillingen i min studie er:

Hvordan har digitalisering påvirket fjernledelse i kunnskapsorganisasjoner?

Jeg har valgt elementer i relasjonen mellom leder og medarbeidere som er nødvendige betingelser for lederne sine muligheter til å utøve innflytelse. Disse omhandler tillit, makt og tilhørighet. For å svare på problemstillingen har jeg utviklet tre åpne forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1:

Hvordan har opplevelsen av tillit blitt påvirket under digitalisering, i forhold til fjernledelse?

Forskningsspørsmål 2:

Hvordan har opplevelsen av makt blitt påvirket under digitalisering, i forhold til fjernledelse?

Forskningsspørsmål 3:

Hvordan har opplevelsen av gruppetilhørighet blitt påvirket under digitalisering, i forhold til fjernledelse?

Jeg har valgt å benytte meg av et kvalitativt forskningsdesign ved bruk av et enkelt-case studie fordi tema er lite forsket på. Forskningsspørsmålene danner grunnlaget for intervjuguiden som jeg har benyttet meg av til å intervju tre fjernledere fra en kunnskapsorganisasjon. Av ressursmessige årsaker har jeg avgrenset studien til å fokusere på

ledere sine opplevelser. Metoden bærer preg av en induktiv tilnærming der jeg henter fersk empiri fra det siste året under digitalisering. Deretter vil jeg drøfte disse opp mot de teoretiske perspektivene i studien for å finne frem hvilke funn som er i samsvar eller konflikt med teorien.

1.3 Oppbygging av oppgaven

I *kapittel 1* har jeg presentert problemstillingen og redegjort for hensikten med studiet. Jeg har ikke utarbeidet et eget kapittel om kontekst da jeg har valgt å holde undersøkelsesenheter anonyme i oppgaven. I *kapittel 2* har jeg redegjort for de teoretiske begrepene og perspektivene som jeg skal anvende i analysen. I *kapittel 3* presenterer og drøfter jeg mitt forskningsdesign og datamateriale, for så å drøfte kvaliteten for den valgte metoden. *Kapittel 4* består av analysedelen hvor jeg presenterer og drøfter funn med støtte i det teoretiske rammeverket. *Kapittel 5* er siste del og inneholder avslutningen på oppgaven. Her oppsummerer og konkluderer jeg i henhold til oppgavens problemstilling, samt gir forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I denne delen av oppgaven vil jeg redegjøre for de teoretiske perspektivene som skal bidra med å analysere de empiriske observasjonene i undersøkelsen og svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen. I dette kapitlet redegjør jeg for begrepene i problemstillingen *digitalisering*, *fjernledelse* og *kunnskapsorganisasjoner*, og deretter begrepene i forskningsspørsmålene *tillit*, *makt* og *tilhørighet*.

2.1 Digitalisering

Med digitalisering mener jeg en virtuell organisering der alle medarbeiderne jobber fra hjemmekontoret og er avhengige av digitale samhandlingsplattformer for å kommunisere. Denne arbeidsformen har aldri blitt benyttet i lignende omfang slik vi har erfart det siste året. Tidligere var denne type fjernarbeid mer rettet mot å løse enkelte oppgaver som krevde konsentrasjon og minst mulig distraksjon. Ifølge *Jacobsen & Thorsvik* (2013, s.119) bidrar utviklingen innen teknologien til at fysisk avstand blir mindre viktig fordi kommunikasjonen

er mindre avhengig av å foregå ansikt-til-ansikt. Selv om digitale samhandlingsplattformer (Teams, Skype osv.) bidrar til en mer visuell og direkte kommunikasjon, er det fremdeles nødvendig å undersøke hva det betyr for lederne sine muligheter til å utøve innflytelse når den fysiske konteksten og signalene mangler.

2.2 Fjernledelse

I de nyere definisjoner av lederskap er det viet mer oppmerksomhet på prosessene mellom leder og medarbeider, enn ved de individuelle forutsetningene og ferdighetene til lederne (Kirkhaug, 2019, s.21). Frigjøringsfunksjonen er blant annet skapt for å kunne ta i bruk hele potensialet til medarbeiderne ved å frigjøre mentale kapasiteter som mestring, mot, læring og kreativitet (Kirkhaug, 2019, s.23).

Fjernledelse innebærer ledelse av fjernarbeidere, det vil si en eller flere medarbeidere lokalisert på et annet sted enn der lederen har sin hovedarbeidsplass (Bjørnholt & Heen, 2007, s.14). Den empiriske forskningen innen fjernledelse tar utgangspunkt i en distribuert organisering med både fjernledede og nærledede. Ifølge *Bjørnholt & Heen* (2007, s.20) har fjernledere hatt betydelig reisevirksomhet for å kunne opprettholde kontakten ansikt-til-ansikt med de fjernledede. Det har blitt beskrevet som svært belastende for fjernledere. Funn fra tidligere forskning har lagt vekt på at fjernlederne ikke skal forskjellsbehandle fjernledede og nærledede (Bergum, 2009, s.175). Det kan påvirke fjernlederens muligheter for å utøve et inkluderende og tillitsfullt lederskap.

Bergum (2009, s.196) bidro til å utvikle ny kunnskap om de ulike dimensjonene for avstand ved fjernledelse, og fant ut at lave verdier for sosial avstand kan moderere de negative effektene av fysisk avstand. Studien fant også ut at kvaliteten i interaksjonen kan være viktigere enn frekvensen fordi den også omhandler responstid i forhold til forventninger og tilfredshet med interaksjonen (Bergum, 2009, s.168-170). Studiene i Skatteetaten (2010) argumenterte også for at relasjonsbygging- og utvikling på avstand, samt utvikling av tillit til medarbeiderne gjennom forventningsavklaringer, en strukturert og jevnlig oppfølging, og sosial tilhørighet er nødvendige betingelser for fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020, s.161). Ifølge funn fra *Grasvik* (2019, s.48) sin masteroppgave argumenteres det for at «uformell kommunikasjon eller småprat er viktig for relasjonsbygging og kan redusere avstand mellom fjernledere og ansatte, og mellom kollegaer». Videre hevdes det at digitale systemer ikke gir samme effekten da disse oppfattes som formelle. *Grasvik* (2019, s.39) hevder også at det

eksisterer en ekstra barriere mellom fjernledere og medarbeiderne fordi medarbeiderne ikke vil bry lederen sin. Fravær av uformell kommunikasjon medfører at fjernledere har «mindre føling med det daglige arbeidet til sine underordnede, og tett personalmessig oppfølging kunne være vanskelig» (Bjørnholt & Heen, 2007, s.18). Fjernlederen må derfor ta seg tid «til å også snakke om familie, fritid, hobbyer og andre ting enn jobben som betyr noe for medarbeider» (Molstad & Aspeli, 2020, s.55).

2.3 Kunnskapsorganisasjoner

Kunnskapsarbeidere kjennetegnes ved at de innehar en formell kompetanse i form av fagbrev, sertifikater og høyere akademisk utdanning (Kirkhaug, 2019, s.138). Det at ledere ikke lenger betraktes som den fremste fagpersonen har bidratt til en maktforskyvning i relasjonen mellom leder og kunnskapsarbeiderne (Hillestad, 2000). Det er ofte kunnskapsarbeideren som er «best skikket til å ta viktige beslutninger og bestemme hva som skal gjøres i situasjoner hvor det ikke er mulig å støtte seg til generelle regler og standardiserte retningslinjer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.213). Et kjennetegn er at «de ansatte i den operative kjernen er tildelt mye beslutningsmyndighet og handlefrihet i det daglige arbeidet» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.98). Hillestad (2000) hevdet at det er viktig «å fokusere på relasjonelle og emosjonelle ferdigheter ettersom sanksjonsmulighetene og maktforholdet mellom leder og underordnet er forskjøvet og begrenset». Ifølge Gillespie & Mann (2004) så eksisterer det «liten faglig og sosial avhengighet» mellom leder og kunnskapsarbeidere, og det begrenser ledere sine muligheter til å påvirke ved bruk av relasjonell tillit og normativ makt (referert i Kirkhaug, 2019 s.140). Et annet kjennetegn ved kunnskapsarbeidere er at de er verdibevisste fordi utdanningen innebærer «betraktninger rundt yrket, hvordan dette skal praktiseres, hva som er rett og galt, viktig og uviktig» (Kirkhaug, 2019, s.138).

Siden kunnskapsarbeidere innehar grunnleggende egenskaper for å lykkes med fjernarbeid, kan jeg heller rette fokus mot elementene i relasjonen til lederen, og hvordan disse varierer i forhold til digitalisering og fjernledelse. Ifølge Suddaby *et al.*, 2008 er det stor oppmerksomhet i internasjonal forskning om blant hvordan disse elementene arter seg i kunnskapsorganisasjoner (Referert i Kirkhaug, 2019, s.140).

2.4 Tillit

Ifølge *Burke et al.* (2007) er tillit « en underliggende psykologisk betingelse som forsterker eller svekker relasjoner mellom personer, eller mellom personer og organisasjoner (referert i Kirkhaug, 2019, s.45). Tillit operasjonaliseres gjennom tre ulike typer:

2.4.1 Institusjonell tillit

Institusjonell tillit beskriver «tillitsforholdet mellom medarbeiderne og organisasjonen, ofte representert gjennom lederen» (Kirkhaug, 2019, s.48). Mer konkret innebærer det hvorvidt medarbeiderne stoler på at organisasjonen vil ivareta deres interesser som stabilitet, trygghet og forutsigbarhet (Kirkhaug, 2019, s.50). Denne type tillit baserer seg på organisasjonens lover, regler, avtaler og verdier, og knyttes ofte til organisatorisk tilhørighet (Kirkhaug, 2019). Ifølge *Rousseau et al.* (1998) er «robusthet og profesjonalitet» nødvendige betingelser for institusjonell tillit (referert i Kirkhaug, 2019, s.48). Virtuelle team er blant annet avhengige av at teknologien fungerer for pålogging og støtte til medlemmene, og er derfor avgjørende for å utvikle og beholde tillit til organisasjonen (Ford & Piccolo, 2017, s.28).

2.4.2 Kalkulert tillit

Kalkulert tillit «baserer seg på bytteforholdet mellom medarbeidere og leder, hvor leder har krav og forventninger til medarbeider, og medarbeider yter arbeidsinnsats mot å få lønn og belønning» (Molstad & Aspeli, 2020, s.34). I motsetning til institusjonell tillit som tar utgangspunkt i organisasjonen, så vil kalkulert tillit være forankret i ytre virkemidler (Kirkhaug, 2019, s.49). Denne type tillit «skapes og vedlikeholdes gjennom at organisasjonen har klare avtaler og et belønnings- og straffesystem som er kjent og akseptert av alle parter» (Kirkhaug, 2019, s.53). Kalkulert tillit kobles også sammen med belønningmakt fordi «denne type makt er basert på forventninger om balanserte ytelser og motytelser» (Kirkhaug, 2019, s.71). Ifølge *Kirkhaug* (2019, s.51) kan «kalkulert tillit antas å være en forutsetning for relasjonell tillit».

2.4.3 Relasjonell tillit

Relasjonell tillit omtales som «den mest kritiske og krevende formen for tillit, ettersom den er direkte koplet til den sosiale relasjonen som eksisterer mellom lederen og medarbeiderne» (Kirkhaug, 2019, s.53). Ifølge *Burke et al.* (2007) og *Lewicki et al.*, (1998) karakteriseres denne type tillit som «positive holdninger til andres atferd», «vilje til å stole på andres atferd» (referert i Kirkhaug, 2019, s.49). Relasjonell tillit kjennetegnes med «åpenhet,

gjensidig lojalitet og bred sosial støtte, hvor også avhengighet og utlevering av intim informasjon er viktige elementer» (Kirkhaug, 2019 s.49). For at ledere skal tilrettelegge for selvledelse blant medarbeiderne så er det en forutsetning at de har positive forventninger til deres medarbeideres atferd og holdninger. Ved tilstedeværelse av relasjonell tillit, kan ledere oppnå sosial kreditt som har betydning for hvorvidt medarbeiderne kritiserer beslutninger som tas (Kirkhaug, 2019, s.52).

Et avslappet forhold til lederen der det er rom for fleip, eller å dele åpent om private forhold, kan være tegn på relasjonell tillit (Kirkhaug, 2019, s.50). Det krever ledere som er interessert i mennesker, og som legger ned en innsats for å bli kjent med medarbeiderne. *Kirkhaug* (2019, s.50) hevder at hvis lederen ikke er mottakelig for personlig og intim informasjon, kan det svekke relasjonell tillit. Omtanke er en avgjørende betingelse for å utvikle relasjonell tillit, i tillegg til åpenhet i relasjonen, og lederstøtte. Ifølge *Van Wart et al.* (2019, s.89) kan fravær av samvittighetsfull lederstøtte i en virtuell organisering føre til at medarbeiderne erfarer isolasjon, ensomhet og en svakere tilhørighet. Lederens omtanke er et «uttrykk for at lederen generelt er opptatt av medarbeidernes ve og vel» (Kirkhaug, 2019, s.53). I virtuelle team er det mer krevende for fjernledere å sanse medarbeidernes personlige behov da de ikke fanger opp signaler på samme måte som ved stedlig ledelse (Ford & Piccolo, 2017). Ifølge *Kirkhaug* (2019, s.50), er relasjonell tillit noe som «betraktes som en sosial grunnmur som både ledere og medarbeidere kan støtte seg på når ting blir utfordrende».

Tillit, tilgjengelighet og hvordan relasjoner kan utvikles på avstand er blitt hevdet av *Bergum* (2014) som viktige elementer for fremtidens ledere (referert i *Presthus & Blokkdal*, 2018, s.13). Ut ifra teorien jeg har redegjort for har jeg en antakelse om at det vil være mer krevende for ledere å bygge/bevare tillit i relasjonen med medarbeiderne under digitalisering.

2.5 Makt

Ifølge *Kirkhaug* (2019, s.65) handler makt om å påvirke gjennom «mål, visjoner, strategier og verdier, samt kontrollere, belønne og straffe». Maktbruk krever avhengighet i relasjonen mellom leder og medarbeider, det vil si at lederen har kontroll over verdifulle ressurser som medarbeiderne ønsker seg (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.438). Makt operasjonaliseres i tre ulike typer:

2.5.1 Tvangsmakt

Tvangsmakt består av lederens tilgang til formelle eller uformelle straffemidler, som kan anvendes dersom medarbeiderne ikke gjør som avtalt eller pålagt. *Formell straff* kan være «påtale, tap av bonus og lønn, inndragning av rettigheter og fullmakter, degradering til oppsigelse eller avskjed» (Kirkhaug, 2019, s.66). *Uformell straff* kan være direkte og åpne (tilsnakk og kritikk), men kan også utarte seg som mer indirekte og skjult (baksnakking, utfrysing) som går over til å bli en umoralsk straffemåte eller hersketeknikker (Kirkhaug, 2019, s.66). *Hillestad (2000)* argumenterer for at sanksjonsmulighetene er begrenset i kunnskapsorganisasjoner.

2.5.2 Belønningsmakt

Belønningsmakt innebærer at lederen «har kontroll over goder som medarbeiderne ønsker tilgang til, for eksempel lønnsmidler, opprykk, utstyr og andre formelle og uformelle goder» (Kirkhaug, 2019, s.66). Kontroll over lønninger og andre formelle godtgjørelser kan være begrenset i organisasjoner der det er kollektivt avtalt (Kirkhaug, 2019, s.67). Når det gjelder å fordele belønning hevder *Kirkhaug (2019, s.182)* at det kan være utfordrende for lederen fordi det krever oversikt og innsyn slik at den blir rettfærdig fordelt. Ledere må unngå forskjellsbehandling ved at belønningsmakt fordeles etter følelser og ikke innsats, da det kan svekke relasjonell tillit (Kirkhaug, 2019, s.58). Ifølge *Kirkhaug (2019, s.140)* er belønning, basert på effektmålinger av innsats, blant de viktigste redskapene for ledere i kunnskapsorganisasjoner.

2.5.3 Normativ makt

Normativ makt handler om «kontroll over andre virkemidler enn de rent formelle for å påvirke ansattes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer, samt motivere til stolthet, tilhørighet og trygghet (Kirkhaug, 2019, s.67). Ved å oppnå normativ makt vil ledere kunne utøve positiv innflytelse, og «derved utløse et moralsk engasjement som innebærer hengivenhet og forpliktelser både overfor organisasjonen og lederen» (Kirkhaug, 2019, s.69). Normativ makt kan operasjonaliseres gjennom tre ulike typer:

2.4.3.1 Ekspert makt

Ekspert makt innebærer når ledere har bedre kunnskap på et fagfelt enn sine ansatte. I kunnskapsorganisasjoner er det ofte kunnskapsarbeiderne som har den fremste fagkunnskapen. Ekspertise innen lederskap og organisering kan gi ekspertmakt ved at lederen

oppnår beundring og respekt, og dermed økt påvirkningsmuligheter (Kirkhaug, 2019, s.68). Ved å oppnå slik ekspertstatus kan ledere påvirke medarbeiderne til å fokusere mot hva som er strategisk viktig (Kirkhaug, 2019, s.68).

2.4.3.2 Referanse makt

Referanse makt innebærer at ansatte ser opp til sin leder fordi vedkommende fremstår som et forbilde gjennom sine holdninger og handlinger. Det har noe med lederens kvaliteter som medarbeiderne setter pris på, og som de vil identifisere seg med (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.442). Ifølge Kirkhaug (2019) så betinger referansemakt at lederen opptrer «stødig og pålitelig» (Kirkhaug, 2019, s.68).

2.4.3.4 Informasjonsmakt

Informasjonsmakt innebærer lederens kontroll over informasjon «som er spesielt sensitiv eller viktig, for å kunne påvirke utfallet av aktiviteter eller medarbeideres oppfatning av og holdninger til tilstander eller begivenheter» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.442). Sagt på en annen måte så er det lederens tilgang til informasjon som er verdifull for andre.

Makt er et interessant tema å studere i kunnskapsorganisasjoner på grunn av et forskjøvet maktforhold. Kunnskapsarbeidere har en sterk lojalitet til sin profesjon gjennom verdier, normer og standarder. Overtramp fra ledere kan bidra til at de ikke aksepterer maktbruken og at lojalitet blir påvirket (Granberg & Nordtømme, 2013, s.15). Ifølge Kirkhaug (2019, s.140) er de viktigste redskapene for å påvirke kunnskapsarbeidere «rammer og regler samt belønning og straff basert på effektmålinger av innsatsen». Det finnes liten forskning om makt i forhold til fjernledelse. Det vil derfor være interessant å studere hvordan ledermakt i kunnskapsorganisasjoner kan påvirkes under digitalisering og fjernledelse.

2.6 Tilhørighet

Tilhørighet i en gruppe, eller et team, handler først og fremst om at medlemmene opplever at de er en *del av et fellesskap*. Funn fra *Hawthorne-studiene* i 1930 årene argumenterte for at sosiale relasjoner på jobben var en viktig motivasjonsfaktor, i tillegg til de økonomiske insentivene. Med den humanistiske bevegelsen ved *Elton Mayo* rettet fokuset seg fra enkeltindividet til gruppedynamikk og behovet for sosiale relasjoner (Kaufmann &

Kaufmann, 2015). I min studie fokuserer jeg på gruppetilhørighet, og som operasjonaliseres gjennom betingelsene *kohesjon* og *psykologisk trygghet*.

2.6.1 Kohesjon

Kohesjon beskrives som graden av samhold, eller fellesskapsfølelse i en gruppe. I henhold til tidligere forskning så er kohesjon «et viktig begrep for å forstå gruppedynamikk og gruppetilhørighet (Henriksen, 2018, s.5). Det hevdes også at kohesjon er en faktor til affektiv tilhørighet (Ha & Ha, 2015). Affektiv tilhørighet handler om hvorvidt medarbeiderne identifiserer seg med, involverer seg i, og trives med å være en del av organisasjonen (Allen & Meyer, 1990, s.2). Ifølge *Mullen & Copper (1994)*, *Mathieu et al., (2015)* vil en gruppe med sterk kohesjon i større grad kunne takle utfordringer og øke prestasjonsevnen som igjen bidrar til å styrke samholdet (referert i Henriksen, 2018,s.6). Manglende kohesjon i en gruppe kan raskt brytes ned i subgrupper og dermed svekke den affektive gruppetilhørigheten (Henriksen, 2018). Graden av kohesjon i en gruppe vil avhenge av tillit, samarbeid og vennskap mellom medlemmene (Ha & Ha, 2015). Kohesjon defineres som en nødvendig betingelse for å lykkes med fjernledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.452). Ifølge *Burke et al., (2006)* så er et støttende lederskap viktig for å tilrettelegge for medlemmenes interaksjoner og gruppekohesjon (referert i Yang & Mosholder, 2010). Jeg skal nå redegjøre for noen betingelser til gruppekohesjon.

2.6.1.1 Kilder til gruppekohesjon

Forsyth (2017) argumenterer for at gruppesamhold kan deles opp i følgende kilder (referert i Henriksen, 2018, s.6):

- *Sosialt samhold* handler om medlemmenes tilknytning til hverandre og til gruppen. Ledelsen kan bidra med å tilrettelegge for gode samarbeidsforhold på jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.115).
- *Oppgavesamhold* innebærer at det eksisterer en delt forpliktelse i gruppen i forhold til oppgaveløsning. Dersom en av medlemmene trenger hjelp, vil graden av støtte blant de andre medlemmene i omgivelsene ha noe å si for felleskapet.
- *Kollektivt samhold* handler om hvorvidt medlemmene identifiserer seg med verdiene og normene til gruppen. Opplevd fellesskapsfølelse styrker «vi'et», det vil si at medlemmene opplever at de står samlet som en gruppe (Henriksen, 2018, s.6). *Avolio & Kahai (2003, s.333)* hevdet at digitale medier kan hjelpe gruppemedlemmene med å flytte

oppmerksomheten bort fra individuelle forskjeller, og muliggjøre en større enhet og fellesskap, der referanser som «vi» og «oss» brukes i den digitale kommunikasjonen.

- *Emosjonelt samhold* handler om opplevd tilstedeværelse av positive følelser som er delt av gruppen. Det kan være følelser som moral, stolthet og korpsånd, som kan ha en smittende effekt over medlemmene i gruppen gjennom entusiasme og vitalitet. For eksempel vil man kunne føle glede når andre gjør det bra, eller sinne dersom andre blir behandlet urettferdig.

Ledere har et ansvar med å utvikle en organisasjonskultur som gir grunnlag for sosialt fellesskap, og en følelse av tilhørighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.127). Det stilles økte krav til fjernledere som må oppfattes som støttende, inkluderende og tillitsfulle av medarbeiderne.

2.6.2 Psykologisk trygghet

For å utvikle en fellesskapsfølelse mellom medlemmene i teamet, er det viktig at ledere tilrettelegger for psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet ble opprinnelig forsket på i 1960-årene av *Edgar Schein*. Forskningen ble blant annet tatt opp igjen i 1990-årene av *Amy Edmondson* (Lechner & Mortlock, 2021, s.1). Psykologisk trygghet i et team beskrives som teammedlemmenes felles oppfattelse av konsekvensene ved å ta mellommenneskelig risiko (Edmondson & Lei, 2014, s.24). Det innebærer hvorvidt arbeidsplassen oppleves som en trygg arena der medarbeiderne føler at de kan være seg selv, og ytre sine tanker og meninger uten at de blir straffet eller avvist for det. Det krever gjensidig tillit og respekt blant medlemmene i teamet (Burke et al.,2007, s.622). Tilstedeværelse av trygghet gjør det lettere for teammedlemmer å komme med ideer, innrømme feil, spørre om hjelp, samt komme med tilbakemeldinger, så lenge de opplever at det er trygt (Edmondson & Lei, 2014, s.36). Det er viktige betingelser for kreativitet, læring og innovasjon i organisasjoner. Tidligere studier hevder at psykologisk trygghet også fungerer som moderator i relasjonen mellom teammangfold og teamprestasjoner gjennom åpne samtaler, og respektfulle og engasjerte interaksjoner (Edmondson & Lei, 2014, s.34). Ledere kan bidra med å utvikle psykologisk trygghet i teamet gjennom mellommenneskelige aktiviteter for å illustrere betydningen av alle medlemmenes input og dempe maktbaserte barrierer for å si ifra (Edmondson, 2003, s.1444). *Lechner & Mortlock* (2021, s.7) anbefaler blant annet i sin forskning å gjennomføre virtuelle «teambuilding eventer». Psykologisk trygghet beskrives som en ferskvare, og ifølge funn fra

masteravhandlingen til *Løge* (2020, s.64), krever det ledere som må prioritere tid til å utvikle en kultur der medlemmene føler seg trygge.

En av hovedutfordringene ved fjernledelse er at fysisk avstand mellom kollegaer «fremmer en tendens til sosial fragmentering, det vil si lite fellesskapsfølelse i organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.452). Min antakelse er at tilhørigheten kan svekkes under digitalisering fordi medarbeiderne sitter på hjemmekontoret med fysisk avstand til både leder og kollegaer.

3 Metode

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for hvilken metode jeg har benyttet for å gjennomføre studien. Innledningsvis skal jeg presentere valg av undersøkelsesdesign, deretter valg av metode for innsamling av data, valg av undersøkelsesenheter, og undersøkelsens validitet og reliabilitet. Avslutningsvis vil jeg drøfte etiske avveininger.

3.1 Det kvalitative forskningsdesign

For å gjennomføre studien har jeg valgt en kvalitativ metode fordi den «egner seg godt til studier av temaer som det er lite forskning på fra før, og hvor det derfor stilles særlig store krav til åpenhet og fleksibilitet» (Thagaard, 2013, s.12). Med bakgrunn i liten kunnskap om fenomenet *fjernledelse under digitalisering*, og en åpen problemstilling, er det behov for et eksplorerende design. Studien bærer derfor preg av en åpen og induktiv tilnærming der jeg går fra empiri til teori (Jacobsen, 2016). Formålet er å gå i dybden på fenomenet ved å «få en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen» (Jacobsen, 2016, s.90). På denne måten kan jeg avdekke ny kunnskap om fenomenet som kan bidra til teori- og hypoteseutvikling (Jacobsen, 2016). I slike undersøkelsesopplegg er det vanlig at man studerer mange nyanser eller variabler, men med få enheter. I min studie undersøker jeg elementer i lederskapet, og hvordan disse varierer under digitalisering i forhold til fjernledelse. Fordelen med detaljerte beskrivelser er også at de «gir god mulighet til å avdekke kausale mekanismer og prosesser» (Jacobsen, 2016, s.100). Jeg har valgt å benytte meg av et enkelt-casestudie der jeg fokuserer på en kunnskapsorganisasjon som gikk fra en distribuert organisering og over til en virtuell organisering etter koronautbruddet. Undersøkelsen «tar utgangspunkt i dem som blir studert, deres forståelse og den konteksten de inngår i», og betegnes som virkelighetsnære (Jacobsen, 2016, s.91).

3.2 Datainnsamlingen - Intervju

Jeg har valgt å benytte meg av personlig individuelle intervjuer fordi det egner seg best når formålet er «å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin livssituasjon, og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen» (Thagaard, 2013, s.95).

3.2.1 Forberedelser til intervju

Når det gjelder forarbeidet til innsamlingen av datamaterialet så sendte jeg en henvendelse per e-post til hver av intervjupersonene for å avtale et tidspunkt for intervjuene. Jeg la ved et samtykkeskjema som inneholdt informasjon om studien, og hva det innebar for intervjupersonene å delta. De fikk blant annet beskjed om at de når som helst kunne trekke seg fra studien, og at både organisasjonen og intervjupersonene sikres anonymitet i undersøkelsen. Grunnet smittevern hensyn foreslo jeg at intervjuet skulle gjennomføres på videokonferanse via Teams. Dette var å foretrekke fremfor telefonsamtale da det er det nærmeste jeg kom det klassiske ansikt-til-ansikt intervjuet. Fordelen med et digitalt møte var at det var ressurs sparende i form av tid og kostnader. I tillegg var intervjupersonene blitt komfortable og trygge på Teams gjennom det siste året, og det er også viktig for gyldigheten i undersøkelsen. Fordelene ved å ha visuell interaksjon med intervjupersonene er at jeg som intervjuer kan observere og ha kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen, 2016, s.148). I tillegg dro jeg fordel av at de satt på hjemmekontor uten fysisk distraksjon fra medarbeidere eller kollegaer. I e-posten opplyste jeg også om at intervjuet ville ta cirka en time. Det kan være uheldig å ha for langvarige intervjuer med tanke på konsentrasjonen, i tillegg til at intervjupersonene har travle dager med vegg til vegg møter. Intervjuene ble tatt opp på lydopptak etter intervjupersonenes tillatelse, slik at jeg sikret en ordrett transkribering av dataene i etterkant. Fordelen var at jeg kunne «bruke sitater i presentasjonene av resultatene», samtidig som jeg kunne opprettholde fullt fokus på intervjupersonene og deres reaksjoner underveis i intervjuet (Thagaard, 2013, s.112). Det bidro til en bedre flyt i samtalen der jeg kunne respondere på reaksjoner. Intervjupersonene ble informert om at lydopptakene slettes når oppgaven er levert, og at det kun er meg selv og alternativt min veileder som har tilgang til å høre disse. Jeg fikk samtykke til å ta opp samtalene på lydopptak, men jeg opplevde i midlertidig at intervjupersonene viste lite interesse for at opptak foregikk.

3.2.2 Utvikling av intervjuguide

Når det gjaldt utformingen av intervjuguiden så valgte jeg en semi-strukturert fremgangsmåte i intervjuet. Gjennom intervjuguiden hadde jeg fastlagt på forhånd hvilke temaer jeg skulle spørre om, som skulle bidra med å svare på forskningsspørsmålene. Siden intervjupersonene jobber i samme organisasjon, brukte jeg samme intervjuguide for alle. Hensikten var å få mest mulig informasjon om de samme temaene på tvers av de ulike enhetene. På en annen side var det viktig med en viss form for fleksibilitet i rammene for intervjuet grunnet en eksplorerende

problemstilling. Det åpnet mulighetene for at intervjupersonene kunne ta opp temaer som ikke var planlagt i forkant. Jeg sendte intervjuguiden til deltakerne dagen før intervjuet slik at de fikk mulighet til å forberede seg, men samtidig ikke ha tid til å snakke sammen om temaene.

3.2.3 Gjennomføringen av intervjuet

Når det gjelder selve gjennomføringen av intervjuene var det viktig for meg å legge til rette for en tillitsfull, fortrolig og vennlig atmosfære for å få mest mulig åpenhet i svarene fra intervjupersonene (Thagaard, 2013, s.109). Jeg satt av litt tid i begynnelsen av intervjuet til å ha en kort presentasjon av meg selv, min bakgrunn og oppgaven min. I tillegg informerte jeg om når jeg startet lydopptaket. Jeg åpnet intervjuet med å stille et overordnet spørsmål om hvilke erfaringer de hadde med *fjernledelse* før jeg gikk i dybden på de enkelte temaene i intervjuguiden. Det var viktig for meg å vise interesse ovenfor intervjupersonene og det som ble sagt, samt «vise forståelse og sensitivitet som gjensvar på åpenhet fra intervjupersonenes side» (Thagaard, 2013, s.99). Tilnærmingen min under intervjuene var å legge vekt på samspillet ved å forsøke å «utvikle tillit, være lyttende og tilpasse intervjusituasjonen til innspillene intervjupersonen bidro med» (Thagaard, 2013 s.99). Jeg opplevde at intervjupersonene følte seg trygge i intervjusettingen, og at de var oppriktig interessert i temaet. Selv om jeg prøvde å holde meg til rekkefølgen i intervjuguiden, førte jeg også samtalen videre på grunnlag av den forståelsen jeg utviklet underveis og den kontakten jeg fikk med intervjupersonene. Det medførte at jeg i visse tilfeller stilte oppfølgingsspørsmål som ga mer detaljrike svar om de ulike temaene som jeg ellers ikke ville fått. Jeg var også bevisst på å forsøke å ikke «forstyrre intervjupersonenes resonnement» (Thagaard, 2013, s.110). Åpenhet og fleksibilitet var viktige elementer for gjennomføring av intervjuene med bakgrunn i den eksplorerende problemstillingen.

3.3 Valg av undersøkelsesenheter

Av ressursmessige hensyn har jeg avgrenset studien til å fokusere på ledere sine opplevelser og forståelser om de temaene jeg vil ha svar på. Jeg har valgt å holde undersøkelsesenheterne anonyme i denne oppgaven. Årsaken er at jeg vil skape åpenhet i svarene ved at oppgitt data ikke skal knyttes tilbake til de det gjelder. Undersøkelsesenheterne omtales som intervjupersonene. Jeg har valgt å avgrense studiens case til tre fjernledere fra en kunnskapsorganisasjon i Norge. Jeg var interessert i ledere på lavest nivå med personalansvar, fordi det er de som har den direkte påvirkningen på medarbeiderne som er sentral i min studie.

Utvalget beskrives som strategisk fordi undersøkelsesenheterne representerer egenskaper som er relevante for min problemstilling og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013, s.61). Jeg valgte ledere som hadde fjernledelserfaring fra en distribuert organisering før overgangen til digitalisering. For å rekruttere undersøkelsesenheterne rettet jeg en formell henvendelse til en kontaktperson, tilhørende en kunnskapsorganisasjon, fra eget nettverk. Vedkommende presenterte prosjektet mitt for sin ledelse, og deretter fikk jeg skriftlig aksept med kontaktinformasjon på deltakere som hadde de nødvendige egenskapene, og som hadde sagt seg villig til å delta.

3.4 Validitet og reliabilitet

Validitet i en undersøkelse handler om hvorvidt konklusjonene er gyldige. Gyldighet kan deles opp i intern og ekstern gyldighet. Reliabilitet, eller pålitelighet, handler om hvorvidt konklusjonene er til å stole på.

3.4.1 Intern gyldighet

Den *interne gyldigheten* innebærer hvorvidt resultatene fra undersøkelsen oppfattes som riktige, det vil si om de representerer samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne (Jacobsen, 2016, s.228). For det første opplever jeg å ha fått tak i riktige kilder til min undersøkelse. De hadde både den nødvendige kunnskapen og erfaringen for å svare på spørsmålene, samt at de representerer førstehåndskilder med stor grad av nærhet til fenomenet (Jacobsen, 2016, s.230). Ved å anonymisere kildene økte jeg sannsynligheten for åpenhet og ærlighet i svarene. Jeg stilte også krav til intervjupersonene at de måtte velge en kontekst der de kunne prate fritt og uforstyrret. Jeg opplevde at intervjupersonene var åpne og oppriktige i sine svar ved å blant annet erkjenne svikt i oppfølgingen av medarbeiderne. De fremsto også som svært interessert i temaet fordi det er noe som opptar hverdagen deres. I analysedelen presenterte jeg empirien ved å gå rett på hovedtema også illustrere disse med sitater fra intervjuene (Jacobsen, 2016, s.402). I drøftelsen relaterer jeg funn mot den valgte teorien for å studere om de er i samsvar eller i konflikt. Gyldigheten styrkes ved at flere av mine funn samsvarer med tidligere forskning om fjernledelse med tanke på fysisk avstand. Siden fjernledelse under digitalisering er lite forsket på avdekket jeg også nye funn som kan bidra til teori utvikling, men også funn som er i konflikt med tidligere forskning. Svakheten med undersøkelsen er at svarene til intervjupersonene kan være preget av kontekstuelle forhold, og

at det er et lite antall undersøkelsesenheter. Ulike tolkninger knyttet til tilgjengelighet og mulighetene for lederstøtte er et godt tegn på gyldighet der jeg får ulike beskrivelser av fenomenet (Jacobsen, s.231). Med en eksplorerende problemstilling vil jeg likevel påstå at undersøkelsen min har en høy intern gyldighet. Bakgrunnen er at beskrivelsene fra intervjupersonene representerer deres sanne virkelighet.

3.4.2 Ekstern gyldighet

Den eksterne gyldigheten dreier seg om «i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt» (Jacobsen, 2016, s.237). Dette er som regel vanskelig ved bruk av kvalitativ metode der man undersøker få enheter. Hensikten med studien er ikke å generalisere utover egen case, det vil si at mine funn ikke kan hevdes å være representative for en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2016, s.237). Det kan være forhold ved den valgte konteksten som påvirker svarene i min undersøkelse. Studien peker i retning av en teoretisk generalisering, selv om funnene er avgrenset til den konteksten de er tatt ut ifra. Min studie kan likevel gjennomføres i andre lignende caser, eller testes ut i en kvantitativ analyse, for å studere om mine konklusjoner finner støtte eller ikke. Jeg vil påstå at den eksterne gyldighet med tanke på en teoretisk generalisering er god.

3.4.3 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet i studien handler om trekk ved undersøkelsen. Sagt på en annen måte så kan reliabilitet knyttes «til spørsmålet om en kritisk vurdering av prosjektet gir inntrykk av at forskningen er utført på en pålitelig og tillitvekkende måte» (Thagaard, 2013, s.201). I utgangspunktet blir begrepet *reliabilitet* knyttet til spørsmålet om repliserbarhet, det vil si hvorvidt en annen forsker hadde fått de samme svarene ved å bruke samme metode. Dette er omdiskutert i kvalitative studier fordi dataene utvikles i samarbeid mellom forsker og den som blir intervjuet. Relasjonen som disse utvikler påvirker graden av åpenhet som igjen vil påvirke svarene. Repliserbarhet egnes ikke til å vurdere reliabilitet i denne oppgaven (Thagaard, 2013, s.202). Jeg må heller «redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen» (Thagaard, 2013, s.202). Lydopptakene fra intervjuene øker påliteligheten til transkriberingene, som igjen øker påliteligheten til mine funn. Det bekrefter *Thagaard* (2013, s.203) ved at opptak fra intervjuer «gir grunnlag for å utvikle data som i utgangspunktet er mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn notater, som til en viss grad er preget av at forskeren rekonstruerer utsagn og hendelser». I min oppgave gjengir jeg eksakt

utsagn ifra transkriberingene i analysen, og utelater dermed egen gjengivelse og øker påliteligheten i analysen. Siden intervjuguiden er semistrukturert fører det til en viss grad av åpenhet slik at intervjupersonene kan uttale seg fritt om det som representerer deres virkelighet. Et sterkt strukturert oppsett kunne ført til at intervjupersonene holdt igjen relevant informasjon.

3.5 Ethiske avveininger

Jeg har ikke innhentet personsensitive data, og jeg bruker hverken navn eller kjønn i oppgaven. Siden det er et lite antall respondenter vil anonymitet gjøre det umulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet (Jacobsen, 2016, s.50). Det er spesielt viktig i en oppgave der jeg går inn på elementer i relasjonen mellom leder og medarbeiderne. Dataene i oppgaven blir behandlet nøytralt og med diskresjon. Denne informasjonen er også presisert i samtykkeskjema som respondentene har skrevet under på. Transkribering og opptak lagres på universitets digitale plattform, i tillegg til at det kreves passord for innlogging. Studien er meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Utover det hadde jeg ikke noe kjennskap til organisasjonen eller intervjupersonene og vil påstå at jeg har et nøytralt syn i forhold til undersøkelsen.

4 Analyse

I denne delen skal jeg både presentere og drøfte mitt datamaterialet med bakgrunn i mine teoretiske begreper og perspektiver redegjort for i kapittel 2. I dette kapitlet skal jeg svare på oppgavens forskningsspørsmål. I det *første forskningsspørsmålet* ønsker jeg å avdekke opplevelsen av tillit under digitalisering i forhold til fjernledelse. I det *andre forskningsspørsmålet* ønsker jeg å avdekke opplevelsen av makt under digitalisering i forhold til fjernledelse. I det *tredje forskningsspørsmålet* ønsker jeg å avdekke opplevelsen av tilhørighet under digitalisering i forhold til fjernledelse. Avslutningsvis i analyse kapitlet oppsummerer jeg hovedfunnene fra drøftingen.

4.1 Hvordan har opplevelsen av tillit blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

For å svare på spørsmålet har jeg operasjonalisert begrepet tillit gjennom: *institusjonell tillit*, *kalkulert tillit* og *relasjonell tillit*. Under relasjonell tillit vil jeg undersøke betingelsene: åpenhet, støtte, og omtanke.

4.1.1 Hvordan har opplevelsen av institusjonell tillit blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Den institusjonelle tilliten omhandler oppfatningene av at organisasjonen ivaretar medarbeidernes interesser (Kirkhaug, 2019, s.52). Til spørsmål om hvorvidt den institusjonelle tilliten blir påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse, opplever en av intervjupersonene;

«Med fjernledelse generelt så fanger du kanskje ikke opp, og det kan kanskje også på det institusjonelle hvis folk er i ferd med å bli utbrent for eksempel at du ikke klarer å fange opp signalene tidlig nok».

Intervjupersonen opplever at det er generelt mer krevende å fange opp signaler under fjernledelse. Dersom organisasjonen, gjennom lederen, ikke evner å fange opp signaler tidlig nok digitalt, som for eksempel utbrenthet, kan det påvirke medarbeiderne til å ikke føle seg ivaretatt av organisasjonen. I henhold til empirisk forskning er det mye enklere for ledere å sanse hvordan medarbeiderne har det i en fysisk kontekst (Ford & Piccolo, 2017). Jeg tolker

det som at organisasjonen må utvikle rammer (regler, avtaler, verdier) tilpasset digitalisering og som ivaretar medarbeidernes interesser. En av de andre intervjupersonene svarer at;

«Digitalisering er kommet for å bli og det må hjelpe oss med å forenkle og forbedre i stedet for å komme i tillegg til. Teams eller disse møteplattformene som det er nå, det er mer for interaksjon, ikke saksbehandlerværktøy. Det er jeg litt opptatt av, skal du få til god ledelse, effektiv ledelse, så må du ta ned antall kanaler du skal følge med og være tilgjengelig på»

Intervjupersonen opplever at teknologien må bidra med å effektivisere lederskapet, og ikke være til hinder for lederskapet under digitalisering. Intervjupersonens uttalelse støtter tidligere forskning som argumenterer for at teknologien må være til støtte for ledere og medarbeiderne (Ford & Piccolo, 2017). I henhold til teorien er organisasjonens robusthet og profesjonalitet viktige betingelser for institusjonell tillit (referert i Kirkhaug, 2019, s.48). Jeg tolker det som at digitalisering krever investering i den beste teknologien som til enhver tid fungerer til sin hensikt.

4.1.2 Hvordan har opplevelsen av kalkulert tillit blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Kalkulert tillit tar utgangspunkt i bytteforholdet mellom leder og medarbeiderne, der lederen har krav og forventninger til medarbeidere (Molstad & Aspeli, 2020, s.34). Til spørsmål om hvorvidt den kalkulerte tilliten blir påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse, opplever en av intervjupersonene at;

«Premien i staten for å gjøre en god jobb er at du får enda mer å gjøre. På godt og vondt. Når du digitaliserer så har jeg ikke kontroll på hvordan noen bruker tiden sin, og så lenge ting blir levert så har jeg egentlig ikke grunn til å si noe på det heller, men jeg får heller ikke vite om det ligger et uforløst potensialet. Man sitter kanskje heller å finpusser enda mer for å levere et enda bedre produkt. Mens i et kontorfellesskap kan du kanskje, ikke overvåke, men du kan snappe opp litt sånne ting som det der»

Intervjupersonen opplever at digitalisering gjør det mer krevende å måle hvorvidt medarbeiderne utnytter tiden effektivt på hjemmekontoret, selv om de leverer produktene i henhold til avtale. Kalkulert tillit koples til belønningsmakt med bakgrunn i bytteforholdet mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2019, s.71). Det å fordele belønninger kan være en krevende funksjon som krever oversikt og innsyn slik at den blir rettferdig fordelt (Kirkhaug, 2019, s.182). I henhold til intervjupersonen har ikke ledere like god oversikt og innsyn under digitalisering som ved stedlig ledelse. Jeg tolker opplevelsen som at digitalisering krever

tydelige forventningsavklaringer. De andre intervjupersonene opplever ikke at digitalisering har noe å si for denne type tillit.

4.1.3 Hvordan har opplevelsen av relasjonell tillit blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Relasjonell tillit er en følelsesmessig tillit som koples «til den sosiale relasjonen som eksisterer mellom lederen og medarbeiderne» (Kirkhaug, 2019, s.53). I dette avsnittet skal jeg analysere betingelser for relasjonell tillit.

4.1.3.1 Hvordan har opplevelsen av åpenhet blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Til spørsmål om hvorvidt graden av åpenhet i relasjonen med medarbeiderne blir påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse, opplever en av intervjupersonene at;

«Det er tegn på tillit, åpenhet, takhøyde for å si ifra. Men det er liksom det med vedlikehold, at jeg føler nå at jeg har flytt på det fordi jeg har vært leder for denne gjengen i mange år. Kanskje du må ha andre hjelpemidler til grunn».

Intervjupersonen opplever ikke noen variasjon i åpenhetsgraden under digitalisering.

Bakgrunnen er de etablerte relasjonene i forkant av digitaliseringen, men intervjupersonen er klar over at det kreves noe annet av lederskapet for å holde det vedlike. I henhold til teorien kan det tyde på at lederen har opparbeidet en sosial kreditt som har vært til nytte ved digitaliseringen (Kirkhaug, 2019, s.52). Jeg tolker det som at lederen må legge ned en innsats og ta i bruk andre verktøy når kreditten er oppbrukt. Sitatet viser betydningen av relasjonsutvikling i en virtuell organisering. En av de andre intervjupersonen opplever at;

«Skal du få tillit, åpenhet, og utvikle en relasjon så må du ha mye kontakt. Det er løsningen på det meste, enten du har en fysisk eller digital kontakt. Jeg tror det er lettere i en fysisk hverdag, men jeg tror også det er fint mulig å få til digitalt. Det krever kanskje mye mindre tid fysisk, og at man må investere enda mer tid digitalt».

Intervjupersonen opplever at utvikling av tillit, åpenhet og relasjonsutvikling krever mer tid digitalt, men at det er mulig. Dette funnet finner blant annet støtte i studiene til Avolio & Kahai (2003) og Bergum (2009). Intervjupersonen opplever at disse elementene krever mye kontakt med medarbeiderne. Bergum (2009, s.168-170) hevder at kvaliteten i interaksjon kan være viktigere enn frekvensen. Jeg tolker det som at ledere ikke utelukkende må fokusere på frekvensen, men også at responstiden er i henhold til forventninger, og at medarbeiderne er

tilfredse med interaksjonen. Jeg tolker også at det vil kreve mer innsats av ledere under digitalisering. En av de andre intervjupersonene uttaler at;

«For noen tror jeg at terskelen for å ta opp ting med leder er vanskeligere, og for noen tror jeg at de opplever kanskje at når de må si det direkte så blir det litt større enn det de egentlig føler at det er»

En annen intervjuperson opplever at;

«Når jeg satt på kontoret så var terskelen for å ta kontakt mye lavere, og du blir lettere heftet ved kaffemaskinen og kjøkkenet»

Intervjupersonene opplever at digitalisering kan skape en ekstra barriere mellom medarbeidere og lederen. Det stemmer også overens med funnene til *Grasvik* (2019, s.39) der medarbeiderne kan oppleve en høyere terskel fordi de ikke vil være til bry. Intervjupersonene opplever at digital kommunikasjon kan oppleves som mer direkte og formelt, og at det kan skape en ekstra barriere som kan svekke graden av åpenhet. En av de andre intervjupersonene svarer at;

«Jeg opplever at de deler litt på type oppfordring, også handler det litt om meg og min tid, hvor flink jeg er til å rydde tid i kalenderen for litt sånn her uformelle en til en samtaler, fordi i og med at alt skjer på møter, du får sånne vegg til vegg møter. Tar de opp ting hvis det er noe? Hvis det er ti minutter igjen før jeg skal i neste møte, så tenker de at jeg ikke er klar for å ta den samtalen nå, det egner seg liksom ikke helt».

Intervjupersonen opplever at tilgjengeligheten er svekket under digitalisering på grunn av vegg til vegg møter, og at det kan påvirke terskelen for at medarbeidere tar opp ting med lederen. Teorien om tillit hevder at hvis lederen ikke er mottakelig for personlig og intim informasjon så kan det svekke eller hindre relasjonell tillit (*Kirkhaug*, 2019, s.50). I tillegg er tilgjengelighet fremhevet av *Bergum* (2014) som et viktig element for fremtidens ledere. Jeg tolker sitatet som at ledere må ha større fokus på tilgjengelighet og digital struktur under digitalisering.

4.1.3.2 Hvordan har opplevelsen av støtte blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Til spørsmål om hvorvidt lederstøtte påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse så svarer en av intervjupersonene at;

«den store forskjellen før og etter pandemien er at jeg har reist mye mindre, og sittet hele tiden foran skjermen og vært tilgjengelig. Hvis jeg har hatt masse møter så har de tatt en chat om at «jeg må snakke med deg» også har jeg på en måte ryddet plass. Jeg

opplever å ha fått mye tettere kontakt med teamet i pandemien. Jeg har reist veldig mye før, og var veldig mye på farten».

Intervjupersonen opplever å ha vært mye mer tilgjengelig for sine medarbeidere og fått en mye tettere kontakt med teamet under digitalisering. Intervjupersonen hevder at det skyldes betraktelig mindre reising og at h*n nå sitter foran skjermen hele tiden. Ifølge Bjørnholt & Heen (2007, s.20) har reisevirksomhet blitt beskrevet som svært belastende for fjernledere. Jeg tolker at intervjupersonen har en annen opplevelse av tilgjengelighetsgraden under digitalisering enn de andre. Det er et interessant funn som kan skyldes ulike årsaker. En av intervjupersonene opplever også at;

«Min erfaring er at jeg har vært mer leder for alle det siste året, men det går ikke på at jeg var mer leder for de nærlede før. Det handlet mer om hvilke team de hadde rundt seg. Noen hadde sterke team rundt seg så da var de mye mer selvgående og hadde ikke så mye behov for meg, også var det andre som jobbet mer alene og som jeg hadde tett kontakt med. Det handlet mer om arbeidssituasjonen, enn avstand»

Intervjupersonene opplever at digitalisering har økt behovet for lederstøtte fordi medarbeiderne ikke lenger har et team rundt seg og støtte seg på. Ifølge Gillespie & Mann (2004) så eksisterer det «liten faglig og sosial avhengighet» mellom leder og kunnskapsarbeidere. Jeg tolker det som at det kan være tegn til en større faglig og sosial avhengighet under digitalisering, som krever et mer støttende lederskap og relasjonell tillit. Dette er et interessant funn til teorien om fjernledelse, der mine funn er i konflikt med funnene til Gillespie & Mann (2004) referert i Kirkhaug (2019). En av de andre intervjupersonene opplever at;

«det å støtte har jeg kanskje ikke fått godt nok til, fordi det er så tapetsert på disse vegg til vegg møtene. Dette å svare på spørsmål og ta den telefonen, det må nesten gå på kveldstid, men da er det en del ting som faller gjennom for du skal ikke forstyrre folk da heller nødvendigvis. Der kanskje digital ledelse krever større grad av planlagt en-til-en samtale, som ikke skal ha overskrift som medarbeidersamtale, eller lønnsamtale, det har jeg kanskje ikke gjort godt nok».

En annen intervjuperson opplever at;

«Jeg har kjent på at jeg ikke strekker til med å følge opp alle ansatte. Sånn som i dag har jeg vegg til vegg møter. Jeg får meldinger om at folk vil at jeg skal ringe de, men det er ikke rom innimellom noe, og det kjenner jeg på. Jeg har jo lyst til å være der for medarbeiderne».

Intervjupersonene opplever at de ikke strekker til for sine medarbeidere fordi de ikke finner tid til å støtte de. Jeg tolker det som at lederstøtte, på lik linje som åpenhetsgrad, krever at lederen er tilgjengelig for sine medarbeidere. I teorien er tilgjengelighet fremhevet som et

viktig element for fjernledere (Bergum 2014) og krever en bedre digital struktur. En av intervjupersonene legger til at;

«Min påstand er at digitalisering bidrar til en større digital avstand. Og kanskje hadde det vært større avstand hvis ikke vi hadde hatt de gode relasjonene fra før, eller vi måtte ha bygget relasjon fra scratch»

Intervjupersonen opplever at konsekvensen av å ikke kunne være tilgjengelige for sine medarbeidere skaper en *digital avstand* mellom leder og medarbeidere. Digital avstand er et nytt begrep som jeg mener kan representere en ny og relevant dimensjon for avstand i teorien om fjernledelse. Dette er et interessant funn. I tillegg opplever intervjupersonen at relasjonen som eksisterer mellom leder og medarbeidere påvirker opplevelsen av avstanden. Funn fra Bergum (2009) sine studier hevdet at lave verdier på sosial avstand kan redusere de negative effektene ved fysisk avstand. Jeg tolker det som at kvaliteten på relasjoner kan ha noe å si for opplevd digital avstand mellom leder og medarbeiderne.

En av de andre intervjupersonene beskriver en positiv erfaring i forhold til lederstøtte for en nytilsatt under digitalisering;

«Jeg følte at jeg kunne bruke meg selv i større grad, mer som mentor og det syns jeg var veldig gøy, og den ansatte ga inntrykk om at det hadde betydd veldig mye».

Intervjupersonen forklarer at i en fysisk kontekst så kunne medarbeideren brukt teamet rundt seg på kontoret og andre fagmiljøer i mye større grad, men i dette tilfelle måtte lederen trå til og det var en *«en nyttig erfaring»*. Intervjupersonen opplevde at den nytilsatte hadde behov for lederstøtte. Det var også viktig for å hindre at den nytilsatte skulle føle på isolasjon og ensomhet (Van Wart et al.,2019). Jeg tolker denne erfaringen som at digitalisering medfører et økt behov for lederstøtte der medarbeiderne ikke har noen team eller utviklede relasjoner å støtte seg på. Videre forklarte intervjupersonen;

*«Jeg hadde mye tettere oppfølging enn jeg normalt sett ville hatt. Vi hadde ukentlige møter hvor vi snakket sammen, og avstemte oppgaver og forventninger. Det var veldig nødvendig med tett kontakt i starten, og så plutselig så svømte h*n utrolig godt, og da håndterte h*n kjempe krevende saker og i større grad brukte teamet rundt seg. Det er noe med det man investerer i starten».*

Intervjupersonen opplever at det er mulig å utvikle relasjoner digitalt og utnytte potensialet til de nytilsatte gjennom forventningsavklaringer og jevn oppfølging. Funnene stemmer overens med teorien om fjernledelse som hevder at ledere må investere en større innsats i relasjonsutviklingen (Bergum, 2009). Jeg tolker sitatet som at innsatsen som lederen la ned i

starten av arbeidsforholdet bidro til å frigjøre mentale kapasiteter som læring, mot, og trygghet hos medarbeideren (Kirkhaug, 2019, s.23). Jeg tolker også at behovet for lederstøtte er et resultat av en større faglig og sosial avhengighet under digitalisering.

4.1.3.3 Hvordan har opplevelsen av omtanke blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Til spørsmål om hvorvidt omtanke for medarbeiderne påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse, svarer en av intervjupersonene at;

«Før visste jeg veldig mye mer om folk. Nå må jeg aktivt ringe å spørre hvordan det går, med barn, barnebarn.. Du fikk det liksom naturlig i lunsjen, du kom under huden på hverandre».

Intervjupersonen erfarer at digitalisering krever mer aktiv oppfølging fordi lederne mister de uformelle interaksjonene på arbeidsplassen. Dette funnet stemmer overens med teorien om at fjernledere i virtuelle team må legge mer innsats i relasjonsutviklingen enn i tradisjonelle team (Bergum, 2009, s.186). Selv om det er mer tidkrevende så er det viktig for lederen å vise interesse for andre ting enn jobben for å utvikle relasjonell tillit under digitalisering (Molstad & Aspeli, 2020, s.55). Det gir et uttrykk av at lederen bryr seg om medarbeidernes ve og vel (Kirkhaug, 2019). Det kan være avgjørende for å redusere den sosiale avstanden mellom lederen og medarbeiderne under digitalisering (Grasvik, 2019, s.39) som igjen kan redusere de negative effektene ved fysisk avstand. En av de andre intervjupersonene opplever at;

«du mister noe på veien, det uformelle, det usagte, kroppsspråk. Altså går du i et kontorfellesskap så kan du fort danne deg et ubevisst bilde av hvordan folk har det. Du kan se at kanskje noen ikke har det så bra i dag, kanskje jeg skal fylle opp kaffekoppen og gå å høre hvordan det står til. Det fanger du ikke opp digitalt».

En annen intervjupersonen opplever også at;

«Det er der jeg merker mest at jeg mister, hvis de er misfornøyd med noe, de strever, det hadde jeg fått som en sidekommentar, alt dette mister du da. Sånn sett så er det krevende»

Intervjupersonene opplever at de ikke evner å fange opp signaler om medarbeidere som ved stedlig ledelse. Dette funnet stemmer overens med studien til Ford & Piccolo (2017) som hevder at ledere ikke sanser medarbeidernes personlige behov i en manglende fysisk kontekst. Jeg tolker det som at lederne mister inputen for å kunne vise omtanke for sine medarbeidere, og at det derfor krever noe mer av lederskapet kontra ved det tradisjonelle lederskapet. En av intervjupersonene legger til at;

«jeg har flere en-til-en samtaler enn tidligere. Før oppsto de kanskje litt ved behov eller i situasjon «oj, her burde jeg faktisk bare ta den praten nå fordi situasjonen krever det», og det har jeg kanskje ikke klart å fange godt nok opp, fordi du må løpe i neste møte»

Intervjupersonen opplever at vegg til vegg møter også gjør det mer krevende å fange opp disse signalene. Intervjupersonen opplever derfor et større behov for å planlegge samtaler med medarbeiderne. Et av funnene i studien fra Skatteetaten (2010) var at relasjonsutvikling ved fjernledelse krever jevnlig oppfølging av medarbeiderne (Molstad & Aspeli, 2020, s.161). Jeg tolker sitatet som at tilgjengelighet er viktig for å fange opp medarbeidernes behov under digitalisering, og at det krever flere planlagte en-til-en samtaler for å vite hvordan medarbeiderne har det.

4.2 Hvordan har opplevelsen av makt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

For å svare på spørsmålet har jeg operasjonalisert makt gjennom: *tvangsmakt*, *belønningsmakt*, og *normativ makt*.

4.2.1 Hvordan har opplevelsen av tvangsmakt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Tvangsmakt innebærer lederens tilgang til formelle eller uformelle straffemidler, og som kan anvendes dersom medarbeiderne ikke gjør som avtalt eller pålagt (Kirkhaug, 2019, s.66). Til spørsmål om fjernlederens bruk av tvangsmakt, svarer en av intervjupersonene at;

«Kunnskapsarbeidere er litt som å gjete katter, du kan ikke bruke makt, da blir de demotivert eller vanskelig å ha med å gjøre. Det handler mye om å forstå hvorfor det er sånn. Min erfaring er at hvis du tar den tilnærmingen og viser vilje til å prøve å løse det man kan løse opp i, så løser det seg ofte».

Intervjupersonen opplever ikke at tvangsmakt er en maktbase som er naturlig å anvende blant kunnskapsarbeidere. Jeg tolker uttalelsen som at en relasjonell tilnærming der ledere viser forståelse og samarbeid kan se ut til å ha mer effekt enn å bruke straffemidler for å påvirke kunnskapsarbeidere. Det samsvarer med eksisterende forskning om kunnskapsorganisasjoner som hevder at sanksjonsmuligheter er begrenset (Hillestad, 2000). Til spørsmål om hvorvidt tvangsmakt påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse, opplever en av dem at;

«Det handler mer om personer, og ingenting om digitalisering og der vi er»

Intervjupersonen opplever ikke at digitalisering har en påvirkning på bruk av tvangsmakt. Jeg tolker sitatet som at det er situasjonen som påvirker hvorvidt ledere er nødt til å ta i bruk denne type makt. Intervjupersonen har opplevd å måtte frata oppgaver fra en medarbeider mot sin vilje. Det hender derfor at ledere i kunnskapsorganisasjoner også må ta i bruk tvangsmakt ved uenighet, uavhengig av digitalisering. En av de andre intervjupersonene opplever at;

«Hvis du sitter fjernt så er det gjerne noen som snakker mer sammen, og du får en slagfil i beslutningen, og gjerne hvis leder har snakket mye mer med den ene parten enn den andre parten så får du ikke inn alle elementene, du får ikke en skikkelig vurdering av saken».

Intervjupersonen opplever at det kan være mer vanskeligere å bruke makt under digitalisering, fordi det er mer krevende å få en riktig oversikt over situasjonen. Intervjupersonen beskriver at i et kontorlandskap ville det kanskje vært enklere å fange opp hvis noen snakker mer med den ene, enn den andre. Jeg tolker det som at digitalisering kan svekke vurderingsevnen som er nødvendig ved bruk av makttyper som for eksempel straff. Dette funnet går i konflikt med Kirkhaug (2019, s.140) sine funn om at belønning og straff er de viktigste redskapene i kunnskapsorganisasjoner.

4.2.2 Hvordan har opplevelsen av belønningsmakt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Belønningsmakt «innebærer at lederen har kontroll over goder som medarbeiderne ønsker tilgang til» (Kirkhaug, 2019, s.66). Til spørsmål om bruk av belønningsmakt, og hvorvidt den påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse, svarer en av intervjupersonene at;

«Det synes jeg er litt interessant. Der et gode gjerne ha vært, kall det trening i arbeidstiden, så har det nesten blitt en belønning som du slenger etter folk fordi vi nå sitter på hjemmekontor. Er det en belønning eller er det en rettighet som man som ansatt påberoper seg fordi man nå sitter hjemme, også kan du snu på, og si at fordi du sitter hjemme så slipper du faktisk å reise på jobb, du slipper en reisetid. Det er i starten du kanskje har sånne type goder å gi fordi du har kanskje ikke har så mye å gå på lønnsmessig. Det er ikke lenger enn belønning, det er nesten en sånn rettighet. Det kan godt hende det skal være sånn».

I dette tilfelle opplever intervjupersonen at digitalisering har svekket fjernledernes kontroll over goder, da det som tidligere var ansett av intervjupersonen som en belønning er nå blitt en form for rettighet under digitalisering. I henhold til teorien så er det begrenset hvorvidt ledere har kontroll over lønninger og andre formelle godtgjørelser som i mange organisasjoner er

kollektivt avtalt (Kirkhaug, 2019, s.67). Sett fra intervjupersonens perspektiv tolker jeg det som at belønningsmakten for å påvirke medarbeiderne er svekket under digitalisering. I teori kapitlet redegjorde jeg for at *kalkulert tillit* og *belønningsmakt* er koplet sammen (Kirkhaug, 2019, s.71). Under analyse kapitlet *kalkulert tillit* tolket jeg at intervjupersonene har begrenset innsyn i arbeidsdagen til medarbeiderne under digitalisering. Sett fra et leders ståsted så tolker jeg det som at disse funn er i konflikt med teorien som hevder at de viktigste redskapene i kunnskapsorganisasjoner blir belønning og straff basert på effektmålinger av innsatsen» (Kirkhaug, 2019, s.140). Effektmålinger av innsatsen oppleves som begrenset under digitalisering, og jeg tolker det som at det kan true en rettferdig fordeling av belønninger blant medarbeiderne. En av de andre intervjupersonene opplever at;

«for å belønne den ene i forhold til den andre, så må du ha kjennskap til medarbeiderne dine før du vil fighte for de. For du har ikke mange du kan fighte for da, så du må velge de med omhu. Hvis du tar med de tingene i forhold til relasjon så har det selvfølgelig noe å si, men sånn isolert sett opplever jeg ikke at digitalisering har noe påvirkning fordi det er det de leverer som er det viktigste for meg».

Intervjupersonen hevder at å ha kjennskap til medarbeiderne er også avgjørende for bruk av belønningsmakt. I henhold til teorien blir makt knyttet til «sosiale forbindelser som eksisterer mellom lederen og medarbeiderne» (Kirkhaug, 2019, s.70). Jeg tolker det som at digitalisering kan indirekte påvirke bruk av belønningsmakt gjennom relasjonen mellom leder og medarbeider. Det er samtidig viktig å påpeke at fjernledere skal belønne etter innsats og ikke følelser, fordi det kan svekke relasjonell tillit med bakgrunn i urettferdighet (Kirkhaug, 2019, s.58).

4.2.3 Hvordan har opplevelsen av normativ makt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Normativ makt handler om «kontroll over andre virkemidler enn de rent formelle for å påvirke ansattes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer, samt motivere til stolthet, tilhørighet og trygghet» (Kirkhaug, 2019, s.67). Normativ makt operasjonaliseres gjennom *referansemakt*, *ekspertmakt*, og *informasjonsmakt*.

4.2.3.1 Hvordan har opplevelsen av referansemakt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Referansemakt skapes gjennom lederne handlinger og holdninger, og som medarbeiderne ønsker å identifisere seg med (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.442). Til spørsmål om opplevd nivå av referansemakt, og hvorvidt den blir påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse, erfarer en av intervjupersonene at;

«når du fysisk er på kontoret så deler du kanskje mer med de som er der, i en eller annen uformell sammenheng kontra de som sitter i annen by. Så det har kanskje vært en skjevfordeling der, men nå når alle sitter hjemme så må alle sitte på skjerm, så blir alt likt. Der kan det være noen pluss med digitalisering».

Intervjupersonen opplever at i en distribuert organisering så er det større sannsynlighet for skjevfordeling av informasjon mellom nærlede og fjernlede. Teorien om fjernledelse hevder at fjernlederne ikke må forskjellsbehandle fjernlede og nærlede (Bergum, 2009, s.175). Jeg tolker det som at forskjellsbehandling kan svekke påliteligheten til lederen og dermed referansemakten. Funn tyder på at digitalisering kan tilrettelegge for fjernledelse ved at alle medarbeiderne stiller likt, og at det blir mindre forskjellsbehandling.

4.2.3.2 Hvordan har opplevelsen av ekspertmakt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Ekspertmakt innebærer at ledere har bedre ekspertise på et fagfelt enn sine medarbeidere, og som kan føre til at lederen oppnår beundring og respekt (Kirkhaug, 2019, s.68). Til spørsmål om opplevd nivå av ekspertmakt, og hvorvidt den blir påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse, svarer en av intervjupersonene at;

«Jeg synes det er litt interessant med ekspertmakt, og der må jeg nesten si motsatt, jeg har ansatte som er mye mer fageksperter enn meg, det er de som er ekspertene».

Intervjupersonen opplever at medarbeiderne har mye mer fagkompetanse enn lederen. Det stemmer overens med teorien om maktforskyvningen i kunnskapsorganisasjoner (Hillestad, 2000). En av de andre intervjupersonene svarer at;

«det skal sies at det skal mye til for å trosse fagfolkene. De gangene jeg har sagt nei så er det en strategisk vurdering bak og ikke nødvendigvis faglig uenighet, og det aksepterer de kanskje i større grad».

Intervjupersonen opplever også at terskelen for å trosse kunnskapsarbeidere sine faglige vurderinger er høy, og at de vil i større grad akseptere makten hvis det ligger en strategisk vurdering bak. Teorien hevder at kunnskapsarbeidere er svært verdibeviste så det stemmer at det skal mye til for å trosse deres faglige vurderinger (Kirkhaug, 2019, s.138). Ledere som oppnår ekspertstatus kan påvirke de ansatte til å fokusere mot hva som er strategisk viktig (Kirkhaug, 2019, s.68). Jeg tolker det som at ledere vil ha større påvirkningskraft ved bruk av ekspertmakt. Intervjupersonene opplever ikke at ekspertmakt påvirkes under digitalisering.

4.2.3.3 Hvordan har opplevelsen av informasjonsmakt blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Informasjonsmakt innebærer lederens kontroll over informasjon «som er spesielt sensitiv eller viktig, for å kunne påvirke utfallet av aktiviteter eller medarbeideres oppfatning av og holdninger til tilstander eller begivenheter» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.442). Til spørsmål om opplevd nivå av informasjonsmakt, og hvorvidt den påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse, så opplever en av intervjupersonene at;

«Du sitter på en makt fordi du både har den rollen, men også fordi du gjerne sitter på en annen type informasjon. Du deltar i andre fora som de andre avhenger av for å gjøre jobben.»

Intervjupersonen opplever å ha kontroll over informasjon som medarbeiderne har behov for å få tilgang til for å kunne utføre jobben. Jeg tolker uttalelsen som at ledere har informasjonsmakt fordi de deltar i andre fora hvor de får tilgang til ressursfull informasjon. Til spørsmål om denne type makt påvirkes under digitalisering svarer en av dem at;

«Nå når vi ikke lenger er på kontoret, så er det heller ikke noe uformell informasjon rundt kaffemaskinen osv, så min påstand er faktisk det at jeg har medarbeidere som faktisk har sittet tettere på overordnede prosesser enn det jeg har gjort selv som leder fordi de har vært tillitsvalgte»

Intervjupersonen opplever at medarbeidere som er tillitsvalgte har hatt tilgang til mer informasjon om overordnede prosesser enn lederen selv under digitalisering. Intervjupersonen opplever også at det skyldes bortfall av de uformelle samtalene som har vært en informasjonskilde for lederne. Jeg tolker denne opplevelsen som at digitalisering kan skape ytterligere maktforskyvning i kunnskapsorganisasjoner, ved at leders tilgang til informasjon kan være svekket. Dette er nytt forhold til teorien om fjernledelse i forhold til makt og digitalisering.

4.3 Hvordan har opplevelsen av tilhørighet blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

For å svare på spørsmålet har jeg operasjonalisert tilhørighet gjennom betingelsene *kohesjon* og *psykologisk trygghet*.

4.3.1 Hvordan har opplevelsen av kohesjon blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Kohesjon defineres som graden av samhold eller fellesskapsfølelse i teamet. Jeg skal analysere hvorvidt intervjupersonene opplever at betingelsene for kohesjon er påvirket under digitalisering.

4.3.1.1 Hvordan har opplevelsen av kollektivt samhold blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Kollektivt samhold innebærer hvorvidt teammedlemmene identifiserer seg med verdiene og normene til gruppen (Henriksen, 2018, s.6). Til spørsmål om opplevd nivå av kollektivt samhold i teamet, og hvorvidt den påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse, svarer en av intervjupersonene at;

«Medarbeiderne synes at samfunnsoppdraget er viktig for de, så den tilhørigheten er enorm og det har ikke endret seg for så vidt med digitalisering».

En av de andre intervjupersonene svarer at;

«Jeg opplever at de har en enorm drive og enorm interesse for faget og villig til å strekke seg enormt langt for å levere bra. De står på og er enormt dedikerte».

Intervjupersonene opplever at medarbeiderne har mye stolthet i faget sitt og de verdier det representerer. Det stemmer overens med teorien om kunnskapsarbeidere har en sterk lojalitet til sin profesjon gjennom verdier, normer og standarder (Granberg & Nordtømme, 2013, s.15). Jeg tolker disse funnene som at intervjupersonene ikke opplever at medarbeidernes lojalitet til sin profesjon blir påvirket under digitalisering. En av de andre intervjupersonene opplever at;

«Jeg opplever at digitalisering har økt «vi'et» fordi det er forskjellige grupper i teamet. Det som er interessant er at før pandemien så var det veldig sånn «vi» og «de», «skjønner ikke hva de driver med, de har aldri tid til å bidra med sånn og sånn». Det har forsvunnet helt under pandemien, nå jobber de mye mer på tvers av geografi».

Intervjupersonen opplever at seksjonen jobber mye bedre på tvers av geografi gjennom et økt «vi». Avolio & Kahai (2003, s.333) hevder at digitale medier kan muliggjøre en større enhet og fellesskap, der referanser som «vi» og «oss» brukes i den digitale kommunikasjonen. Jeg tolker sitatet til intervjupersonen om at digitalisering kan bidra til en større enhet og fellesskapsfølelse. Dette er et interessant funn som er i konflikt med min antakelse om at fellesskapsfølelse ville bli svekket. Intervjupersonen legger til at;

*«en av de fjernledede sier at på bakgrunn av dette året så føler vedkommende at h*n har kommet mye nærmere, fordi du kan si at den kaffepraten på morgenen har alle kunnet være med på. Når vi har tatt kaffepraten tidligere så kunne ikke de fjernledede være med. H*n opplevde at h*n kom mye nærmere, og fikk en større del i fellesskapet når vi kom på digitalisering og det er det positive, så det er bra».*

Intervjupersonen beskriver at de fjernledede opplever at de får en større del i fellesskapet under digitalisering. Jeg tolker dette sitatet som at digitalisering har økt muligheten for at ledere i større grad kan inkludere de fjernledede i fellesskapet. Dette er et nytt og interessant funn forhold.

4.3.1.2 Hvordan har opplevelsen av oppgave samhold blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Oppgave samhold handler om felleskap rundt oppgaveløsning, og hvorvidt medarbeiderne stiller opp for hverandre med bakgrunn i delt forpliktelse (Henriksen, 2018, s.6). Til spørsmål om opplevd nivå av oppgavesamhold, og hvorvidt det påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse, svarer en av intervjupersonene at;

«jeg opplever kanskje at digitalisering, og det å sitte hver for seg, at man blir kanskje litt mindre raus. Vi er opptatt av vår egen hverdag og vår egen kalender, kontra ellers gå rundt i det landskapet og du ser at en kollega kanskje trenger hjelp, du hadde snakket med noen i lunsjen, eller kantinen, eller du hadde sett en som kom bort og spurte, så hadde du jo hjulpet på jobb, men akkurat da var jeg ikke tilgjengelig for jeg hadde så mye møter»

Intervjupersonen opplever at medarbeiderne er mer opphengt i egen kalender under digitalisering og dermed mindre tilgjengelig, og ikke ser hvorvidt andre medarbeidere trenger hjelp eller er tilgjengelige for det. Jeg tolker denne opplevelsen som at digitalisering kan svekke delt forpliktelse i gruppen fordi man ikke sitter sammen med kollegaene, og at medarbeiderne kan få mer tunnelsyn av å sitte alene bak en skjerm. En av de andre intervjupersonene opplever at;

«tidligere var det å inkludere enklere. Vi har en som jobber mindre, og som sklir lettere ut av samarbeidet med kollegaene. Jeg har hatt medarbeidere som har kommet tilbake fra permisjon, og jeg har kjent på at jeg synes det har vært vanskelig å få disse opp. Som leder så kjenner jeg at jeg ikke har fått fulgt de opp godt nok sånn som jeg tenker de skulle ha vært fulgt opp da».

Intervjupersonen opplever at det har vært krevende å følge opp medarbeidere som returnerer fra permisjoner eller som er delvis sykemeldt under digitalisering. Ifølge intervjupersonen kan disse medarbeiderne lettere skli ut av fellesskapet og samarbeidet med kollegaene. I henhold til teorien så er et støttende lederskap viktig for å tilrettelegge for medlemmenes interaksjoner og gruppekohesjon (Yang & Mosholder, 2010). Jeg tolker derfor at det er viktig at fjernledere har ekstra fokus på oppfølging av nye medarbeidere og de som returnerer fra permisjon/sykemelding. Dette kan sees i sammenheng med analysen om relasjonell tillit, der funn tyder på økt behov for et støttende lederskap under digitalisering.

4.3.1.3 Hvordan har opplevelsen av sosialt samhold blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Sosialt samhold handler om medlemmenes tilknytning til hverandre og til gruppen (Henriksen, 2018, s.6). Til spørsmål om opplevd sosialt samhold, og hvorvidt det påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse svarer en av intervjupersonene at;

«Det som er litt klassisk vanskelig når noen er på skjerm, og noen er med fysisk er at det foregår en dynamikk rundt møtebordet som andre er vitne til på video. Det kan være små nikk og blikk, eller at noen begynner å gi en kort beskjed eller en bekräftelse, det blir sånn uromoment i møte, men nå er alle like mye på, like mye med».

Intervjupersonen opplever at gruppedynamikken under den distribuerte organiseringen ikke var like god som i den virtuelle organiseringen der alle stiller likt. Jeg tolker det som at intervjupersonens opplevelse avdekker en mulig årsak til at digitalisering tilrettelegger for økt tilknytningen til gruppen ved fysisk avstand. Det kan ha noe med medarbeidernes forutsetninger i arbeidet å gjøre. En av de andre intervjupersonene svarer at;

«jeg har vært redd for å bruke for mye av tiden deres på disse morgenmøtene og sånn, men da får jeg veldig klar tilbakemelding på at «av og til så er dette den eneste kontakten jeg har med noen ildagen så ikke ta det vekk». Dette er i varierende grad. Det har vært litt limet for å få verden til å gå rundt, og at folk ikke skal føle seg helt alene. «I det tidspunktet kan jeg se noen mennesker. Selv om jeg ikke har lyst å si noe den dagen, så kan jeg hvertfall se noen». Det tror jeg har vært veldig viktig for mine medarbeidere fordi de kjenner på ensomhet»

Intervjupersonen opplever at medarbeiderne har kjent på ensomhet under digitalisering fordi de ikke lenger ser hverandre, og at digitale møteplasser har vært viktige for å unngå følelsen av isolasjon. Ifølge tidligere forskning så kan manglende lederstøtte føre til at medarbeiderne erfarer isolasjon, ensomhet og en svakere tilhørighet (Van Wart et al, 2019, s.89). Jeg tolker derfor ut ifra intervjupersonens opplevelser at fjernledere har en viktig rolle med å tilrettelegge for digitalt samarbeid og utøve et støttende lederskap under digitalisering. En av de andre intervjupersonene opplever også at;

«Det siste året har vært tøft, altså folk savner å være sammen sosialt. Vi etablerte morgenkaffe som er veldig koselig, så kan man logge seg på og prate sammen. Det er utrolig koselig».

Intervjupersonen opplever også at medarbeiderne har behov for å se hverandre. Sosiale relasjoner på jobb er en viktig motivasjonsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.32). Ifølge intervjupersonene gjør digitalisering det mulig å opprettholde visuelle interaksjoner ved fysisk avstand. Jeg tolker det som at digitalisering øker behovet og mulighetene for et støttende lederskap, som ifølge Burke et al. (2006) referert i Yang & Mosholder (2010) er nødvendig for medlemmenes interaksjoner og gruppekohesjon. En av de andre intervjupersonene opplever at;

«om man i innledende fase skal investere litt fysiske samlinger for å begynne å bygge tillit, eller bygge en fellesskapsfølelse eller noe sånt, kanskje, også har man noen runder med noen perioder på teams, også møtes man igjen kanskje mot slutten av året. Det må være en eller form for kombinasjon, så jeg tror digitalisering vil hjelpe, men det stiller litt andre krav til lederskapet»

Intervjupersonen reflekterer over muligheter i fremtiden for en kombinasjon av fysisk og digital samhandling. Intervjupersonen opplever et behov for å investere tid i fysiske samlinger i startfasen før man går over digitalt for å utvikle fellesskapsfølelsen, men også møtes igjen med jevne mellomrom underveis for å vedlikeholde dette. Samhold og fellesskapsfølelsen er viktige betingelser for medlemmenes trivsel, engasjement og lojalitet (Henriksen, 2018, s.6). Jeg tolker det som et interessant forslag og funn for fremtidens lederskap i organisasjoner.

4.3.1.4 Hvordan har opplevelsen av emosjonelt samhold blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Emosjonelt samhold handler om opplevd tilstedeværelse av positive følelser som er delt av gruppen (Henriksen, 2018, s.6). Når jeg stiller spørsmål om opplevd nivå av emosjonelt samhold, og hvorvidt det påvirkes under digitalisering svarer en av intervjupersonene at;

«Tilhørighetsfølelsen forsterkes, tenker jeg, når du sitter i et kollegium og du jobber sammen om noe, men når du sitter hjemme i din egen stue, kanskje litt overlatt til deg, så går det sikkert litt på motivasjonen løs og».

Intervjupersonen opplever at medlemmenes følelser og identifisering med organisasjonen kan bli svekket når man sitter på hjemmekontoret. I henhold til tidligere forskning så har tilstedeværelsen av positive følelser som stolthet og korpsånd en smittende effekt i gruppen gjennom entusiasme og vitalitet (Henriksen, 2018, s.7). Jeg tolker det som at den smittende effekten av positive følelser kan være begrenset under digitalisering. Det kan også tenkes at svekket emosjonelt samhold vil på sikt påvirke det kollektive samholdet negativt med tanke på verdiene og normene til gruppen. Det styrker behovet for at fjernledere tilrettelegger for fysiske samlinger under digitalisering, men også digitale møteplasser som sørger for sosiale interaksjoner mellom medlemmene.

4.3.2 Hvordan har opplevelsen av psykologisk trygghet blitt påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Psykologisk trygghet innebærer graden av mellommenneskelig trygghet som oppleves av medlemmene i teamet (Edmonson & Lei, 2014, s.24). Når jeg stiller spørsmål om opplevd nivå av psykologisk trygghet i teamet, og hvorvidt denne har blitt påvirket under digitalisering svarer en av intervjupersonene at;

«Jeg vil si vi har psykologisk trygghet, men kanskje den er i ferd med eller er gått ut på dato for vi har ikke fått møttes sammen, vi har ikke fått delt den middagen, fått vært på den samlingen. Tillit og psykologisk trygghet er ikke bare noe du kan vedta, eller si; eller nå når vi er på video så skal alt være som før, det må jobbes med. Å få til kreativitet og løssluppenhet når man ikke kjenner hverandre fra før. Du skal jo by litt på deg selv, og være litt uhøytidelig. Du blir gjerne litt rettere i ryggen foran en videoskjerm kontra hvis man hadde vært på en to dagers samling. Det tar ned noen barrierer».

Intervjupersonen opplever at det er behov for at medlemmene treffes fysisk, spesielt i startfasen, fordi det tar ned noen barrierer som har en betydning for opplevd trygghet. Ifølge intervjupersonen kan digitale interaksjoner hindre at medlemmene tør å være seg selv fordi

man kanskje blir litt «rettere i ryggen foran en videoskjerm». Videre opplever intervjupersonen at selv om de har psykologisk trygghet i teamet, så må den jobbes med kontinuerlig. Ifølge teorien så har ledere en viktig rolle med å utvikle psykologisk trygghet i teamet (Løge, 2020, s.64). Jeg tolker det som at ledere må investere mer tid for å utvikle og ivareta psykologisk trygghet i teamet under digitalisering. Det støtter tanken om en kombinasjon mellom fysisk og digital struktur for å optimalisere samhandlingen. En av de andre intervjupersonene opplever at;

«vi har jobbet med samarbeid og trygghet på hverandre. Vi har en del utlendinger der det har vært problemer med kommunikasjon, og hvor medarbeiderne har blitt frustrert på hverandre. Det er noe med språk og kultur, så det har vi snakket mye om. En av de sa til meg at «jeg opplever av og til at folk blir sinte på meg, og det er ikke meningen å være skarp eller kritisk, men jeg tror jeg bruker feil ord»».

Intervjupersonen opplever at teammangfold kan by på kommunikasjonsutfordringer, og at de derfor har jobbet mye med å utvikle trygghet og samarbeid innad i teamet. Ifølge teorien så kan fravær av psykologisk trygghet i teamet bidra til at medlemmene ikke tør å være seg selv i frykt for å utløse sinne og frustrasjon blant medlemmene i teamet (Edmonson & Lei, 2014, s.36). Teorien hevder også at psykologisk trygghet kan moderere relasjonen mellom teammangfold og prestasjoner i teamet (Edmonson & Lei, 2014). Jeg tolker derfor at det riktig av lederen å sette av tid til å utvikle en kultur for trygghet, og støtter tidligere funn om at ledere må prioritere tid til det slik at man unngår at medlemmer ikke tør å si ifra (Løge, 2020, s.). Videre kan jeg anta at lederstøtten i dette tilfelle kan bidra til å styrke tilliten til lederen gjennom vilje og evne. Til spørsmål om hvordan intervjupersonen opplever at det har blitt påvirket under digitalisering, så svarer vedkommende at;

«Vi har hatt en samling hvor vi snakket om det med team, hvordan vi skal jobbe sammen, dialog, også har vi hatt episoder som har måtte tas en til en. Jeg synes det har blitt bedre i det siste. Vi har snakket om språk og kultur og alle har tatt seg sammen».

Intervjupersonen svarer at de har gjennomført virtuell teambuilding der de har snakket om hvordan de skal jobbe sammen og snakke sammen. Intervjupersonen opplever at dette har hatt en god effekt på teamet. Det støtter anbefalingene fra tidligere studier om psykologisk trygghet i virtuelle team (Lechner & Mortlock, 2021). En annen intervjuperson opplever at;

«Hvis jeg har gjort feil så forteller jeg at jeg har gjort feil. Jeg tar meg ikke selv veldig høytidelig, da er det rom for andre også å kunne si ifra».

Intervjupersonen opplever at å innrømme egne feil som leder, kan bidra med å senke terskelen for medarbeiderne å innrømme feil. Dette funnet støtter teorien om at ledere må utvikle en

kultur der medlemmene kan føle seg trygge, samt dempe maktbaserte barrierer for å si ifra (Edmonson, 2003). Jeg tolker det som at det er mulig for ledere via digitale systemer å oppmuntre til et arbeidsklima preget av psykologisk trygghet.

4.4 Oppsummering analyse

I mitt *første forskningsspørsmål*, er hovedfunnet knyttet til opplevelsen av at tillit ikke er påvirket under digitalisering. Intervjupersonene opplever at det handler om de etablerte relasjonene før overgangen digitalt. Det stemmer overens med funn fra studiene til *Bergum* (2009;2014) og *Avolio & Kahai* (2003). Jeg tolker opplevelsene som at relasjonelle ferdigheter i lederskapet er en viktig betingelse i forhold til fjernledelse under digitalisering. Det andre hovedfunnet er intervjupersonenes opplevelse av at digitalisering kan føre til faglig og sosial avhengighet mellom leder og kunnskapsarbeidere, som øker behovet og muligheten for relasjonell tillit. Dette er et interessant og nytt funn som er i konflikt med funnene til *Gillespie & Mann* (2004) referert i *Kirkhaug* (2019). Jeg tolker intervjupersonenes opplevelser som at digitalisering betinger andre verktøy for å påvirke kunnskapsarbeidere, enn i et tradisjonelt lederskap. Et annet funn er knyttet til forskjellige opplevelser vedrørende tilgjengelighet, og dermed mulighetene for et støttende lederskap. Dette er interessante funn da det kan skyldes forhold som er relevante for ledernes muligheter til å påvirke gjennom tillit. Et annet hovedfunn er intervjupersonenes utvikling av begrepet «digital avstand» som kan representere en ny dimensjon for avstand i teorien om fjernledelse. Digital avstand kan bidra med å konkretisere fenomenet digitalisering. Det siste hovedfunnet er opplevelsen av at det er nødvendig med regler, verdier og ressurser som er tilpasset for å lede under digitalisering, og som kan bidra med å holde på tilliten til organisasjonen.

I mitt *andre forskningsspørsmål*, er hovedfunnet knyttet til opplevelsen av at ledermakt er ytterligere begrenset under digitalisering grunnet mindre innsyn i medarbeidernes daglige arbeid. En av intervjupersonene opplever at det er vanskeligere å måle om det finnes uforløste potensialer på hjemmekontoret. Jeg tolker det som at makt som baserer seg på innsats kan være svekket under digitalisering. Funnet er i konflikt med teorien som hevder at de viktigste redskapene i kunnskapsorganisasjoner er belønning og straff basert på effektmålinger av innsats (*Kirkhaug*, 2019). Jeg tolker intervjupersonenes opplevelser som at den manglende fysiske konteksten påvirker redskapene til fjernledere under digitalisering. Et annet hovedfunn

er opplevelsen av at ledere har mindre kontroll over verdifulle ressurser som påvirker blant annet bruk av informasjonsmakt og belønningsmakt. Ifølge teorien så krever ledermakt avhengighet i relasjonen med medarbeiderne der medarbeiderne ønsker seg verdifulle ressurser som lederen har kontroll over (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jeg tolker intervjupersonenes opplevelser som at digitalisering har svekket avhengigheten til lederen. Det siste hovedfunnet er opplevelsen av at makt har noe med sosiale relasjoner å gjøre. Jeg tolker det som at kvaliteten i relasjoner kan moderere relasjonen mellom digitalisering og ledermakt. Det stemmer med teorien som knytter makt til sosiale forbindelser (Kirkhaug, 2019,s.70). Avslutningsvis tolker jeg funnene som at normativ makt gjennom ekspertmakt og referansemakt, samt relasjonell tillit, kan antas å være de viktigste redskapene for fjernlederens mulighet til å utøve innflytelse under digitalisering. Dette er interessante funn.

I mitt *tredje forskningsspørsmål*, er hovedfunnet knyttet til opplevelsen av at det kollektive samholdet i teamet er styrket fordi alle medarbeiderne stiller likt under digitalisering, og har dermed like lite eller like mye tilgang til lederen sin. Jeg tolker funnene som at digitalisering kan tilrettelegge for et mer inkluderende og rettferdig lederskap på tvers av geografi. Min antakelse var at fellesskapsfølelsen ville bli svekket når alle sitter hver for seg, og dermed er dette et overraskende og interessant funn. Et annet hovedfunn er opplevelsen av at oppgave- og emosjonelt samhold kan svekkes når medarbeiderne sitter hver for seg, og at det også kan gå på bekostning av de verdiene man identifiserer seg med i teamet, på sikt. Ifølge teorien har ledere et ansvar med å utvikle en organisasjonskultur som gir grunnlag for sosialt fellesskap, og en følelse av tilhørighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.127). Jeg tolker opplevelsene som at det er behov for et lederskap som utvikler en kultur der medarbeiderne støtter hverandre og utvikler en følelse av «korpssånd» digitalt. Det siste hovedfunnet er at intervjupersonene opplever, på lik linje som tillit, at de har psykologisk trygghet, men at det oppfattes som en ferskvare som vil kreve mer innsats for å holde det vedlike digitalt. I henhold til teorien så krever det ledere som prioriterer tid til å utvikle en kultur der medlemmene føler seg trygge (Løge, 2020). Intervjupersonene opplever at digitalisering kan tilrettelegge for å utvikle samarbeid og trygghet, men at det ikke kompensere for fysiske interaksjoner. En av intervjupersonen foreslår derfor en kombinasjon av fysisk og digital arbeidsform.

5 Konklusjon

I denne delen skal jeg oppsummere og konkludere i forhold til oppgavens problemstilling: *Hvordan har digitalisering påvirket fjernledelse i kunnskapsorganisasjoner?* Hensikten med studien var å undersøke hvorvidt digitalisering kan motvirke de nøytraliserende effektene av lederskapet ved fysisk avstand, sett fra et leders ståsted.

Mine hovedfunn viser at digitalisering tilrettelegger for at ledere i større grad kan bidra med å inkludere alle medarbeiderne i fellesskapet på tvers av geografi. Fordelen er også mindre belastende reiseaktivitet for fjernledere. Digitalisering gjør det også mulig for ledere å utvikle en kultur for samarbeid og trygghet ved fysisk avstand.

Mine hovedfunn viser at digitalisering krever et lederskap med fokus på relasjonelle og emosjonelle ferdigheter fordi fysisk kontekst mangler, og det er mer krevende å fange opp signaler om medarbeiderne digitalt. Funnene viser at det likevel er mulig å utvikle relasjoner under digitalisering, men det krever et mer aktivt lederskap i form av en større innsats for å bli kjent. En god digital struktur, tilgjengelighet, jevnlig oppfølging av medarbeiderne og tydelige forventningsavklaringer er også nødvendig.

Mine hovedfunn tyder på større faglig og sosial avhengighet mellom leder og kunnskapsarbeidere under digitalisering, med et økt behov og mulighet for et støttende lederskap. Funnene tyder derfor på et større behov og muligheter for relasjonell tillit og normativ makt under digitalisering.

Jeg konkluderer med at digitalisering kan motvirke de nøytraliserende effektene i lederskapet ved fysisk avstand. Digitalisering kan tilrettelegge for et mer inkluderende, støttende og tillitsfullt lederskap, men at det krever mer tid og innsats enn ved det tradisjonelle lederskapet.

Hensikten er ikke å generalisere funn utover egen case, men å utvikle ny kunnskap som kan testes ut i lignende caser, og som kan bidra til hypotese- og teoriutvikling om fjernledelse. For den fremtidige forskningen vil det vært interessant å gjennomføre en kvantitativ analyse rettet mot medarbeiderne, for å studere om det er ulike opplevelser i forhold til ledere. I tillegg burde det gjennomføres tidsserie studier for å følge utviklingen over tid. I den fremtidige forskningen ville det også være interessant å studere digital avstand som en ny dimensjon for avstand ved fjernledelse, konkretisere begrepet, og studere det i forhold til de andre dimensjonene i teorien. Det bør også forskes på hvilken kombinasjon av digital og fysisk samhandling som vil være optimal for effektene av lederskapet.

Referanser

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). *Leader distance: a review and a proposed theory*. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Aspeli, A.K.G & Molstad, M.H. (2010). Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori – Hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse (Masteroppgave, Høgskolen i Buskerud).
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers – managerial communication at a distance* (Doktoravhandling, Turku School of Economics).
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). *Trust in leadership: A multi-level review and integration*. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.
- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2007). *(Fjern)ledelse i Statens Vegvesen*. (AFI-notat 1/2007). Arbeidsforskningsinstituttet. Oslo.
- Edmondson, A. C. (2003). *Speaking up in the operating room: how team leaders promote learning in interdisciplinary action teams*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419–1452.
- Edmondson, A.C. & Lei, Z. (2014). *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.
- Ford, R.C & Piccolo, R.F. (2017). *Strategies for building effective virtual teams: Trust is key*. *Business Horizons*, 60(1), 25-34.
- Granberg, O. & Nordtømme, T. (2013). *Tilhørighet blant profesjonelle kunnskapsarbeidere i offentlige IKT organisasjoner*. (Masteroppgave, Universitetet i Tromsø).
- Grasvik, K. (2019). *Psykososialt arbeidsmiljø og fjernledelse i Statens vegvesen*. (Masteroppgave, Universitetet i Trondheim).
- Ha, J-P & Ha, J. (2015). *Organizational justice–affective commitment relationship in a team sport setting: The moderating effect of group cohesion*. *Journal of Management & Organization*, 21(1), 107-124.
- Henriksen, M.A. (2018). *Sosial identitet til ulike profesjonsgrupper - en utfordring for politiet?* (Prosjektoppgave, Oslo).
- Hillestad, T. (2000). *Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere*. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra: [Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere - Magma](#) (Lest: 26.08.2021)
- Jacobsen, D.I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget

- Kaufmann, G & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap – person og funksjon* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Lechner, A. & Mortlock, J.T. (2021). *How to create psychological safety in virtual teams*. Organizational Dynamics.
- Løge, T.M. (2020). *The importance of Organizational and Behavioral trust in order to prepare for Change Readiness*. (Masteroppgave, Universitetet i Stavanger).
- Molstad M.H & Aspeli, A.K.G (2020). *Fjernledelse – Fred, frihet og ensomhet?* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Presthus, A.N & Blokkdal, M.H (2018). *Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler*. (Masteroppgave, Universitet i Stavanger). Hentet fra
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). *Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership*. International Review of Administrative Sciences. 85(1), 80-97
- Yang, J. & Mossholder, K.W (2010). *Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach*. The Leadership Quarterly, 21(1), 50-63.

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne undersøkelsen. Jeg setter stor pris på at jeg får bruke av tiden din til å få innsikt i temaet mitt. Intervjuet vil bli tatt opp elektronisk, men vil bli transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført. Deretter vil lydfilene bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet. Jeg forventer at intervjuet vil ta cirka en time. I henhold til retningslinjene fra Norsk Senter for forskningsdata (NSD) vil jeg minne om at ledere har taushetsplikt og således ikke kan gi opplysninger som kan knyttes enkeltansatte i prosjektet.

Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledning

Jeg er student ved Universitetet i Tromsø, og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til min masteroppgave i Strategisk ledelse og økonomi. Temaet i oppgaven er fjernledelse under digitalisering. Jeg har valgt å fokusere på noen elementer i relasjonen mellom leder og medarbeider som tillit, makt og tilhørighet, og studerer hvorvidt disse blir påvirket under digitalisering, sett fra et leders ståsted.

Hvilken erfaring har du med fjernledelse?

Tema: Tillit

Institusjonell tillit:

Denne type tillit tar utgangspunkt i organisasjonens lover, regler og verdier som oftest representert av lederen, og som bidrar til at medarbeiderne føler seg ivaretatt av organisasjonen, og identifiserer seg med organisasjonen. Denne type tillit gjør at medarbeiderne oppfatter beslutninger som lederen tar som rettferdige og legitime.

- Reflekter rundt hvorvidt du opplever at institusjonell tillit blir påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Kalkulert tillit

Denne type tillit tar utgangspunkt i ytre virkemidler, og bytteforholdet mellom leder og medarbeider. Medarbeider stoler på å få lønn for å yte arbeidsinnsats, og belønning og straff

gis etter kjente kriterier. Leder stoler på at medarbeideren gjør sine oppgaver i henhold til arbeidsavtaler:

- Reflekter rundt hvorvidt du opplever at kalkulert tillit blir påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Relasjonell tillit

Denne type tillit omtales som en følelsesmessig tillit, og betinges av åpenhet, støtte, omtanke i relasjonen mellom leder og medarbeidere. Dette er noe begge parter må gjøre seg fortjent til.

- Reflekter rundt hvorvidt du opplever at betingelsene for relasjonell tillit, åpenhet, støtte og omtanke, blir påvirket under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Tema: Makt

Tvangsmakt

Denne type makt består av lederens tilgang til formelle (advarsel, oppsigelse) og uformelle (utfrysning, baksnakking) straffemidler som kan anvendes hvis medarbeiderne ikke gjør som pålagt eller avtalt.

- Reflekter rundt din bruk av tvangsmakt, og hvorvidt digitalisering påvirker denne type makt i forhold til fjernledelse?

Belønningsmakt

Denne type makt består av at lederen har kontroll over goder som medarbeiderne ønsker tilgang til (lønn, opprykk, utstyr osv), og som innretter seg for å oppnå belønninger «arbeidsinnsats mot belønning».

- Reflekter rundt din bruk av belønningsmakt, og hvorvidt digitalisering påvirker denne type makt i forhold til fjernledelse?

Normativ makt

Denne type makt operasjonaliseres gjennom referansemakt, ekspertmakt, og informasjonsmakt.

- **Referansemakt**

Denne type makt innebærer at ledere fremstår som et forbilde gjennom holdninger og handlinger, og som medarbeiderne derfor ser opp til og ønsker å identifisere seg med.

- Reflekter rundt ditt opplevde nivå av referansemakt, og hvorvidt digitalisering påvirker denne type makt i forhold til fjernledelse?

- **Ekspertmakt**

Denne type makt innebærer at ledere har bedre kunnskap på et fagfelt enn sine medarbeidere, og som oppnår respekt blant medarbeiderne.

- Reflekter rundt ditt opplevde nivå av ekspertmakt, og hvorvidt digitalisering påvirker denne type makt i forhold til fjernledelse?

- **Informasjonsmakt**

Denne type makt innebærer lederens kontroll over viktig eller sensitiv informasjon som kan påvirke utfallet av aktiviteter, eller medarbeidernes holdninger til tilstander eller begivenheter.

- Reflekter rundt ditt opplevde nivå av informasjonsmakt, og hvorvidt digitalisering påvirker denne type makt i forhold til fjernledelse?

Tema: Tilhørighet

Tilhørighet operasjonaliseres gjennom begrepene kohesjon og psykologisk trygghet.

Kohesjon

Kohesjon innebærer graden av samhold eller fellesskapsfølelse i en gruppe, og har noe å si for gruppedynamikken og gruppetilhørigheten. Begrepet kohesjon operasjonaliseres gjennom kollektivt samhold, oppgave samhold, sosialt samhold og emosjonelt samhold.

- Reflekter for hvorvidt kollektivt samhold i ditt team påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse?
- Reflekter for hvorvidt oppgave samhold i ditt team påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse?
- Reflekter for hvorvidt sosialt samhold i ditt team, påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse?
- Reflekter for hvorvidt emosjonelt samhold i ditt team påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Psykologisk trygghet

Innebærer graden av mellommenneskelig trygghet som oppleves av medlemmene i teamet, dvs hvorvidt de opplever å kunne være seg selv, dele meninger, spørre om hjelp, innrømme feil uten å bli straffet eller avvist for det. Det krever gjensidig tillit og respekt blant medlemmene i teamet. Ledelsen er en viktig faktor for opplevelsen av psykologisk trygghet for teamet.

- Reflekter rundt ditt opplevde nivå av psykologisk trygghet i ditt team, og hvorvidt det påvirkes under digitalisering i forhold til fjernledelse?

Ønsker du å legge til noe avslutningsvis?

Takk for deltakelsen!