

**Høgskolen  
i Innlandet**

Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

**Hilde Thoresen**

**Johannes Lebesby**

**Masteroppgave**

**Fjernledelse i en postpandemisk æra:  
Hvordan påvirker bruken av digitale  
kommunikasjonsverktøy norske konsultantselskaper?**

Master i økonomi og ledelse – siviløkonom

Hovedprofil digital ledelse og business analytics

KDBA950

**2022**

## Sammendrag

I mars 2020 måtte store deler av Norge forlate arbeidsplassen, og jobbe hjemmefra. Påbud og anbefalinger om å holde avstand førte til utstrakt bruk av hjemmekontor på tvers av bransjer, og fjernledelse og digitale kommunikasjonsverktøy ble mer aktuelt enn noensinne. Nå, to år senere, skriver mediene om at både ansatte og bedrifter ønsker å fortsette med hjemmekontor i fremtiden.

Nyere forskning hvor datainnsamlingen har skjedd under koronapandemiens start i 2020 har tidvis gitt andre resultater enn forskning foretatt tidligere, og det har derfor vært et uttalt mål å undersøke om det er endringer i resultater der tidligere forskning på det samme deltemaet finnes. Vi har også jobbet eksplorativt for å kunne belyse temaer der det i dag finnes lite forskning. Med utgangspunkt i nåværende forskning har vi utviklet tre forskningsspørsmål som sammen kan belyse momenter ved fjernledelse og digitale kommunikasjonsverktøy i 2022: Hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy? Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedrifter? Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy?

Tilgjengelig litteratur er gjennomgått for å belyse forskningsspørsmålene. Data har blitt innhentet ved å utføre en kvalitativ undersøkelse hvor vi har gjennomført seks semistrukturerte individuelle intervjuer med ledere fra 5 ulike konsultantselskaper i IT-bransjen. Resultatene blir presentert og diskutert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, før de så blir diskutert opp mot tidligere forskning.

Funnene viser at det er en rekke forhold som påvirker valget av kommunikasjonsverktøy. Tidssensitiviteten og graden av formalitet i innholdet som skal kommuniseres, samt til verktøyet selv, er de to påvirkningsfaktorene som anses som de mest fremtredende. Andre faktorer som påvirker valget inkluderer kultur, medierikhet, behovet for å lagre kommunikasjonen skriftlig og tid. Bedrifter blir påvirket på flere ulike måter når de benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy. Ansatte sitter i langt flere møter enn tidligere, som kan ha både positive og negative effekter for bedriften og den enkelte ansatte. Bedrifter opplever likevel økt produktivitet ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Resultatene fra studien viser også at ledere tar beslutninger raskere når de benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy enn når de møtes fysisk med kollegaer.

Ansatte opplever økt fleksibilitet, spesielt knyttet til når og hvor de utfører arbeidet. Fleksibiliteten er en kilde til økt trivsel for ansatte som benytter seg av den, men kan påvirke trivselen negativt til ansatte som savner det sosiale aspektet ved å møte kollegaer fysisk. Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har ført til færre naturlige situasjoner der kollegaer kan snakke spontant og uformelt, til tross for at ansatte kommuniserer mer med hverandre når kommunikasjonen er

heldigital. Våre resultater viste at tillitsnivået er likt eller forbedret ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy sammenliknet med fysisk kommunikasjon. Bedrifter har i stor grad innført en hybridordning der ansatte kan velge om de vil sitte på kontoret eller hjemme når de arbeider. Dette har også ført til endringer i hvilke kvaliteter de ser etter ved nye ansettelser.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har ført til økt tilgjengelighet. Vi fant at det var flere utfordringer knyttet til dette. Ansatte kan kjenne på en forventning om å alltid være tilgjengelig, som kan føre til utbrenthet og lav trivsel. Når møter foregår digitalt er flere personer tilgjengelige for å kunne delta, som har ført til økt møtevirksomhet. Dette har resultert i at det kan være utfordrende å få kontakt med ansatte med mye kunnskap fordi de ofte er opptatt med møtevirksomhet. Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy gjør det utfordrende for ledere å skape uformelle situasjoner der ansatte kan småprate og bli kjent. Som et resultat oppleves det utfordrende å skape og bygge organisasjonskultur.

Digitale kommunikasjonsverktøy gir bedriften muligheten til å ansette nye personer som ikke er bosatt i nærheten av bedriftens kontor. Det medfører at bedrifter kan innhente spisskompetanse og tiltrekke seg flere kandidater enn tidligere. Flexibiliteten til å endre når og hvor ansatte arbeider gjør det også mulig å beholde ansatte som flytter og la ansatte jobbe hjemmefra dersom de selv eller deres barn er syke. Økt grad av fleksibilitet er en stor kilde til økt trivsel for mange ansatte, som nå kan disponere tiden sin selv i større grad for å passe deres livssituasjon.

Studien har blitt utført med et lite utvalg fra en spesifikk bransje. Konklusjoner og implikasjoner har derfor begrenset overførbarhet til andre bransjer og utfordringer knyttet til reliabilitet. Resultatene kan likevel være et godt utgangspunkt for videre forskning, da de kan gi et statusbilde for situasjonen til en spesifikk bransje. Videre forskning kan utforske sammenhengen mellom de ulike faktorene som påvirker hvilket digitalt beslutningsverktøy som blir valgt eller se spesifikt på et verktøys kommunikasjonsrolle. Vi oppfordrer også fremtidig forskning til å etterprøve våre resultater om at beslutninger blir tatt raskere når det brukes digitale kommunikasjonsverktøy og undersøke underliggende grunner for hvorfor det er slik.

## Abstract

A large proportion of the Norwegian work force had to leave their place of work, and work remotely from home in March 2020. Laws and recommendations concerning social distancing due to the corona virus led to extensive use of home offices throughout different industries, and made remote leadership and digital communication tools more relevant than ever before.

Recent research papers where the data collection has been carried out during the start of the corona pandemic in 2020 has shown to sometimes differ from previous research. Therefore, we have explicitly wanted to investigate whether or not there has been changes in results where there exists research about our defined topic. We have also wanted to work exploratively to shed light on topics where there currently is no or little research. We have created three research questions that together can shed light on important moments regarding remote leadership and digital communication tools in 2022: What influences the choice of which digital communication tool to use? How does the use of digital communication technology influence companies? Which opportunities and challenges arise when using digital communication tools?

This research study is a qualitative study where we have gone through available literature to shed light on the research questions. Data has been collected by performing a qualitative study where we have held six semi structured individual interview with leaders from 6 different consulting companies in the IT-industry. The results are presented and discussed with regards to the research questions first, and then with regards to existing literature.

Our findings shows that there are several factors that influences the choice of which digital communication tool to use. Time sensitivity and the level of formality of the content stands out as the most prominent factors. Other factors include culture, media richness, the need to save the conversation in writing and time. Our findings corresponds with prior research on the field.

Companies are affected by digital communication tools in several ways. Employees attends more meetings than before, which can have positive and negative effects on the company and the individual employee. Companies that use digital communication tools have higher productivity and make decisions quicker. Employes experience a higher amount of flexibility, especially with regards to when and there they conduct their work. Flexibility is a source of wellbeing for employees who make extensive use of it, but it can also affect the wellbeing negatively for employees who misses the social aspect of meeting colleagues physically.

The extensive use of digital communication tools have led to fewer natural situations where colleagues can interact spontaneously and informal, even though colleagues interact more with each

other when the communication is digital only. Our results shows that the level of trust is equivalent or better when using digital communication tools compared to physically meeting to communicate. Companies have widely adopted a hybrid arrangement where employees can choose whether they want to work from home or the office. This has also led to changes in which qualities leaders are looking for when hiring new employees.

Using digital communication tools have led to employees being more available. We found that there were several issues connected to this. Employees can experience a feeling of expectancy of always being available for work, which can result in burnouts and a low level of well being. When meetings are conducted digitally more people have the opportunity to attend, which have resulted in an increased number of meetings for leaders and employees. This has led to challenges in getting contact with colleagues, because they are busy in a meeting. The use of digital communication tools has also shown to make a challenge for leaders to create unformal situations where employees can small talk and get to know each other. As a result it can be difficult to create and build culture in the company.

Digital communication tools gives the company the opportunity to hire people who are not living close to the companies office. This is a great opportunity for the company, which can attract new employees and more likely get a good candidate for the job. The flexibility to work when and where you work also makes it possible to keep employees who are moving and let employees work from home if they or their kids are sick. Flexibility is also found to be a source of well being for many employees, who can now choose how to spend their time to suit their life situation.

The study has been conducted with a small selection of candidates from a specific sector. Conclusions and implications will therefore have limitations with regards to reliability and transferability. The results can still be a good starting point for further research, as they can provide a picture of how the situation is right now for that specific sector. Further research can explore the connections between the different factors that influences which digital communication tool is chosen or investigate which roles a specific digital communication tool has. We also encourage future research to verify our results regarding quicker decision making and explore the underlying reasons as to why this happen.

## Forord

Denne oppgaven markerer slutten av fem år med studier. Bak oss legger vi et ukjent antall timer på forelesninger og lesesaler, men også i kantina og parken med medstudenter. Vi har studert fra studiesteder i Rena og Kongsvinger, fra trange studenthybler og gjort hytta om til lesesal i eksamensperioden. I løpet av vår tid på masterstudiet har vi ikke bare fått økt vår kompetanse om ledelse og programmering; vi har lært mye om det å måtte tilpasse seg en mer digital hverdag, hvor viktig det sosiale er i studietiden og mestret kombinasjonen av pysjamas og skjorte på Zoom.

Vi vil takke vår veileder Svein Bergum for å svare raskt og tydelig på alle våre spørsmål. Vi vil også takk Rolf Finsrud for gode masterseminarer og god kontakt gjennom hele oppgaveskrivingen. En stor takk rettes også til alle informantene som har tatt seg tid til å stille opp til intervju. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre.

Til slutt vil vi takke familie, samboer og venner som har lest korrektur, lagd frokost og støttet oss når frustrasjonen er høy og energinivået er lavt. En særskilt takk rettes til Eirik, Petter, Rory og Lorelai som var viktige støttespillere, diskusjonspartnere og inspirasjonskilder mens vi har skrevet denne oppgaven.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Forord</b> .....	<b>vi</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>vii</b>
<b>1 Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn</i> .....	1
1.2 <i>Formålet med oppgaven og forskningsspørsmål</i> .....	2
1.3 <i>Struktur</i> .....	3
<b>2 Teorigrunnlag</b> .....	<b>4</b>
2.1 <i>Fjernledelse</i> .....	4
2.2 <i>Virtuelle team</i> .....	5
2.3 <i>Tillit</i> .....	6
2.4 <i>Digitale kommunikasjonsverktøy</i> .....	6
2.4.1 <i>Ulike digitale kommunikasjonsverktøy</i> .....	6
2.4.2 <i>Valg av digitale kommunikasjonsverktøy</i> .....	9
2.5 <i>Digitale kommunikasjonsverktøys påvirkning av bedriften</i> .....	11
2.5.1 <i>Organisasjons- og teamkultur</i> .....	11
2.5.2 <i>Effektivitet, produktivitet og resultater</i> .....	12
2.5.3 <i>Kommunikasjon</i> .....	13
2.5.4 <i>Ledelse</i> .....	14
2.5.5 <i>Teamstruktur og organisasjonsstruktur</i> .....	15
2.5.6 <i>Samarbeid og kommunikasjon</i> .....	16
2.5.7 <i>Utfordringer ved hjemmekontor</i> .....	17
<b>3 Forskningsdesign og metode</b> .....	<b>18</b>
3.1 <i>Forskningsspørsmål</i> .....	18
3.2 <i>Valg av forskningsmetode</i> .....	19
3.2.1 <i>Eksplorerende design</i> .....	19
3.2.2 <i>Kvalitativ metode</i> .....	19
3.3 <i>Planlegging og gjennomføring av intervjuer</i> .....	20
3.3.1 <i>Utvalg og rekruttering</i> .....	20
3.3.2 <i>Utforming av intervjuguiden</i> .....	21
3.3.3 <i>Fremgangsmåte ved datainnsamling</i> .....	22
3.3.4 <i>Personvern</i> .....	22
3.4 <i>Refleksjoner knyttet til metode og vår posisjon som forskere</i> .....	23
<b>4 Presentasjon av resultater</b> .....	<b>24</b>
4.1 <i>Valg av kommunikasjonsverktøy</i> .....	25
4.2 <i>Digitale møter</i> .....	26

4.2.1	Positive effekter av digitale møter .....	27
4.2.2	Negative effekter av digitale møter .....	28
4.2.3	Hva som kjennetegner et godt digitalt møte .....	29
4.2.4	Hvordan bruken av digitale møter har endret seg over tid .....	30
4.3	<i>Fordeler og muligheter ved digitale kommunikasjonsverktøy</i> .....	30
4.3.1	Tillit .....	31
4.4	<i>Utfordringer og begrensninger</i> .....	34
4.4.1	Rekruttering og opplæring .....	34
4.4.2	Organisasjonskultur .....	36
4.4.3	Kommunikasjon .....	36
4.4.4	Oversikt og oppfølging .....	39
4.4.5	Lederes udekkede behov .....	40
4.4.6	Begrensninger i digitale kommunikasjonsverktøy .....	40
4.5	<i>Relasjoner og påvirkning</i> .....	41
4.5.1	Forventninger til ledere .....	41
4.5.2	Forventninger til medarbeidere .....	41
4.5.3	Kjennetegn ved en dyktig fjernleder .....	42
4.5.4	Endringer i relasjoner på arbeidsplassen .....	42
4.5.5	Hvordan fjernledelse påvirker trivsel .....	42
4.5.6	Produktivitet .....	43
4.5.7	Hvordan bruken av digitale kommunikasjonsverktøy påvirker beslutningstaking .....	44
4.5.8	Hvordan bruken av digitale kommunikasjonsverktøy påvirker planlegging .....	44
4.5.9	Varige endringer i hvordan arbeid blir utført.....	44
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b> .....	<b>45</b>
5.1	<i>Diskusjon av resultater</i> .....	45
5.1.1	Forskningsspørsmål 1 - Hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy? .....	45
5.1.2	Forskningsspørsmål 2 - Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedriften? 49	
5.1.3	Forskningsspørsmål 3 - Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy? .....	51
5.2	<i>Diskusjon i forhold til hva som tidligere er publisert</i> .....	55
5.2.1	Forskningsspørsmål 1 - hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy?.....	55
5.2.2	Forskningsspørsmål 2 - Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedriften? 59	
5.2.3	Forskningsspørsmål 3 - Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy? .....	65
<b>6</b>	<b>Konklusjoner og implikasjoner</b> .....	<b>71</b>
6.1	<i>Hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy?</i> .....	71
6.2	<i>Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedriften?</i> .....	71
6.3	<i>Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy?</i> .....	72
<b>7</b>	<b>Begrensninger i studien og videre forskning</b> .....	<b>73</b>
7.1	<i>Begrensninger</i> .....	73
7.2	<i>Anbefalinger for videre forskning</i> .....	73
<b>8</b>	<b>Kilder</b> .....	<b>75</b>



<b>9</b>	<b>Vedlegg.....</b>	<b>81</b>
9.1	<i>Intervjuguide .....</i>	<i>81</i>
9.2	<i>Informasjonsskriv til intervjukandidater.....</i>	<i>87</i>
9.3	<i>Samtykkeerklæring.....</i>	<i>90</i>

# 1 Introduksjon

## 1.1 Bakgrunn

Fredag 12. mars 2020 måtte bedrifter over hele Norge omstille seg raskt som følge av koronapandemien. Påbud og anbefalinger om å holde avstand til andre personer førte til at bedrifter ble pålagt å tilrettelegge for hjemmekontor på tvers av bransjer og yrkesgrupper. Fjernledelse og digitale kommunikasjonsverktøy var nå et særdeles relevant tema for bedrifter og ble mer aktuelt enn noensinne. To år senere uttrykker både bedrifter og ansatte at de ikke ønsker å gå tilbake til et tradisjonelt kontor på fulltid, og flere bedrifter har allerede etablert hybridordninger der ansatte kan velge om de vil arbeide fra kontoret eller hjemmefra.

I Norge rapporterer rundt 80 prosent av arbeidstakerne at de har fått sin arbeidssituasjon vesentlig endret som følge av koronapandemien (Nergaard, 2020). Arbeidsgivere måtte ta i bruk nye digitale verktøy som gjorde det mulig å utøve fjernledelse, og ansatte har tatt i bruk nye digitale verktøy for å kunne kommunisere og arbeide med kollegaer. Digitale verktøy er tatt i bruk i større omgang under koronapandemien, og i 2020 var det kun 20 prosent av norske arbeidstakere som oppgav at de ikke benyttet seg av digitale verktøy og 16 prosent som ikke hadde noen endring i hvor ofte de benyttet seg av digitale verktøy (Nergaard, 2020). Kun 32 prosent av arbeidstakerne i Norge svarer at de ikke vil benytte seg av digitale verktøy mer enn det de gjorde før koronapandemien (Nergaard, 2020).

I fremtiden er det ikke tilstedeværelse, men tilgjengelighet, tillit og relasjonsbygging over avstand som er viktig (Bergum, 2014). Hvordan ansatte kommuniserer påvirker tilliten mellom ansatte (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Tillit påvirker effektivitet og tilfredsheten til ansatte i bedrifter (Edwards & Sridhar, 2005). Flere studier peker imidlertid på at tillitsbygging kan være utfordrende dersom ansatte kun kommuniserer digitalt (Suchan & Hayzak, 2001; Robey et al., 2000). En av grunnene til dette er at det er vanskelig å kommunisere uformelt ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, som er viktig for å bygge relasjoner og tillit (Kozlowski et al., 2021).

Flere studier har funnet at det å benytte seg av digitale kommunikasjonsverktøy kan påvirke bedrifter, både positivt (Gibson et al., 2002) og negativt (Nergaard, 2020). I en studie har kommunikasjon vist seg å være den viktigste faktoren for suksess i team (Suchan & Hayzak, 2001), og å benytte seg av flere ulike teknologier kan føre til bedre resultater for ansatte (Powell et al., 2004).

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy er også assosiert med flere utfordringer, slik som ansattes følelse av å alltid måtte være tilgjengelig for bedriften (Kozlowski et al., 2021), økt turbulens og usikkerhet (Zeuge et al., 2020) og økt sannsynlighet for konflikter (Furumo, 2009). Ansatte som

bruker digitale kommunikasjonsverktøy som eneste kommunikasjonskanal til andre ansatte rapporterer også om at de føler seg glemt når viktige karrieremuligheter oppstår i bedriften (Igbaria & Guimaraes, 1999), at skillet mellom arbeidstid og fritid blir svekket (Fonner, 2015) og at de jobber utover avtalt arbeidstid (Aczelet al., 2021).

En studie av hjemmekontor i Norge fra 2020 fant at 39 prosent mente at de var mindre produktive, 16 prosent mente at de var mer produktive, mens 43 prosent mente at det ikke var noen forskjell i produktivitet når de arbeidet hjemme (Nergaard, 2020). Siden den gang har imidlertid arbeidstakere i Norge fått tid til å omstille seg og bli vant til å bruke ulike digitale verktøy. Tidligere forskning har vist at ansatte er flinke til å tilpasse seg digitale endringer raskt og med gode resultater (Powell et al., 2004). Bedrifter har fått muligheten til å evaluere de verktøyene de tok i bruk i 2020, og ta i bruk alternative verktøy som kan tilfredsstille deres behov bedre. Leverandører av digitale verktøy har hatt muligheten til å lage nye verktøy og forbedre allerede eksisterende programvare. Det finnes derfor et kunnskapsgap i forskningen på hvorvidt bedrifter blir påvirket av de samme faktorene som før pandemien og om bedriftene blir mer eller mindre påvirket av disse faktorene enn tidligere.

Hvilke faktorer som påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy har en viktig rolle innen forskning på fjernledelse og digitale kommunikasjonsverktøy, ettersom hvordan ansatte kommuniserer påvirker tilliten mellom ansatte i bedrifter (Jarvenpaa & Leidner, 1999), og både tillit (Sarker et al., 2000) og kommunikasjon (Suchan & Hayzak, 2001) påvirker suksessen til bedriften. Etablert forskning viser at situasjon, formalitet, medierikhet, personlige preferanser, tidssensitivitet og muligheten til å lagre kommunikasjonen skriftlig er viktige påvirkningsfaktorer (Powell et al., 2004). Ettersom langt flere benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy i dag enn da Powell et al. sin studie ble utgitt i 2004 og det har blitt utviklet flere ulike digitale kommunikasjonsverktøy siden den tid og i dag, kan det heller ikke utelukkes at også hvilke påvirkningsfaktorer som eksisterer og hvor stor innflytelse de har kan ha endret seg.

## 1.2 Formålet med oppgaven og forskningsspørsmål

Endringer i hvilke digitale kommunikasjonsverktøy som finnes og hvor ofte de brukes etter koronapandemiens begynnelse kan ha en innvirkning på mange tidligere forskningsresultater. Ettersom det finnes lite forskning på digitale kommunikasjonsverktøy ved fjernledelse under koronapandemien kan det tenkes at studier som ble foretatt selv kort tid før eller ved starten av koronapandemien ville gitt andre resultater i dag. Vi ønsker derfor å bidra til ny kunnskap om temaet ved å belyse hvordan situasjonen er i dag.

Formålet med denne oppgaven er å forklare hvordan digitale kommunikasjonsverktøy påvirker bedrifter som benytter seg av fjernledelse og hjemmekontor, samt å undersøke om

koronapandemien har påvirket hvilke faktorer som påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy. Vi er særlig interesserte i å undersøke sammenhenger mellom hvordan ulike teknologi, eksempelvis digitale møter og e-post, påvirker kommunikasjon, beslutningstaking, planlegging, organisasjonskultur og tillit.

På bakgrunn av dette har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy ved fjernledelse?
2. Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedriften?
3. Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy?

Vi har derfor utført en eksplorativ studie med et kvalitativt design. Dette studiedesignet er valgt for å kunne få en forståelse av hvordan en stor omveltning i hvor mange og hvem som benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy har hatt på hvordan digitale kommunikasjonsverktøy blir valgt og hvilke effekter bruken har på bedrifter. Vi har utført semistrukturerte intervjuer med informanter som er nøye utvalgt for å få god spredning i bedrift, kjønn, alder og ledererfaring. Vi har i den anledning utarbeidet en intervjuguide for å sikre en hensiktsmessig gruppering av spørsmål. Resultater blir presentert og diskutert med utgangspunkt i grupperingene i intervjuguiden.

### 1.3 Struktur

Opgaven er delt inn i ni kapitler med tilhørende delkapitler for å sørge for å gi leseren en oversiktlig inndeling av oppgavens struktur. Det første kapitlet vil gi leseren en innledning til oppgaven. Kapittel to vil presentere relevant teori og setter den teoretiske rammen for oppgaven. Kapittel tre handler om oppgavens metode. Her vil bakgrunnen for valg av forskningsdesign, metode, og forskningsspørsmålene bli diskutert. I kapittel fire vil resultatene av studien legges frem. Presenteringen av resultater tar utgangspunkt i intervjuguidens oppbygning. I kapittel fem vil resultatene bli diskutert. Resultatene blir først diskutert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, før de så blir diskutert mot tidligere forskning. Kapittel seks vil presentere konklusjoner og implikasjoner. Kapittel syv vil presentere begrensninger i studien og forslag til fremtidig forskning. Kapittel åtte inneholder en kildeliste med referanser til alle kilder som er benyttet i studien. Til slutt kommer kapittel ni, som inneholder vedlegg.

## 2 Teorigrunnlag

Vi har gjennomgått rundt 120 artikler fra en rekke ulike tidsskrifter. Artikler har blitt funnet gjennom databasesøk i Google Scholar, Oria og SAGE Journals. Vi har i tillegg fått tilsendt artikler fra vår veileder Svein Bergum. Vi har begrenset søket til artikler som ikke er eldre enn 1985, men valgte senere å begrense søket til publikasjoner utgitt etter 2020. Dette ble gjort for å finne relevante kilder som studerte hvilken effekt koronapandemien hadde på bruk av digitale kommunikasjonsverktøy.

Ved databasesøkene ble følgende stikkord brukt: information communication technology, communication technology choosing, communicate technology, virtual team communication, telecommuting communication, communication technology criteria, virtual team opportunities, virtual team challenges, communication technology challenge, communication technology opportunities, remote leadership, teleworking, telecomputing.

### 2.1 Fjernledelse

Fjernledelse er et begrep, konsept og et fenomen som favner bredt. Vi legger Bergum sin definisjon for avstandsledelse til grunn «En situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografiske steder, helt eller delvis, kan defineres som avstandsledelse» (Bergum, 2014, p. 40). Vår forståelse av «geografiske steder» innebærer at situasjoner der leder og ansatte befinner seg i samme by, men ikke på samme kontor også inkluderes i begrepet. Med dette som bakgrunn kan man argumentere for at fjernledelse handler om situasjoner hvor interaksjoner ansikt-til-ansikt ikke er en mulighet, og hvor man ser at bruken av ulike former for informasjon- og kommunikasjonsteknologier er viktig.

Før pandemien har man som regel forbundet fjernledelse som ledelse som utøves fra et annet geografisk område enn den som ledes, og at kommunikasjonen mellom lederen og den som ledes skjer elektronisk (Kelloway et al., 2003). En annen måte å definere fjernledelse på er å «jobbe hjemmefra», som man kan tolke at dekker å arbeide fra et hvor som helst annet sted enn det dedikerte området som arbeidsgiveren har til rådighet (Aczel et al., 2021). Dette kan også støttes av tidligere definisjoner hvor fjernledelse blir karakterisert som å jobbe borte fra det tradisjonelle kontoret (Daniels et al., 2001). Samme studie definerer fjernledelse videre som å arbeide eksternt fra en arbeidsgiver, eller fra et tradisjonelt arbeidssted, i en betydelig del av arbeidstiden. Dette innebærer at fjernarbeid kan praktiseres heltid eller deltid som en hybridordning. Arbeidet innebærer ofte elektronisk behandling av informasjon, og alltid bruk av telekommunikasjon (Daniels et al., 2001).

Det finnes også nyere definisjoner som går ut på at fjernledelse er en type arbeid eller en leveranse av tjenester som utføres eksternt, på avstand, eller på nett ved bruk av datamaskin og

telematikkteknologier (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Med bakgrunn i dette kan man argumentere for at en felles forståelse av fjernledelse er ledelse som utøves fra et annet fysisk sted enn den ansatte, og hvor ulike former for informasjon og kommunikasjonsteknologier er en nødvendighet. Noe som også kan støttes opp om under den generelle definisjonen av fjernledelse som arbeidsordninger på geografisk avstand, støttet ved bruk av informasjon og kommunikasjonsteknologi (Bergum, 2009).

## 2.2 Virtuelle team

Ved fjernledelse jobber de ansatte ofte i virtuelle team. Virtuelle team kan defineres som «a collection of individuals who are interdependent on their tasks who share responsibility for outcomes, who see themselves and who are seen by others as an intact social entity embedded in one or more larger social systems, and who manage their relationship across organisational boundaries» (Cohen & Bailey, 1997, p. 241). Virtuelle team åpner opp muligheten for å jobbe på tvers av fagområder, bedrifter, land og tidssoner. Virtuelle team er preget av to nøkkelfaktorer: utstrakt bruk av digitale kommunikasjonskanaler og en geografisk avstand mellom teammedlemmene (Kozlowski et al., 2021). Digitale kommunikasjonsverktøy er essensielt og helt grunnleggende for at virtuelle team kan samarbeide, fordi de ikke kun brukes til kommunikasjon, men også for å dele informasjon, forhandle, løse problemer og ta beslutninger.

En studie viser at virtuelle team som har fått dialogtrening samarbeider bedre enn virtuelle team som ikke gikk gjennom den samme opplæringen (Tan et al., 2000). Samme studie viste at virtuelle team som gikk dialogtrening selv opplevde å ha høyere kvalitet på beslutningene som ble tatt, og var også mer tilfreds med beslutningene. En annen studie som også forsket på hvordan dialogtrening påvirket virtuelle team fant liknende resultater; her viser resultatene at virtuelle team med kommunikasjonstrening har høyere tillit, bedre interaksjonsprosesser, mer åpenhet og følte seg mer knyttet og forpliktet til å nå teamets mål (Walther & Burgoon, 1992). Likevel er det mer sannsynlig at konflikter oppstår hos virtuelle team enn hos tradisjonelle team (Furumo, 2009).

Virtuelle team opplever turbulens og usikkerhet, og for å dempe effektene av dette må teamet oppleve stabilitet og god strukturell støtte (Zeuge et al., 2020). Strukturell støtte påvirker også motivasjonen til teammedlemmene indirekte, ifølge samme studie. En studie fant også at virtuelle team som jobber hjemmefra ofte opplever en forventning om å alltid være tilgjengelig, som fører til stress og utbrenthet, fordi jobben avbryter tid som er satt av til familie og venner (Kozlowski et al., 2021).

## 2.3 Tillit

Tillit kan defineres som «en positiv forventning om at en annen person ikke vil handle rent opportunistisk» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 428). Tillit blir ofte dratt frem som et av de viktigste suksessfaktorene for et vellykket team (Sarker et al., 2000). En studie trekker frem at det sentrale for ledere i fremtiden ikke er tilstedeværelse, men tilgjengelighet, tillit, og relasjonsbygging over avstand (Bergum, 2014). Tillit kan påvirke en rekke forhold, og også selv bli påvirket av en rekke forhold. Tillit kan eksempelvis påvirke hvor effektive og tilfredse ansatte på teamet er (Edwards & Sridhar, 2005; Zeuge et al., 2020), skape entusiasme, bidra til høyere grad av initiativ, positivt lederskap og forutsigbar kommunikasjon (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Virtuelle team med høy grad av tillit har forutsigbare kommunikasjonsmønstre, gir hverandre tilbakemeldinger, har positivt lederskap, er mer entusiastiske og takler teknologisk usikkerhet godt (Powell et al., 2004).

Tillit, inkludert fenomenet «swift trust», kan også la seg påvirke av flere faktorer, slik som kommunikasjon (Jarvenpaa & Leidner, 1999) og hvor åpen og ærlig kommunikasjonen er (Fische, 1998; Gibson & Gibbs, 2006). En annen studie fant at tillit kunne stamme fra flere ulike kilder: personlighet, institusjonelt eller interaksjoner (Zeuge et al., 2020). Virtuelle team sin tillit blir påvirket av hvordan teammedlemmer samhandler og svarer andre innenfor rimelig tid, åpen kommunikasjon og tilbakemeldinger (Henttonen & Blomqvist, 2005). Tilliten til kortvarige virtuelle team skapes ofte tidlig i kommunikasjonsløpet når nye virtuelle teams skapes (Clark et al., 2010). Tillit ser også ut til å påvirkes av hvordan kunnskap deles (Liu & Li, 2012; Quigley et al., 2007).

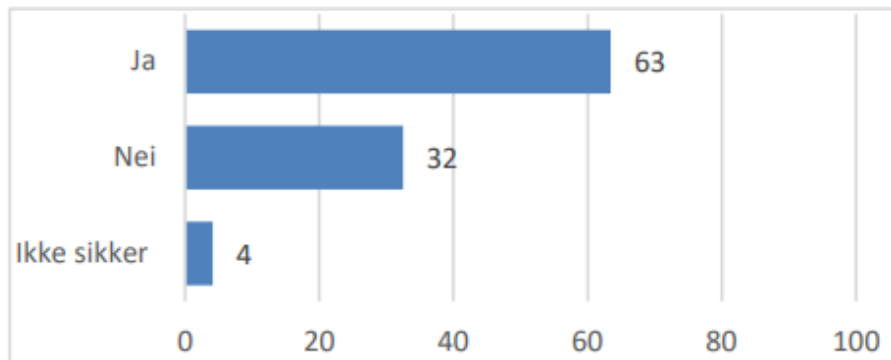
En studie sier at det er vanskelig å kommunisere uformelt og spontant ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, og at det fører til at de mister muligheten til å snakke om saker som ikke er jobberelatert (Zeuge et al., 2020). Samme studie peker på at denne uformelle praten er en viktig kilde for å bygge mellommenneskelige relasjoner og bygge tillit mellom teammedlemmer, og at det derfor kan være vanskelig å bygge gode relasjoner og tillit ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Eksempelvis viser en studie at innføringen av virtuelle team kan hemme tillit med 83 prosent (Kozlowski et al., 2021).

## 2.4 Digitale kommunikasjonsverktøy

### 2.4.1 Ulike digitale kommunikasjonsverktøy

Digitale kommunikasjonsverktøy har blitt tatt i bruk i stort omfang under koronapandemien. I 2020 viser en undersøkelse at kun 20 prosent ikke bruker digitale verktøy, og at verktøyet som blir mest brukt er digitale møter (Nergaard, 2020). 63 prosent av norske arbeidstakere svarer at de vil benytte seg mer av digitale verktøy og/eller hjemmekontor mer etter koronapandemien enn det de gjorde før.

Når verden er mer tilbake til det normale, tror du at du vil benytte disse løsningene mer enn det du gjorde før? N=558.



(Nergaard, 2020, p. 4)

Det finnes mange ulike former for digitale kommunikasjonsverktøy. I denne oppgaven definerer vi digitale kommunikasjonsverktøy som ethvert verktøy hvor man kommuniserer med hverandre digitalt uavhengig om det benyttes en tredjepartsprogramvare eller ikke. En ikke uttømmende liste over digitale kommunikasjonsverktøy er gjengitt nedenfor. Digitale kommunikasjonsverktøy er altså selve programmet eller tilsvarende som lar deg kommunisere med andre. I forskningslitteratur snakker man gjerne om Information and Communication Technology (ICT). ICT kan defineres som all teknologi som lar mennesker og organisasjoner kommunisere (Bouwman et al., 2005).

- mobilsamtaler
- SMS
- e-post
- plattformer for videokonferanser, eksempelvis Zoom, Skype og Teams
- ulike plattformer, slik som Teams og Canvas
- CRM-systemer
- samarbeidsverktøy

Kozlowski et al. (2021) trekker inn tre aspekter som er involvert i kommunikasjonsteknologi: teknologiavhengighet, medierikhet og synkronitet (Kozlowski et al., 2021). Teknologiavhengigheten sier noe om hvor avhengig teamet er av teknologi for å kunne kommunisere, med en skala fra å alltid kommunisere digitalt til å aldri kommunisere digitalt. Medierikhet kan fortelle oss hvorvidt kommunikasjonsverktøyet kan formidle dyp, detaljert og nyansert informasjon. Eksempelvis scorer e-post lavere på medierikhet enn en videokonferanse, fordi teammedlemmer kan kommunisere med tale, endre lydnivået, bruke kroppsspråk og ansiktsmimikk, i tillegg til å kunne dele skjerm. Jo rikere et medium er, desto mindre sannsynlig er det at hva en prøver å kommunisere blir misforstått

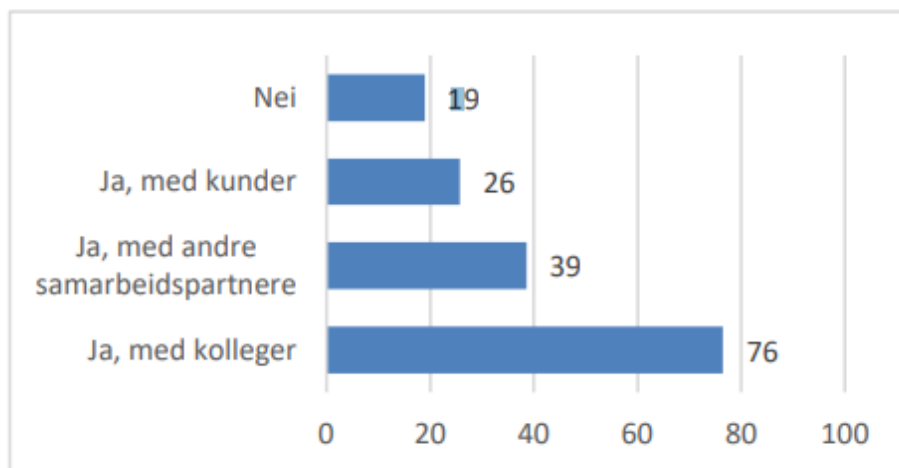


av andre (Kozlowski et al., 2021). Muligheten til å formidle både verbal og ikke-verbal informasjon (“cues”) kan være et viktig ledd i kommunikasjonen i ulike situasjoner (Walther, 2004). Synkronitet handler om hvorvidt kommunikasjonsverktøyet lar brukerne kommunisere live eller om det er asynkron kommunikasjon. Digitale kommunikasjonsverktøy som lar brukerne kommunisere synkront, eller direkte, åpner opp muligheten for å stille spørsmål til hva som blir sagt, avbryte og bidra med informasjon i sanntid. Som et resultat kan slike kommunikasjonsverktøy være viktig å bruke der teamet skal dele ideer, bygge teamet og løse problemer, da det vil være vanskelig å oppnå den samme graden av felles forståelse når kommunikasjonen ikke skjer kontinuerlig (Kozlowski et al., 2021).

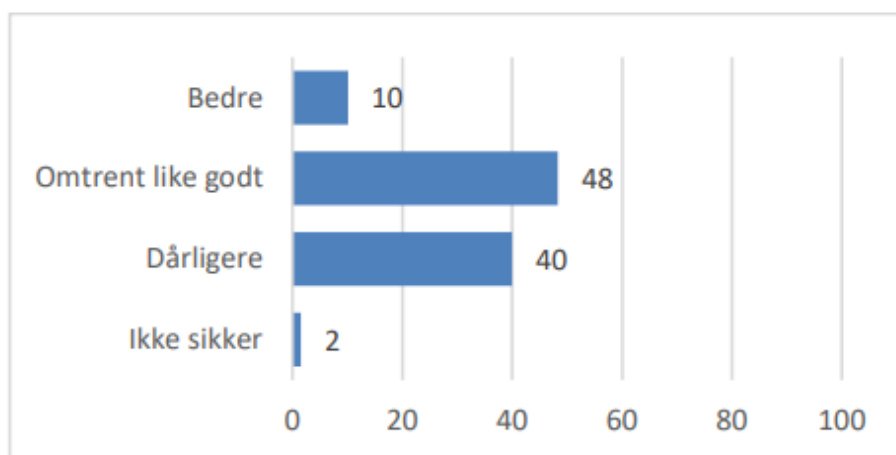
Lederen må bestemme hva slags teknologi som skal brukes for å kommunisere, og endre ved behov (Kozlowski et al., 2021). Lederen må også forsikre seg om at alle teammedlemmene kan bruke disse digitale kommunikasjonsverktøyene. Bruken av ulike digitale kommunikasjonsverktøy har vist seg å øke samholdet innad i teamet (Suh et al., 2011). Videre har studier funnet at digitale kommunikasjonsverktøy kan øke tilfredsheten til ansatte (Chi et al., 2012), og minke statusforskjeller mellom medarbeidere i samme team (Anderson et al., 2007). Ansatte som derimot ikke selv føler at de mestrer teknologien som blir brukt kan føle på mye usikkerhet rundt det å bruke digitale kommunikasjonsverktøy. Det kan føre til at de unngår oppgaver der de må bruke disse teknologiene (Laitinen & Valo, 2018). Ansatte som jobber digitalt og fra kontor opplever omtrent lik grad av tilhørighet i jobbinteraksjoner, og hvilken grad av tilstedeværelse de opplever mens de kommuniserer påvirker likevel ikke hva slags kommunikasjonsverktøy de velger å bruke (Fonner & Roloff, 2012).

En studie viser at 80 prosent av arbeidstakere i Norge benytter seg av digitale verktøy, og at 81 prosent av de som benytter seg av digitale verktøy benytter seg av videomøter (Nergaard, 2020). Samme studie spurte om hvordan videomøter fungerer sammenlignet med fysiske møter. 10 prosent synes videomøter fungerer bedre, 58 prosent svarer at det fungerer omtrent like godt, mens 40 prosent synes det fungerer dårligere. Studien spurte derimot ikke om hvorfor noen mener at videomøter fungerer bedre eller dårligere, og heller ikke om hvordan dette påvirket bedriften.

Har du i løpet av de siste to til tre ukene deltatt i videomøter. N=545.



Hvordan synes du videomøter fungerer sammenlignet med fysiske møter? N=445.



(Nergaard, 2020, p. 3)

#### 2.4.2 Valg av digitale kommunikasjonsverktøy

Valget av hvilket kommunikasjonsverktøy som skal velges er avhengig av flere faktorer. Situasjon, formalitet, antall deltakere, kultur, muligheten til å se hverandre, samt mengden og typen informasjon som deles, ser alle ut til å virke inn på valget av kommunikasjonsverktøy (Powell et al., 2004). Samme studie fant også at personlige preferanser, egen erfaring med kommunikasjonsverktøyet, muligheten for å dokumentere kommunikasjonen og hvor mye kommunikasjonen haster kan påvirke valget. Samarbeidsverktøy med høy synkronitet, hvor man kan diskutere frem og tilbake uten at samtalen stopper opp, fungerer godt for uformelle samtaler og diskusjoner, spesielt der mer enn to ansatte deltar (Kozlowski et al., 2021). Denne formen for kommunikasjon blir typisk brukt der man ønsker å ha kommunikasjonen skriftlig for å kunne se og

lagre informasjon, men hvor lange e-posttråder ville vært uegnet. Ved idémyldring, løsning konflikter og strategiplanlegging viser seg å fungere best ved møter ansikt til ansikt og telefonsamtaler, mens mer strukturerte oppgaver og rutinepregede oppgaver er godt egnet for skriftlige elektroniske kommunikasjonsverktøy (Powell et al., 2004).

En studie viser at virtuelle teams ser ut til å tilpasse deres kommunikasjon etter hvilke kommunikasjonsverktøy som er tilgjengelige (Maznevski & Chudoba, 2000). E-post fungerer godt når ledere skal oppdatere mange mennesker på en gang fordi den lar mottakere tenke gjennom informasjonen som blir sendt (Warkentin et al., 1997). Det er også en god måte å sende ut en viktig oppdatering som senere krever et møte, hvor detaljer om møtet er inkludert i selve e-postmeldingen. Dette bidrar til effektive møter (Warkentin et al., 1997). I tilfeller der respons kreves, vil e-post være spesielt uegnet dersom man krever rask respons, eller der e-postmeldingen krever mye fremtidig samhandling og oppfølging mellom sender og mottaker (Kozlowski et al., 2021). Kozlowski et al. (2021) viser videre at e-post er effektivt for deling av faktainformasjon, spesielt dersom det er ønskelig med skriftlig dokumentasjon, men mindre egnet for kompliserte diskusjoner og kontroversielle beslutninger. Til slik kommunikasjon nevner forfatteren at videokonferanser er bedre egnet.

Videokonferanser er godt egnet til diskusjoner der flere deltakere skal planlegge, diskutere og jevnlig bytte på hvem som snakker (Karl et al., 2022). Ved monologer er ikke behovet for at deltakere skal se hverandre like stort, mens ved samtaler mellom flere parter ofte vil være helt nødvendig for å få et godt utfall. Videokonferanser lar deltakerne lese kroppsspråk, som gjør det til et mer medierikt kommunikasjonsverktøy, og derfor er mer egnet for kompleks informasjon der man kan få øyekontakt med hverandre, lese kroppsspråk og «cues» (Lampa et al., 2021). En annen studie er imidlertid uenig med disse resultatene, og sier at digitale kommunikasjonsverktøy ikke lar deltakerne se deltakernes kroppsspråk eller ha øyekontakt, ettersom deltakere ikke kan se på andre deltakere og inn i kameraet samtidig (Karl et al., 2022). Dersom man må sende sensitiv informasjon og har behov for rask respons vil imidlertid andre kommunikasjonsverktøy være bedre egnet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Videokonferanser er også et godt verktøy for idémyldring der man trenger å samle mennesker med ulik kunnskap og erfaring for å få avklart et tema raskt (Karl et al., 2022). Mindre egnet er det å bruke når en kun skal informere om noe som ikke krever svar fra de andre deltakerne. I en undersøkelse ble over 8000 ansatte i USA spurt om hvor ofte de opplever at et møte like gjerne kunne vært en mail. 32 prosent svarte at de opplever dette mesteparten eller hele tiden (Pinkus, 2021). Videokonferanser er også uegnet som kommunikasjonsverktøy dersom en trenger en rask

avklaring og har spesifikke spørsmål som sannsynligvis ikke vil kreve forklaringer eller videre kontakt mellom partene kan et kommunikasjonsverktøy med lavere grad av synkronitet være bedre egnet (Allison et al., 2015).

Jacobsen & Thorsvik (2013) skriver telefonsamtaler er godt egnet når en trenger en hurtig avklaring eller må oppdatere noen om en tidssensitiv sak grunnet høy grad av synkronitet. Dersom informasjonen en ønsker å dele ikke må komme den andre parten til kjennskap med en gang, vil det ofte være bedre å sende slik informasjon skriftlig slik at informasjonen er lagret og mottakeren får mulighet til å bearbeide informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Telefonsamtaler kan også være bedre egnet enn digitale møter fordi deltakeren ikke blir distraheret av video, og dermed lytter bedre (Caulat, 2012). Videre er telefonsamtaler egnet som et digitalt verktøy dersom det er komplekse detaljer eller sensitive temaer som skal diskuteres (Decker & Decker, 2015). Telefonsamtaler mangler muligheten for å lese andres kroppsspråk. Som resultat er telefonsamtaler som kommunikasjonsverktøy uegnet der det er mange deltakere, da det vil være vanskelig å diskutere mellom partene. Tilgangen til å lese sosiale «cues» er borte, og selv med muligheten for å sette seg i kø for å få ordet, vil det være en dårlig løsning når deltakere trenger å kunne avbryte og bidra med informasjon som kan belyse hva som blir sagt i sanntid (Decker & Decker, 2015).

## 2.5 Digitale kommunikasjonsverktøys påvirkning av bedriften

En undersøkelse Oslo Met har gjennomført på vegne av Arbeids- og sosialdepartementet viser at hele syv av ti nordmenn kan tenke seg å fortsette med hjemmekontor minst én dag i uken etter koronapandemien (Holm Ingelsrud & Hoff Bernstrøm, 2021). En nylig utført undersøkelse viser at kun 15 prosent av virksomhetene i området planlegger å bringe de ansatte tilbake på kontoret fem dager i uken, mens 70 til 75 prosent av virksomhetene til sammenlikning krevde at de ansatte jobbet på kontoret fulltid før pandemien (DiFeliciano, 2022). Fjernarbeidere bruker mindre tid på å reise til jobb og opplever en høyere grad av autonomi over egen tidsbruk, og i tillegg viser flere studier også at fjernarbeidere har høyere motivasjon og er mer tilfredse (Aczel et al., 2021). En litteraturstudie på fjernledelse viser at mange av de positive aspektene handler om tid, mens de negative ofte handler om sosiale aspekter (Aczel et al., 2021).

### 2.5.1 Organisasjons- og teamkultur

Normer blir ikke like godt forstått og etablert, fordi mangelen på fysiske møter og færre uformelle samtaler gjør at de ikke greier å skape og forstå teamets normer like raskt som tradisjonelle team (Aczel et al., 2021). Samme studie viser at lederen har en viktig rolle for å skape normer, regler og organisasjonskultur. Hva lederen gjør i startfasen av teamets levetid har en spesielt stor påvirkning av hva som normativt forventes og hva som blir sett på som akseptabel oppførsel (Kozlowski et al.,

2021). Lederen setter tonen med å selv vise hvor formell eller uformell vedkommende forventer at kommunikasjonen er; hvor personlige er teammedlemmene i kommunikasjonen, hva er greit å dele og snakke om og ikke (Kozlowski et al., 2021).

Team kan i større grad forstå hvordan organisasjons- og teamkulturen er når de møter andre ansatte fysisk (Kozlowski et al., 2021). På et kontor vil det oppstå spontane situasjoner der ansatte kan kommunisere uformelt. Ved å se og høre hvordan andre ansatte oppfører seg og kommuniserer, kan ansatte på kontoret raskt forstå hvordan organisasjonskulturen er (Kozlowski et al., 2021). Virtuelle team vil i mye mindre grad ha muligheten til å observere hvordan andre ansatte ter seg. Virtuelle team er derfor avhengige av at regler og normer for bedriften kommuniseres tydelig fra starten av, slik at det ikke oppstår misforståelser senere. Team som består av teammedlemmer utelukkende fra samme bedrift vil kunne oppleve å ikke ha den samme tilhørigheten til bedriften dersom teamets normer og kultur skiller seg fra bedriften (Majchrzak et al., 2000).

### 2.5.2 Effektivitet, produktivitet og resultater

Teammedlemmer som benytter seg av flere ulike former for teknologi i sin arbeidshverdag har bedre resultater enn andre teammedlemmer (Powell et al., 2004, p. 12). Det har blitt forsket mye på effektivitet og resultater i virtuelle team sammenliknet med tradisjonelle team. Forskning rundt effektiviteten til virtuelle team er ikke enige; noen studier viser at virtuelle team er mer effektive (Powell et al., 2004; Sharda et al., 1988), noen viser at virtuelle er mindre effektive (McDonough et al., 2001), mens andre viser at effektiviteten er lik mellom de to teamformene (Lind, 1999). Når det gjelder ytelse («performance») er de fleste studiene enige om at det ikke er noen signifikante forskjeller. Det er likevel verdt å merke seg at hva som legges i ordet «ytelse» og «performance» kan variere noe mellom ulike studier. En gjennomgang av ulike faktorer som ofte inngår i «performance»-begrepet, viser at det ikke er noen forskjeller mellom virtuelle og tradisjonelle team når det kommer til kvaliteten på beslutningstaking (Powell et al., 2004). De fant derimot at virtuelle team ofte bruker lengre tid på å ta beslutninger.

En studie fra 2001 viser at tradisjonelle team hadde bedre resultater enn virtuelle team (McDonough et al., 2001). Virtuelle team kan forbedre prestasjonene sine ved å sette klare delmål i tillegg til langsiktige mål, la alle teammedlemmene gå gjennom de samme kursene, ha en klar teamstruktur og drive med teambuilding (Kaiser et al., 2000). Strukturell støtte har en sterk positiv effekt på teamets ytelse og prestasjon (Zeuge et al., 2020). Dette kan eksempelvis være et belønningssystem, transparent kommunikasjon og informasjonshåndtering. Flere ulike bedrifter som benyttet seg av digitale kommunikasjonsverktøy og hjemmekontor rapporterte om en økning i produktivitet på mellom 15 og 37 prosent (Gibson et al., 2002). En studie viser at produktiviteten til fjernarbeidere i

snitt øker med 22 prosent, og en studie fra 1998 viser at ansatte som jobber hjemmefra i snitt tar ut to færre sykedager (Gibson et al., 2002). Ansatte sier selv at den økte produktiviteten skyldes færre distraksjoner, muligheten til å jobbe når de selv fungerer best, økt motivasjon på grunn av økt fleksibilitet og at de får lagt inn mer arbeid fordi de blir forstyrret mindre (Gibson et al., 2002).

En norsk undersøkelse fra 2020 studerte hvordan arbeidstakere vurdere og sammenlikne sin egen produktivitet på hjemmekontor og på fysisk kontor. Flertallet på 43 prosent svarte at produktiviteten var omtrent den samme. 39 prosent svarer at de er mindre produktive, mens kun 16 prosent mener at de er mer produktive (Nergaard, 2020). Denne studien konkluderer med at få ansatte blir mer produktive på hjemmekontor, som står i kontrast til hva forskningen til Gibson et al viser (Gibson et al., 2002).

### 2.5.3 Kommunikasjon

For at virtuelle team skal fungere godt er de avhengige av å utvikle et felles språk (Majchrzak et al., 2000). Hvordan ansatte jobber og hva slags teknologi de bruker påvirker hvordan de kommuniserer (Powell et al., 2004). En studie viser at teammedlemmer tilpasser måten de kommuniserer på etter hvordan teamstrukturen er. En annen studie viser at teammedlemmer endrer hva slags informasjon de deler og hvordan de kommuniserer basert på hva slags teknologi de bruker. Samme studie viser likevel til at dersom det trengs endringer i teknologien, så vil teknologien bli endret (Powell et al., 2004). En studie viser at det ikke er noen forskjeller mellom tradisjonelle team og virtuelle team når det kommer til informasjonsdeling. Samme studie fant at tradisjonelle team var sterkere knyttet til hverandre og at de presterte bedre (Warkentin et al., 1997).

En studie av Suchan & Hayzak (2001) viser at kommunikasjon er den viktigste faktoren for suksess. De mener at kommunikasjon er en strategisk aktivitet som vil kunne påvirke bedriften. For å sørge for god kommunikasjon mener de at det er viktig å møte ansatte ansikt til ansikt for å bygge tillit, og deretter sørge for å ha en kultur og ha et system som belønner informasjonsdeling i virtuelle team (Suchan & Hayzak, 2001). Flere studier peker på det samme: for å bygge tillit kreves det møter ansikt-til-ansikt (Robey et al., 2000). Dette kan tyde på at virtuelle team som aldri møtes fysisk, spesielt i begynnelsen av teamets levetid, vil kunne oppleve mindre tillit mellom teammedlemmene. Likevel tyder forskning på at læring kan skje effektivt i virtuelle team (Powell et al., 2004)

En studie fant at virtuelle team kommuniserer mer med hverandre (Eveland & Bikson, 1988). I tillegg til å kommunisere mer med hverandre, er også deltakelsen i kommunikasjonen jevnere i virtuelle team enn i tradisjonelle team (Zeuge et al., 2020). Samme studie viser også at kommunikasjonen er mer upersonlig i virtuelle team.

En annen studie fant imidlertid at ansatte som kun kommuniserer ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy kommuniserer mindre med andre ansatte (Gibson et al., 2002). Det kan føre til utfordringer relatert til arbeidsmessige muligheter, fordi ansatte blir glemt når muligheter dukker opp. Også en annen studie fant liknende resultater, der fjernarbeidere fortalte at de følte seg glemt når spennende prosjekter ble tilgjengelige (Solomon, 2001). Dette kan skyldes mindre kontakt med ansatte og at fjernarbeidere kan føle seg isolerte fra bedriftskulturen (Rodgers & Teicholz, 2001).

Kommunikasjonen i virtuelle team må være mer presis, konsis og utvetydig, og lederen burde alltid være tilgjengelig for teamet (Zeuge et al., 2020). Godt fungerende team vil derfor være tydelige når de kommuniserer, og har gjerne faste møtetider og tydelige frister på oppgaver. Denne høye graden av tydelighet påvirker derfor ikke bare hvordan teamet kommuniserer, men også hvordan de arbeider. En slik tydelig struktur og klar formidling viser seg også å kunne påvirke teamet positivt: klare strukturer i teamet og faste møtetidspunkter for videomøter gjør at det er lettere for teammedlemmer å kommunisere uformelt og bli kjent med hverandre. Disse samtalenene fører til økt tillit og bedre samarbeid (Zeuge et al., 2020).

#### 2.5.4 Ledelse

Tre lederaktiviteter har vist seg å særlig å bidra til virtuelle team sin suksess: å ha en tydelig strategi, bruken av teknologi som fremmer kunnskapsdeling og å restrukturere arbeidet uten å endre kernebehov (Malhotra et al., 2001). Effektiv ledelse er forbundet med effektiv kommunikasjon og bedre relasjonelle kunnskaper (Kayworth & Leidner, 2002). Fjernledere bruker lengre tid på å ta beslutninger, men kvaliteten på beslutningene er like god som ved tradisjonell ledelse (Pridmore & Phillips-Wren, 2011). At ledere utvikler og følger opp på en kommunikasjonsstrategi kan bidra til at alle teammedlemmene har den samme kunnskapsbasen (Kozlowski et al., 2021). I denne strategien inngår faste møtetider og hvor ofte en skal ta kontakt for å følge opp teammedlemmer. Strategi og målsetting kan også påvirke om teamet blir suksessfullt eller ikke (Powell et al., 2004).

Flere studier peker på at virtuelle team sin ledelsesstruktur er annerledes enn hos tradisjonelle team. I virtuelle team er lederskapet ofte delt mellom flere teammedlemmer, slik at et virtuelt team ikke kun har en leder, men flere (Zeuge et al., 2020). Det fører til at virtuelle team i større grad inkluderer teammedlemmer i beslutningstaking, og ofte fremstår som mer inkluderende. Det enkelte teammedlemmet kan dermed føle seg mer inkludert, og teamet som helhet kan få en bedre teamopplevelse (Zeuge et al., 2020). Delt lederskap er assosiert med beslutningstaking i fellesskap, samarbeid som fremmer tillit og kunnskapsdeling, og det er også forbundet med økt ytelse (Zeuge et al., 2020).

Ledere trenger ofte annerledes eller flere ferdigheter for å effektivt kunne lede globale virtuelle team, og det er gjennom kommunikasjon at lederen viser sin posisjon og får sin status som leder (Zeuge et al., 2020). Ledere trenger eksempelvis kunnskap om hvordan man løser konflikter som har oppstått som følge av ikke-verbal kommunikasjon, problemer med teknologien de bruker og kulturelle forskjeller. Lederen må også forstå hvordan hen kan motivere ansatte, dele kunnskap og kommunisere med teammedlemmer som de aldri eller sjeldent ser (Zeuge et al., 2020). For å bli en dyktig fjernleder og få suksessfulle team kreves det trening i hvordan man jobber virtuelt (Powell et al., 2004). 58 prosent av virtuelle teammedlemmer mener at deres leder ikke har nødvendig trening eller opplæring til å lede team virtuelt (Kozlowski et al., 2021). Liu et al. beskriver dette på følgende måte: «Yet it is also true that just because technology is adopted, it does not mean it will be well implemented, maintained, or used. Effective e-leaders not only adopt technology, but they make critical choices about which technologies to adopt for themselves and their organizations, and are responsible for their effective use – no small matter» (Liu et al., 2018, p. 827).

Ansatte på hjemmekontor kan oppleve et press om å alltid være tilgjengelig, som kan føre til stress og utbrenthet (Kozlowski et al., 2021). For å forhindre dette mener de at det er viktig at lederen selv viser hva som er forventet. For å unngå negative effekter av å bruke digitale kommunikasjonsverktøy i virtuelle team, må lederen derfor ikke selv ta kontakt med andre teammedlemmer etter den avtalte kontortiden. Får lederen henvendelser utenom kontortiden må lederen heller ikke svare. Dersom teamet ser at lederen tar kontakt eller svarer på henvendelser utenom kontortiden, vil teammedlemmene oppleve at det er normalt og forventet. Dersom lederen derimot er flink til å legge arbeidet vekk når kontortiden er over, vil resten av teamet også være tilfredse med å ikke svare på henvendelser, og dermed unngå stresset assosiert med å alltid være tilgjengelig. Å gjøre seg selv utilgjengelig, og vise at det er greit, vil også bidra til å bygge tillit og samhold innad i teamet (Kozlowski et al., 2021).

### 2.5.5 Teamstruktur og organisasjonsstruktur

Virtuelle team har i likhet med ordinære team ulike stadier i sin utvikling. Til tross for at virtuelle teammedlemmer ofte må tilpasse seg til endringer hvordan de jobber og hva slags teknologi de bruker, viser flere studier at teammedlemmer på virtuelle team ofte tilpasser seg disse endringene raskt og med gode resultater (Powell et al., 2004, p. 12). Når det gjelder direkte påvirkning av teamstruktur finnes det flere studier med ulike resultater. En studie viser at effektive virtuelle team greier å endre måten de kommuniserer på til teamstrukturen (Maznevski & Chudoba, 2000). En annen studie konkluderer med at virtuelle teammedlemmer endret hva og hvordan de kommuniserte basert ut ifra hva slags teknologi de brukte, men fant også at teknologistrukturen kunne bli endret dersom det var behov for det (Powell et al., 2004).



Team som bruker teknologi for å kommunisere og dele informasjon kan oppleve at måten de interagerer på ikke samsvarer med bedriftens struktur og miljø, dersom bedriften ikke utelukkende består av virtuelle team (Majchrzak et al., 2000). Virtuelle team må derfor tilpasse seg ulike strukturer: både hvordan organisasjons-, teknologi- og gruppestrukturer er, samt organisasjonsmiljøet (Majchrzak et al., 2000). Team som har som formål å produsere kunnskap presterer bedre med en leder (Kruempel, 2000). Virtuelle team kan være mer hierarkiske og sentraliserte når det gjelder kommunikasjon (Ahuja & Carley, 1999). Lederen som skal sette sammen teamet må ta nye forhold til vurdering. Ettersom virtuelle team jobber og kommuniserer litt annerledes, må lederen også ta dette med i vurderingen av hvem som skal være i teamet. Det vil si at den beste kandidaten for jobben ikke nødvendigvis er den riktige kandidaten for jobben, fordi teamet eksempelvis trenger en som er god på kommunisere tydelig eller er dyktige på å jobbe i virtuelle team (Kozlowski et al., 2021).

Suksessfulle virtuelle team benytter seg i større grad av selvledelse og delt ledelse. Selvledelse er assosiert med økt samarbeid, spesielt i virtuelle team, og høyere ytelse (Kozlowski et al., 2021). Virtuelle team og bruken av digitale kommunikasjonsverktøy vil derfor endre på måten ansatte jobber, hvor bedrifter med virtuelle team i større grad oppfordrer til delt ledelse og selvledelse. Virtuelle møter er en viktig del av hvordan virtuelle team jobber. Tidligere forskning viser det ikke kun er bruken av teknologi som er viktig, men hvordan teknologien blir snakket om og mottatt (Laitinen & Valo, 2018).

#### 2.5.6 Samarbeid og kommunikasjon

En studie fant at kommunikasjon og koordinering var de to største utfordringene for virtuelle team (Johansson et al., 1999). Studien fant at kilder til koordineringsproblemer kan stamme fra bruken av makt, et ønske om å gjøre ting på sin egen måte, kommunikasjonsmønster og kultur. En annen studie som forsket på kommunikasjon fant at tradisjonelle team utfører planlegging mer effektivt enn virtuelle team og har bedre kommunikasjonskvalitet (Galegher & Kraut, 1994). Å samarbeide i virtuelle team kan også hemme innovasjon og engasjement: en studie av Deloitte fant at innovasjon ble hemmet med 93 prosent og engasjement med 80 prosent ved innføring av virtuelle team (Kozlowski et al., 2021).

Det er vanskeligere for teammedlemmer i virtuelle team å «sjekke inn» med hverandre, som kan føre til at virtuelle teammedlemmer oftere opplever å være usikker på hva deres rolle i teamet er og ha en klar rolleforventning. (Kozlowski et al., 2021). Derfor fant de at virtuelle teammedlemmer oftere enn tradisjonelle teammedlemmer usikre på hvilke oppgaver det er meningen at de skal utføre. I slike situasjoner er muligheten for å raskt «sjekke inn» med leder eller andre

teammedlemmer viktig. Usikkerhet knyttet til hva en selv har ansvar for fører til stress for teammedlemmet, og over tid vil holdningen til teamet bli negativt. Som et resultat vil teamet fungere og prestere dårligere (Kozlowski et al., 2021). Studien konkluderte derfor med at det er det ekstra viktig at teammedlemmer vet hva egne og andres arbeidsoppgaver er i virtuelle team.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy kan også ha flere andre negative effekter på samarbeid og kommunikasjon mellom kollegaer. Studier viser at ansatte som ikke liker å bruke digitale kommunikasjonsverktøy, eller har «teknologiangst», kan delta mindre i teamrelaterte oppgaver (Laitinen & Valo, 2018). Det er også mindre sannsynlig at disse ansatte tar opp temaer som de ellers ville tatt opp. Som et resultat blir disse ansatte også betraktet som mindre gode kollegaer enn ansatte som liker og aktivt bruker digitale kommunikasjonsverktøy (Laitinen & Valo, 2018).

### 2.5.7 utfordringer ved hjemmekontor

Tidligere forskning peker på flere ulike typer utfordringer for ansatte på hjemmekontor. Et større eksperiment delte ansatte inn i to grupper, hvor den ene gruppen skulle sitte på hjemmekontor mens den andre gruppen skulle sitte på kontoret i ni måneder. Til tross for at gruppen på hjemmekontor gav bedre resultater responderte omtrent 50 prosent av ansatte på hjemmekontor at de ville tilbake til kontoret fordi de følte seg isolerte (Aczel et al., 2021). I studien svarte mange at de følte seg fysisk og sosialt frakoblet, og isolerte fra andre ansatte. Mange ansatte rapporterte også at det er vanskelig å skille arbeidstid fra personlig tid, og at det er vanskelig å slutte å jobbe. Mange oppga derfor at de jobber utover deres formelle arbeidstid (Aczel et al., 2021). Hjemmekontoret kan se ut til å svekke skillet mellom arbeidstid og fritid. (Fonner, 2015) trekker derfor frem at det å fysisk logge ut av kommunikasjonsverktøy og andre teknologier når arbeidsdagen er over er viktig for å sette et skille mellom privat og arbeid (Fonner, 2015). Fjernarbeidere rapporterer også om en frykt for å ikke bli sett. Dette kan føre til at deres positive bidrag ikke blir lagt merke til, som kan påvirke deres videre karrieremuligheter negativt (Aczel et al., 2021).

En metastudie viser at tradisjonelle team som møtes fysisk i større grad greier å dele informasjon og planlegge på en effektiv måte (Powell et al., 2004). Som et resultat har det blitt forsket mye på hva bedrifter kan gjøre for å overkomme disse utfordringene. Teambuildingsøvelser, etablering av delte normer og en tydelig teamstruktur er alle viktige elementer for å etablere et suksessfullt team. Flere studier peker på at det å holde møter fysisk spiller en viktig rolle for å skape team som kommuniserer godt (Powell et al., 2004). Å møtes ansikt til ansikt ser ut til å spille en spesielt viktig rolle i etableringsfasen av teamet, hvor fysiske møter har en positiv effekt på tillitten mellom teammedlemmene og hvor effektivt teammedlemmer kommuniserer senere (Powell et al., 2004). En forklarende årsak kan være at en felles forståelse og språk må foreligge for å kunne kommunisere

effektivt, og at fysiske møter bedre for å skape dette. Å møtes fysisk gjør det enklere å lære hvordan ulike teammedlemmer kommuniserer, tolking av hva andre sier og for å forstå hva slags informasjon er for ulike teammedlemmer (Powell et al., 2004). Mangelen på fysiske møter kan føre til at teammedlemmene ikke kan kommunisere klart, fordi felles normer om hvordan man kommuniserer ikke har blitt etablert. Informasjonen som blir delt kan også bli delt skjevt, fordi teammedlemmene ikke vet hvem som burde få informasjon om.

### 3 Forskningsdesign og metode

Forskningsspørsmålene har blitt utarbeidet med bakgrunn i forskningsprosjektets tema og formål. I dette kapitlet vil vi først forklare bakgrunnen og argumentere for valg av forskningsspørsmål. Vi vil så begynne vårt valg av forskningsdesign og metoder, samt utformingen av selve undersøkelsen. Avslutningsvis vil trekke frem potensielle problemer knyttet til design og metode og belyse perspektiver knyttet til kvaliteten ved undersøkelsen.

#### 3.1 Forskningsspørsmål

Våre tre forskningsspørsmål er:

1. Hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy ved fjernledelse?
2. Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedriften?
3. Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy?

Forskningsspørsmål 1 skal undersøke om det foreligger noen kriterier for å velge et kommunikasjonsverktøy fremfor et annet. Vi ønsker å undersøke hva som påvirker valget av kommunikasjonsverktøy for ulike situasjoner og undersøke hvorvidt det handler om tilgjengelig teknologi, vaner, kultur eller andre forhold. Opplever noen kommunikasjonsverktøy som mer formelle enn andre, er det enkeltfunksjoner som påvirker valget, og har innholdet i kommunikasjonen noe å si for hva slags verktøy som velges? Vi ønsker også å undersøke hvorvidt ledere har brutt sin egen norm når det gjelder valg av verktøy og om ledere tilpasser seg andre ansatte sine prefererte kommunikasjonsverktøy.

Forskningsspørsmål 2 har til hensikt å finne ut hvordan bruken av digitale kommunikasjonsverktøy påvirker bedrifter. Har det ført til endringer i hvordan ansatte kommuniserer på, eksempelvis hyppighet og grad av formalitet? Hvilke sosiale aspekter har forsvunnet eller oppstått? Fører det til endrede arbeidsforhold, Har bruken av digitale kommunikasjonsverktøy hatt effekt på forhold som tillit eller produktivitet? Hvilke ringvirkninger kan det medføre, eksempelvis for trivsel, nyansettelser og organisasjonskulturen? I tillegg til å undersøke hvordan bruken påvirker organisasjonen, er vi

også interesserte i å finne ut av hvorfor, noe som blir godt dekt av det eksplorerende designet i intervjuene og spørsmålene i intervjuguiden.

Forskningsspørsmål 3 er utarbeidet for å avdekke hvilke muligheter og utfordringer som oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy. Målet er å finne ut hvilke positive og negative effekter som oppstår som et resultat av digitale kommunikasjonsverktøy. Etersom ansatte som tidligere hadde lite erfaring med å bruke digitale kommunikasjonsverktøy nå har fått tid til å bli kjent med ulike verktøy og funksjoner, kan det tenkes at tidligere muligheter ikke lenger finnes og at tidligere utfordringer har blitt løst. Det kan dermed dekke et kunnskapsgap om hvordan koronapandemien har påvirket positive og negative effekter som oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy.

## 3.2 Valg av forskningsmetode

### 3.2.1 Eksplorerende design

Eksplorerende design innebærer at man søker etter å oppdage eller drive utforskende. Det brukes gjerne på spørsmål som det er lite eller ingen forskning på (Ringdal, 2013, p. 491). Et eksplorativt design søker ny innsikt og forståelse rundt et tema. I mange tilfeller kan eksplorativ forskning legge grunnlaget for videre forskning med andre metoder og design.

Vi har valgt et eksplorativt design fordi det er lite tilgjengelig forskning på vårt tema. Vi har ikke klart å finne tilstrekkelig forskning som undersøker våre forskningsspørsmål etter koronapandemien startet. Tidligere forskning på fjernledelse og digitale kommunikasjonsverktøy vil kunne gi noe innsikt, men med en så stor disruptiv hendelse som koronapandemien kan det ikke utelukkes at mye ny teknologi har kunnet utvikles etter pandemien startet. Derfor kan det være mye ny teknologi som ikke har blitt studert tidligere. Teknologi og kontinuerlige forbedringer ved ulik programvare oppdateres også så hyppig at man i mange tilfeller kan ha konkludert med at en type programvare var utilstrekkelig for å fylle de nødvendige behovene til et selskap for to år siden, mens det i dag kan ha funnet løsninger på samtlige utfordringer. Økt bruk av digitale kommunikasjonsverktøy kan ha endret både hvordan bedriften blir påvirket, men også hvilke muligheter og utfordringer bedriftene møter på. Vi mener derfor at et eksplorativt design er hensiktsmessig for å undersøke disse forholdene.

### 3.2.2 Kvalitativ metode

Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ metode hvor vi vil gjennomføre semistrukturerte intervjuer fra et utvalg av ansatte med lederansvar i norske konsulentselskaper innenfor IT-bransjen. Kvalitativ forskning har tradisjonelt vært basert på et hermeneutisk eller fenomenologisk kunnskapssyn

(Bryman, 2004, p. 36). Kvantitative metoder er godt egnet for å forstå situasjoner (Ringdal, 2013, p. 104), og svare på «hva»- og «hvordan»-spørsmål. Valget mellom kvantitative eller kvalitative forskningsmetoder bør bestemmes basert på forskningsspørsmålene, og ikke ut i fra forskerens egne preferanser (Marshall, 1996, p. 522). Kvalitative intervjuer er godt egnet for å gi dybdekunnskap om meninger og vurderinger (Jacobsen, 2005). På den måten kan forskningen bidra til å forstå et fenomen. Strukturen er ofte fleksible, som gir rom for dybde i datainnsamlingen, som igjen kan føre til nye perspektiver som ikke tidligere har kommet frem.

Denne formen for metode er generelt anbefalt under eksplorative studier grunnet dens induktive tilnærming hvor man skaper teorier fremfor å teste dem (Bryman, 2004, p. 41). Vi har valgt et semistrukturert intervju for å forsikre oss om at forskningsspørsmålene våre blir besvart, men samtidig legge til rette for at ukjente problemstillinger og opplevelser rundt temaet kan komme frem. Slik kan vi til dels sammenlikne svar fra ulike intervjuobjekter, men også ha muligheten til å inkludere problemstillinger som vi ikke allerede hadde tenkt på før intervjuet.

### 3.3 Planlegging og gjennomføring av intervjuer

#### 3.3.1 Utvalg og rekruttering

Data er samlet ved å utføre semistrukturerte intervjuer med ledere i konsulentselskaper innen IT-sektoren. Vi valgte å rekruttere fra denne spesifikke bransjen av flere grunner. For det første vil mange konsulentselskaper ha noe erfaring med fjernledelse og bruk av digitale kommunikasjonsverktøy før koronapandemien fordi mange ansatte til enhver tid må kommunisere med arbeidsgiver mens de sitter på kontoret til bedriften de er utleid til. For det andre vil ansatte i IT-sektoren ofte måtte benytte seg av en rekke ulike programvarer, eksempelvis til å programmere i ulike språk, designtjenester og samarbeidsverktøy. Konsulentselskaper har i stor grad vært pålagt eller oppfordret til å tilrettelegge for hjemmekontor under pandemien, slik at de har tilegnet seg god kunnskap om temaene vi er interesserte å undersøke. Til slutt har flere konsulentselskaper signalisert at de vil fortsette med en ordning der ansatte helt eller delvis kan benytte seg av hjemmekontor, slik at funn fra denne studien kan bidra med kunnskap om hvordan digitale kommunikasjonsverktøy påvirker bransjen og gi innsikt i potensielle muligheter og utfordringer.

For å forstå behov fra ansatte med ulike roller har vi på forhånd bestemt oss for et utvalg av egnede intervjuobjekter. Vi ønsker bredde i lederstilling, firma, utdanning, erfaring, kjønn og alder. På bakgrunn av dette foretok vi et LinkedIn-søk for å finne aktuelle kandidater. I tillegg ble vi noen ganger tipset om egnede personer fra intervjuobjektene og venner. Til tross for at vi har etterstrebet å ha et variert utvalg av informanter, kan det derfor ikke utelukkes at svarene på spørsmålene kan

ha blitt påvirket av at en person ble henvist til oss via informanter eller bekjente. Totalt har vi tatt kontakt med femten intervjuobjekter, hvorav seks sa seg villige til å la seg intervju.

Etter at vår søknad om behandling av personopplysninger til Norsk senter for forskningsdata (NSD) ble godkjent begynte vi å ta kontakt med potensielle informanter. Vi henvendte oss direkte til samtlige femten intervjukandidater. Intervjuobjektene som stilte til intervju, heretter kalt informantene, er ansatt i fem ulike bedrifter. Ingen av informantene sitter på samme prosjekt, uavhengig av firma.

Informantene har alle lederansvar, og antall medarbeidere informantene har ansvar for strekker seg fra rundt 5 til nesten 60 medarbeidere. De fleste av informantene har lederansvar for rundt 10-15 personer, og samtlige informanter har erfaring med fjernledelse. Det er også et flertall av informantene som sier at de erfarte en form for fjernledelse før pandemien slo ut, ettersom bransjen de tilhører ofte driver sin virksomhet ved å ha konsulenter utstasjonert hos klienter.

### 3.3.2 Utforming av intervjuguiden

Intervjuguiden er utarbeidet med bakgrunn i de tre forskningsspørsmålene. Den første delen gir bakgrunnsinformasjon om informanten som kan være nyttig å vite for å se etter sammenhenger i hvordan informantene svarer. Vi er spesielt ute etter jobbtittel, antall ansatte på teamet informantene leder og erfaring med fjernledelse før og etter koronapandemien.

Etter introduksjonsspørsmålene stiller vi spørsmål basert på fem temaer: Valg av kommunikasjonsverktøy, digitale møter, fordeler og muligheter, utfordringer og begrensninger, og relasjoner og påvirkning. Spørsmålene er stilt med tanke på å belyse forskningsspørsmålene og teori. Til slutt stiller vi to åpne avslutningsspørsmål for å fange opp andre innspill som kan være relevante. Intervjuguiden er strukturert slik at spørsmål innenfor liknende temaer er gruppert sammen. Det gjør at informanten ikke må skifte fokus vekk fra et tema, og at refleksjoner fra et spørsmål kan være nyttig å ha gjennomgått før det påfølgende spørsmålet stilles. Rekkefølgen skaper mening, slik at viktige temaer innen det samme området blir belyst samtidig.

Ved utarbeidelsen av spørsmålene er det lagt vekt på å stille nøytrale spørsmål som enten er fokusert på ett spesifikt tema eller er åpent for å forstå mindre belyste temaer. I tillegg til forskningsspørsmålene har vi i noen tilfeller laget oppfølgingsspørsmål. De kan være nyttige hvis informanten tolker åpne spørsmål veldig annerledes, og sørger for at vi får informasjon om spesifikke temaer som vi på forhånd ser for oss at kan være relatert til det åpne spørsmålet. Vi håper at de åpne spørsmålene kan gi informasjon der nyere forskning ofte gir andre resultater enn eldre forskning. Disse spørsmålene henger også godt sammen med det eksplorerende studiedesignet. De

mer spesifikke spørsmålene er forankret i temaer som forskningslitteratur har diskutert, og som er relevante for våre forskningsspørsmål.

### 3.3.3 Fremgangsmåte ved datainnsamling

Vi tok kontakt med potensielle informanter etter søknaden om håndtering av personopplysninger ble godkjent av NSD. Invitasjon til å delta i forskningsprosjektet ble sendt på e-post, med informasjon om hva oppgaven handler om, informasjon om hvilke rettigheter deltakere har og et samtykkeskjema. Intervjuer ble satt opp fortløpende. Samtlige informanter fikk et valg mellom å ta intervjuet fysisk eller digitalt. Alle intervjuer ble gjennomført digitalt over Teams.

Intervjuene ble gjennomført enkeltvis med hver informant. Begge forfatterne av denne oppgaven var til stede ved samtlige intervjuer utenom ett, hvor kun én var til stede. Vi vekslet mellom å ha hovedansvar for å stille spørsmål, ta notater, og passe på at det tekniske fungerte. Begge hadde likevel mulighet til å stille spørsmål og ta notater under intervjuet. Lengden på intervjuene var i snitt 1 time langt, hvorav det korteste var 45 minutter og det lengste var 1 time og 15 minutter.

Intervjuene startet med å innhente samtykke til å ta lydopptak. Vi fikk bekreftet at informantene hadde mottatt informasjonsskrivet om deres rettigheter, fortalte kort om oppgaven og besvarte eventuelle spørsmål. Vi fulgte deretter malen i intervjuguiden og stilte oppfølgingsspørsmål der vi ville få mer informasjon om svaret som ble gitt. Vi benyttet oss av diktafonappen til Nettskjema under alle intervjuene. I tillegg til lydopptak ble det tatt notater underveis i intervjuet. Notatene ble skrevet for å lett kunne finne tilbake til de viktigste funnene under intervjuene senere. Etter intervjuene har alle lydopptakene blitt transkribert.

### 3.3.4 Personvern

Vår oppgave behandler personopplysninger og var derfor meldepliktig til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Det var ingen kontakt med informantene før godkjennelsen forelå. I søknaden har vi registrert hva slags type personopplysninger vi skulle behandle, hvordan vi lagrer og bruker personopplysninger og hvilke tiltak vi foretar oss for å sikre anonymitet. I søknaden er det beskrevet hvem som er ansvarlig for å ta vare på dataene under og etter prosjektet, herunder hvor dataen lagres og hvordan data vil bli lagret på kort og lang sikt. I forbindelse med søknaden måtte vi også sende intervjuguiden, en prosjektbeskrivelse, samtykkeskjema og et informasjonsskriv om hva oppgaven handler om og informanters rettigheter. Søknaden ble godkjent uten anmerkninger.

Vi benyttet oss av diktafonappen til Nettskjema under alle intervjuene. Denne løsningen er anbefalt av NSD og lot oss ta opptak av personopplysninger på en trygg måte. Opptak fra Diktafonappen blir umiddelbart kryptert på telefonen før det blir sendt direkte til Nettskjema. Lydopptak gjort i appen

kan ikke høres på telefonenheten. Tilgang til opptakene er kun tilgjengelig ved å logge inn på Nettskjema. Kun veileder og forfatterne av denne oppgaven har rettigheter til å logge inn og se informasjon og data som er lagret i forbindelse med oppgaven.

I tillegg til lydopptak ble det tatt notater underveis i intervjuet. Notatene inneholder ingen personopplysninger eller data som kan identifisere informantene. Hver informant har fått et nummer for å knytte det opp mot personen, som lagres i et separat dokument. Notater vil bli slettet og/eller makulert ved prosjektets slutt: 1. juli 2022. Samtlige intervjuer har blitt transkribert i etterkant av intervjuet. Lydopptakene vil slettes ved prosjektets slutt: 1. juli 2022.

Vi benytter oss av Microsoft Word og Office365 til å skrive oppgaven. Bruk av denne programvaren krever tofaktorautentisering for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang. Word har endringslogg innebygd, slik at det er mulig å se hvem som har og har hatt tilgang, og hvem som har redigert informasjon som har blitt skrevet. Dette sikrer at både oppgaven og de transkriberte filene er utilgjengelig for andre enn forfatterne av oppgaven og veileder.

Opplysninger som ikke er personopplysninger, men som likevel kan gjøre det mulig å gjenkjenne personer, har blitt anonymisert. Det kan eksempelvis dreie seg om antall teammedlemmer informantens leder, hvilken by informanten er bosatt i, alder eller hvilket selskap informanten jobber for.

### 3.4 Refleksjoner knyttet til metode og vår posisjon som forskere

Som forskere har vi en viktig rolle for å følge de generelle forskningsetiske retningslinjene. Forskning kan ha en stor praktisk betydning for samfunnet og for videre forskning. Som forskere har vi derfor en viktig rolle i å sørge for at hva vi publiserer er troverdig og pålitelig, og at vi følger de generelle forskningsetiske retningslinjene (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). Vårt ansvar begrenses ikke kun til innholdet vi publiserer; som forskere har vi et ansvar for å sørge for at forskningen er etisk riktig før den settes i gang, slik at potensielle funn ikke er skadelig for samfunnet. Under forskningsfasen har vi også et ansvar for å behandle opplysninger konfidensielt og sørge for at informanter har nødvendig kunnskap og informasjon til å vite hva de samtykker til og hva deres rettigheter er. For å imøtekomme dette har informantene i forkant av intervjuene mottatt informasjonsskriv og samtykkeerklæring. På den måten har vi sikret at informantene har fått tilstrekkelig informasjon om hva forskningsprosjektet går ut på, deres rettigheter og hva det innebærer for dem å delta i forskningen. Denne informasjonen ble gjentatt til informantene før oppstart av intervjuet på intervjudagen.



Som forskere har vi et ansvar for forskningens troverdighet, og fabrikking, forfalskning, plagiering og liknende alvorlige brudd på god vitenskapelig praksis er ikke forenlig med slik troverdighet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2019). For å vurdere dataens reliabilitet og validitet må man ha en kritisk tilnærming til kvaliteten på innsamlet data (Jacobsen, 2005). Vi har gjennomført intervjuer med 6 personer i ledende roller i norske konsulentselskaper. Ved å ta utvalgets størrelse i betraktning, må vi være inneforstått med at vi ikke med sikkerhet kan verifisere dataen. Metoden vår har en kvalitativt og utforskende tilnærming, og det kan således være at en kvantitativ undersøkelse med et større utvalg ville gitt høyere grad av verifiserbare dataer. Men med bakgrunn i forskningsspørsmålene våre og formålet vårt har vi vurdert vår tilnærming som mest hensiktsmessig for denne avhandlingen. Vi har som formål å bringe frem ny kunnskap knyttet til temaet, utforske hvilke problemer og muligheter som finnes, og undersøke hvilke kunnskaps- og teknologihull som eksisterer. Metoden er detaljert fremlagt, og vi er derfor av den oppfatning at dersom andre forskere hadde gjennomført tilsvarende studie med samme tilnærming, ville de fått samme resultater. Samtidig kan eventuelle motstridende konklusjoner fra andre forskere være med på å understreke forskningens kompleksitet (Johannessen et al., 2016).

## 4 Presentasjon av resultater

I dette kapitlet vil vi presentere funn som vi har gjort fra intervjuene vi har gjennomført med informantene. Vi presenterer funn i ulike kategorier basert på temaene som forskningsspørsmålene er delt inn i. Der det er hensiktsmessig har vi inkludert sitater fra informantene.

Flertallet av informantene hadde allerede erfaring med fjernledelse før koronapandemien. Alle påpeker likevel at de benytter seg av fjernledelse i større grad under og etter koronapandemien enn før. Det skyldes at konsulentbransjen ofte sender egne konsulenter ut til kunder, og dermed må lede ansatte fra kundens kontor. En av informantene beskriver det på denne måten:

*«Det som jeg tror skiller konsulentbransjen fra andre bransjer hvor man sitter mer i linje på jobb, er at jeg kan være på ett prosjekt mens mine seks andre konsulenter kan være på seks forskjellige prosjekt. Så forskjellen nå kontra før covid-19 er at det ikke er så veldig stor forskjell».*

En annen svarer på spørsmål om de har erfaring med fjernledelse og hjemmekontor slik:

*«Ja, de aller fleste av våre konsulenter har det. Enten har de hjemmekontor, eller så er de ute hos kunde. Det er veldig sjeldent man faktisk sitter på vårt kontor, så fjernledelse er egentlig noe som konsulentbransjen har drevet med lenge, sånn egentlig».*

Flere av informantene informerer at de også har drevet med fjernledelse i den forstand at de samarbeider med team som sitter i andre land i verden som for eksempel India og Romania. Men til syvende og sist er det bred enighet om at det er under koronapandemien de i stor grad har fått erfaring med fjernledelse, og at koronapandemien har vært med på å introdusere bruk av kommunikasjonsverktøy som ikke ble brukt tidligere. Eksempelvis sier flere av informantene at Teams først ble tatt i bruk når pandemien inntraff, og at det i den forbindelse ble satt opp daglige standup-møter eller tilsvarende.

#### 4.1 Valg av kommunikasjonsverktøy

På spørsmål om hva slags kommunikasjonsverktøy som benyttes når det utøves fjernledelse, kommer det fram at i tillegg til de ordinære kommunikasjonsmetodene som telefon og e-post, bruker de aller fleste av informantene hovedsakelig Teams, Zoom eller Google Meet til møter, chat eller videosamtaler. Disse verktøyene har også tatt over mye av bruken av vanlige telefonsamtaler, og en av informantene nevner også at dersom det brukes telefon så er det i så fall FaceTime. Det gjør at man har mulighet til å se personen man snakker med, og at man på den måten kan registrere kroppsspråk. I tillegg kombinerer nesten alle informantene de nevnte kommunikasjonsverktøyene med andre type samarbeidsplattformer som Slack, Miro, Jira eller Notion. Kun én av informantene sier at de kun forholder seg til én leverandør sin plattform, som i dette tilfelle var Google. Videre kommer det fram at digitale kommunikasjonsverktøy brukes i en eller annen form daglig, og også gjerne flere ganger om dagen. Dette er det nokså bred enighet i at skyldes at terskelen for å ta kontakt digitalt har blitt senket gjennom pandemien. Det er også flere av informantene som trekker fram det å tilpasse valg av kommunikasjonsverktøy med hva medarbeiderne foretrekker, eller hva som er mest hensiktsmessig til det prosjektet man jobber på:

*«Ja det er jo stort sett hver dag. Vi bruker det litt avhengig av prosjekt. Hvis jeg har et prosjekt innenfor utvikling, bruker vi gjerne Slack. Jira er også brukt for å følge opp folk, men det kommer veldig an på prosjekt til prosjekt. Samtidig er jeg opptatt av å følge opp mine konsulenter basert på hvilke kommunikasjonsverktøy de liker best da, at jeg tilpasser meg».*

På spørsmål om hva som gjør at de velger å bruke et kommunikasjonsverktøy til et scenario, mens de bruker et annet verktøy til et annet scenario, så er hvor formell samtalen er og i hvor stor grad det haster å få svar de to elementene som blir rapportert om hyppigst. Et annet interessant element som flere trekker fram er muligheten enkelte kommunikasjonsverktøy har til å lagre historikken i samtalen, mens andre ikke har denne muligheten:

*«E-post er ofte fint å ha for ting som trenger historikk og gjerne ikke er så urgent, altså at noen må ta aksjon på det er veldig kjapt. Ellers, for informasjon som generelt bare skal tas*

*imot og ikke ageres på, så er det veldig fint å distribuere dette på e-post. Noen ganger så gjør vi bare begge deler. Hvis vi sender ut en e-post til 60 stykker, så gjør vi som regel også det samme på Teams».*

*«Jeg vil vel tro at hvis det er lavterskel og positivt, så kan jeg bruke Teams og Chat og slikt. Men hvis det er noe av mer alvorlig karakter, og du gjerne må ha noe dokumentasjon og historikk på det, så bruker man kanskje heller e-post. Du får historikken på Slack og Chat osv., men det er kanskje lettere å sammenfatte dokumentasjonen i etterkant hvis man har det på e-post. Møteinnkallelser og slikt gjør det kanskje litt mer formelt, så hvis det er en konflikt, at noen vil slutte, det er noen som ikke er fornøyd med lønn, eller misfornøyd med et prosjekt eller lignende, så tar man det gjerne på e-post».*

Det er bred enighet blant informantene om at e-post som regel er forbundet som en mer formell kommunikasjonsform, hvor det også er viktig med historikk. De forteller også at hvis de anser samtalen som formell, så vil de velge et formelt kommunikasjonsverktøy. Dersom det haster, eller det er mindre uformelt, kan man ringe eller ta en samtale over Teams, Zoom eller Google Meet. Planlegger man et møte med eksempelvis møteinnkallelse og agenda, blir det mer av den formelle typen igjen, selv om dette utføres på Teams eller lignende verktøy. Telefonsamtaler og e-post anses som formelle verktøy, chat og samarbeidsverktøy regnes som uformelle verktøy, mens digitale møter kan anses som både formelt og uformelt. Om møtet er ansett som formelt eller ikke påvirkes blant annet av om det foreligger en agenda, hvem som deltar i møtet, om kunder eller andre eksterne deltar og hva formålet med møtet er. Formeninger om grad av formalitet ved ulike verktøy samsvarer mellom alle informantene, med unntak av en informant som anerkjenner telefonsamtaler som både et formelt og uformelt verktøy.

## 4.2 Digitale møter

Alle informantene informerer at de deltar på minst ett digitalt møte om dagen. Det som trekkes fram som formålet med møtene er standup-møter, frokostmøter, status- og koordineringsmøter, salg, rekruttering, markeds- og strategiplanlegging, workshops, ledelses- eller styremøter, kompetansedeling og informasjonsdeling. Her er det noe ulik oppfattelse blant informantene om hvor godt digitale møter er egnet til de forskjellige formålene. Flere trekker fram at de foretrekker fysiske møter, fordi den sosiale settingen kan oppleves noe unaturlig når man ikke ser hverandre fysisk. Fysiske avdelingsmøter blir sett på som uformelle, blant annet kunne man spise mens møtet pågikk, og snakke uformelt før og etter møtet. Når det gjelder informasjonsdeling, så er det kun én av informantene som sier at digitale møter brukes til dette. Denne oppfatningen er noe ulik fra det andre informanter rapporterer, hvor disse trekker fram at de foretrekker at dette gjøres skriftlig

enten på Slack eller gjennom e-post. En av informantene sier også at digitale møter har blitt brukt for kulturbygging, hvor det påpekes at det er viktig å få opp deltakelsen til deltakerne. Det er begrenset hvor mye aktiv kulturbygging de andre informantene har hatt gjennom digitale møter, men alle sier det har vært arrangert ulike sosiale arrangementer digitalt, spesielt i startfasen av pandemien. Det er imidlertid bred enighet blant informantene at arrangementer av sosial art fungerer best fysisk, men at prat av mer sosial karakter har blitt en naturlig del av de ordinære digitale møtene, for eksempel at man starter eller avslutter et møte med den type prat man gjerne ville tatt ved kaffemaskinen. En av informantene beskriver det slik:

*«I de møtene som er litt større, gjerne med 15 – 30 personer, der er det ikke så mye av det. Men i de litt mindre, så kan man starte en halvtimes møte med å løse en oppgave, så løser man den i løpet av femten minutter. Og så sitter vi igjen de resterende femten minuttene og snakker mer sosialt, typisk om hvordan man har det, hva man holder på med hjemme, hva man gjør på fritiden osv. Det er gjerne halene av disse møtene som inneholder mer av den sosiale karakteren».*

#### 4.2.1 Positive effekter av digitale møter

Det er flere av informantene som kommer med innspill om at det har blitt lavere terskel for å sette opp og gjennomføre et møte digitalt, noe som bidrar til økt fleksibilitet. Dette er det også flere av informantene som påpeker at er tidsbesparende. Man kan for eksempel hoppe fra et møte til et annet uten å måtte booke nye møterom, og man slipper reise 1-2 timer om dagen for å delta på møter. Tiden som ikke blir benyttet til å reise til møter kan benyttes til familie, venner og hobbyer. En av informantene har også en interessant refleksjon når det gjelder det å trekke inn ressurser; dersom det er mulig å ha møtet på i bakgrunn kan det potensielt være positivt. På den måten vil personen være tilgjengelig i møtet, men trenger ikke være 100 prosent fokusert på møtet hele tiden. Personen kan dermed gjøre andre oppgaver, men er tilgjengelig dersom personen trengs.

Står man overfor en problemstilling, hvor man trenger innspill fra en medarbeider eller en medarbeider trenger innspill fra leder, så kan man sette opp og gjennomføre og få avklart dette på kort tid. Det er også enklere å inkludere ekstra personer i møtene når man ikke trenger være fysisk til stede. Man er bare et tastetrykk unna å legge flere personer til i møtet. Dette bidrar også til at flere velger å delta på møter de ellers ikke hadde hatt anledning til å delta på fysisk, enten fordi det er lang reisevei eller det er sykdom, permisjon e.l. som hindrer de i å delta fysisk.

Et interessant innspill som en av informantene hadde er at vedkommende fikk mer fokus på det å vurdere hvor mye kontakt en hadde med hver enkelt medarbeider. Det at det ble mer lettvent og lav terskel å sette opp individuelle møter gjorde at det var enklere å ha kontroll og oversikt, og man

kunne i større grad følge opp den enkelte. Å ha lav terskel for å sette opp møter har også gjort det enklere for nyansatte å ta initiativ til møter, noe som bidrar til mer struktur i spørsmålene som stilles. Det å sette av en dedikert tid gjør at medarbeideren kan jobbe med andre oppgaver fram til man har gjennomført møtet. Samme informant påpekte også at vedkommende hadde fått innspill en god stund inn i koronapandemien at kulturen og positiviteten i teamet hadde blitt opprettholdt gjennom nedstengingen, og at grunnen til at det hadde vært mulig nettopp var på grunn av digitale møter.

Én av informantene mener det er enklere å fasilitere en workshop for å komme fram til mulige løsninger. Flere av informantene beskriver at i tilsvarende fysiske workshops, så blir det ofte mye gule Post-it-lapper, og man kan ende opp ned at notater ligger og slenger. Slike arbeidsmetoder kan være bra for kreativiteten, men det kan være et mareritt å samle informasjonen og dokumentasjonen i etterkant. I fysiske møter kan det være fort gjort å glemme de skriftlige tingene, og når man har slike workshops digitalt er det enklere å ha orden i dokumentasjonen og samle den i etterkant.

#### 4.2.2 Negative effekter av digitale møter

Som nevnt påpeker flere av informantene at terskelen for å kalle inn og gjennomføre møter har blitt lavere når man kan gjennomføre disse digitalt. Det er en felles forståelse blant informantene om at det også medfører at det kan bli avholdt unødvendig mange møter, og at informasjonen som deles i møtet ofte i stedet kunne vært sendt på en e-post. Mange møter gjør også at det blir mange mentale omstillinger. Flere informanter sier at de får lite tid mellom møter, og at de ikke rekker å sette seg ordentlig inn i hva man holdt på med før møtet. Det gjør at de mister fokus, spesielt hvis man snart skal inn i flere møter med kort tid mellom seg. Det at terskelen for å avholde møter har blitt lav kan også medføre at ressurser med høy kompetanse blir okkupert i møter hele dagen, ettersom det er et behov for dem på flere forskjellige områder. Det er også flere av informantene som påpeker at fleksibiliteten når det gjelder å inkludere flere personer i møtene, også bidrar til at det er for mange personer som deltar, og at det gjør at møtene blir mindre effektive samtidig som at man okkuperer tiden til folk som egentlig kunne gjort noe annet.

Informantene er enige om at man mister det sosiale aspektet som kroppsspråk, mimikk osv. i digitale møter som gjør det vanskeligere å ha den uformelle sosiale praten man gjerne ville hatt fysisk. Har man et fysisk møte ville man kunne hatt flere samtaler pågående samtidig, mens i et digitalt møte blir det gjerne at én og én snakker, og da går ikke ting nødvendigvis like fort. I slike settinger kan beskjeder oftere misforstås og progresjonen bli dårligere. Fordi muligheten for å huke tak i folk ikke er like enkelt digitalt, blir det vanskeligere å gjøre eventuelle avklaringer i etterkant av møtene.

En av informantene har et innspill om at folk har en tendens til å sette seg mer på bakbeina i digitale møter enn fysisk. Det kan innebære at dersom møtedeltakere er uenige om noe eller det skulle oppstå en konflikt, så kan det være utfordrende å få andre til å endre egne synspunkter. Videre sier informanten at enkelte har en holdning om at når møtet er over så forlater man møtet, og så er problemet ute av verden. Samme informant mener at i fysiske møter er man gjerne mer åpne og samarbeidsvillige, som gjør det lettere å få folk til å bevege seg i samme retning.

#### 4.2.3 Hva som kjennetegner et godt digitalt møte

Et flertall av informantene deler synet om at et godt digitalt møte har en klar agenda, og at man på den måten unngår å sette opp unødvendige møter. En av informantene beskriver det slik:

*«I prosjektet som jeg er på nå har jeg vært knallhard på å innarbeide kjøreregler. Det er ikke lov å kalle inn til et møte før man har en klar agenda, og det skal være en beskrivelse av hva hver eneste person skal bidra med i møtet. Og ikke minst hva som er output av møtet. Når man har disse tingene på plass, så tenker man seg veldig nøye om før man kaller inn til møte, både med tanke på hva som er innholdet i møtet, men også at man ikke bare fyller opp et møte for å fylle opp et møte».*

Det er også flere av informantene som trekker frem at møtene ikke bør være for lange, og at man har en formening om ca. hvor lang tid man skal bruke på hvert punkt på agendaen, slik at man sikrer at alle punktene blir gjennomgått og man holder seg til tiden man har satt av.

Andre refleksjoner fra informantene går ut på å selv aktivt bidra til å sikre effektive og gode møter. Et flertall av informantene trekker frem at digitale møter har gjort det enklere å spørre deltakerne direkte ved navn, og at å ta runden rundt bordet eller spørre en enkelt deltaker direkte fort oppleves mer skummelt eller invaderende for deltakeren hvis møtet er fysisk. Samtidig trekker flere frem håndopprekkingsfunksjonen som de aller fleste av kommunikasjonsverktøyene har som positive for å holde orden i møter. Videre nevnes det at det er viktig at det er en som har ordet, og at denne personen prøver å få med alle deltakerne i møtet, som for eksempel kan gå ut på å spørre de man vet at kan svare på spørsmålet for å sikre deltakelse. Her trekker også en av informantene frem viktigheten av at spesielt den som har ordet har en ryddig bakgrunn og har lys i ansiktet. Det er bred enighet i at det å ha videokamera på bidrar til mer deltakelse og effektive møter. Flere informanter trekker frem opplevelser i spesielt standup- eller statusmøter: dersom man deltar med mikrofonen dempet og kamera avslått, har informantene erfart at flere egentlig har gjort andre ting mens møtet pågår og at de derfor ikke er ordentlig fokusert på møtet, noe som har gjort at de innførte tiltak om at kamera skal være på i slike møter.

#### 4.2.4 Hvordan bruken av digitale møter har endret seg over tid

To av informantene trekker spesifikt frem hvordan bruken av digitale møter var før pandemien kontra nå, og at man ikke var klar over verdien som ligger i digitale møter før pandemien. Før kunne det være at folk følte de ikke kunne jobbe hjemmefra eller fra andre kontorlokaler, mens nå har det blitt mer eller mindre det som er standarden.

*«Vi hadde en prat om akkurat det her i forgårs, hvor vi snakket om det med bruk av Teams og digitale møter før korona. Og selv i selskapet vårt som jobber med digitale løsninger og digital transformasjon, så var det lite digitale møter. Det var veldig mye fysiske møter, så det har endret seg drastisk, og det merker vi hos kunder også, at det har skutt virkelig fart, og satt Norge fram. Jeg vil tro at det har satt Norge fram i tid femten år.»*

Andre refleksjoner går ut på at lengden på møtene har blitt redusert, og at de har blitt mer konsise. Det skyldes at ettersom man har hatt møter over Teams over en lengre periode, så vet man hva man burde og ikke burde gjøre. Den uformelle praten har også blitt en større del av digitale møter, som det var mindre av da de først begynte å bruke digitale møter i utstrakt grad. Flere informanter forteller at de forsøkte å arrangere sosiale sammenkomster ved bruk av digitale møter, men at de ikke benytter digitale kommunikasjonsverktøy til dette i særlig grad lengre.

#### 4.3 Fordeler og muligheter ved digitale kommunikasjonsverktøy

Fleksibilitet utmerket seg som den fordelen som oftest ble nevnt hos informantene. På spørsmål om hvilke muligheter og fordeler digitale kommunikasjonsverktøy har, nevner samtlige informanter fleksibilitet. Flexibilitet blir anerkjent som både en mulighet og en fordel. Nesten samtlige muligheter og fordeler som kommer frem under intervjuene kan knyttes til fleksibilitet. Spesifikt kan mange av svarene fra informantene knyttes til fleksibilitet rundt arbeidstid- og arbeidssted, som gir rom for mer tid til familie, venner og dyrking av andre interesser.

Flere av informantene mener at en fordel med å bruke digitale kommunikasjonsverktøy er fleksibiliteten til å jobbe når og hvor de vil. En positiv effekt av dette er at ansatte får kortere eller ingen reisevei. Det gjør det mulig å prioritere mer tid til familie, venner og dyrking av andre interesser. Flere informanter tror dette bidrar til økt trivsel for ansatte som ønsker å benytte seg av denne fleksibiliteten. En mulighet som alle informanter nevner er muligheten til å la ansatte jobbe hjemmefra hvis de bor langt unna. Det betyr at bedriftene kan holde på ansatte som flytter vekk fra byen der de jobber, og at de kan rekruttere den beste kandidaten for jobben selv om kandidaten ikke bor i nærheten av kontoret. En annen fordel er at det gir færre sykedager: når ansatte er syke selv kan de i mange tilfeller jobbe litt hjemmefra. Hvis de ansatte har syke barn, har de også muligheten til å jobbe halve eller fulle dager hjemmefra. Det gir også ringvirkninger på at det blir

mindre arbeidspress på andre som ikke er syke, god arbeidsflyt og mindre tapt tid for den enkelte ansatte. Det gjør også at den ansatte ikke må ta igjen tapt arbeidstid når den kommer tilbake på jobb, og gjør det mindre sannsynlig at team ikke når deadlines.

Noen av informantene trekker frem deling av kunnskap som en viktig fordel ved å bruke digitale kommunikasjonsverktøy. Verktøyene lar flere personer som vanligvis ikke jobber samme sted snakke sammen, og det er også enkelt å invitere eksterne parter inn i møter for å dele kunnskap og komme med innspill. En annen fordel som flere informanter trekker frem er at ansatte er mer tilgjengelige etter de begynte å bruke digitale kommunikasjonsverktøy i større grad. Rask og enkel tilgang til interne ansatte med rett kompetanse gjør at det er mindre dødtid der en må vente på svar for å kunne fortsette på arbeidsoppgaver.

En annen fordel med digitale kommunikasjonsverktøy er at mye av kommunikasjonen er skriftlig, slik at en lett kan finne tilbake til hva som ble sagt. Informantene forteller at de ofte sjekker hvordan man løste tidligere saker som liknet på problemet de står ovenfor, og at det gir god læring og ofte gjør at de kan løse problemet sitt uten å måtte bruke andre ressurser.

#### 4.3.1 Tillit

Samtlige informanter er enige om at digitale kommunikasjonsverktøy kan brukes for å bygge tillit, men mange svarer at det skjer ubevisst eller som et resultat av bruken, fremfor å være et verktøy de bevisst benytter seg av for å bygge tillit. En av informantene beskriver at tillit er «innbakt» ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy, og forteller at man må gi tillit til ansatte som sitter på hjemmekontor. Det ser ut til å være en viss enighet om at alle ansatte starter med å ha en viss grad av tillit til hverandre, men at en dypere form for tillit oppstår over tid. En informant svarer at vedkommende forventer og opplever at ansatte er ærlige om hvordan det går, både yrkesmessig og privat. Informanten mener at dette viser at det er en automatisk tillit mellom leder og ansatte.

På spørsmål om digitale kommunikasjonsverktøy kan brukes for å bygge tillit svarer en informant:

*«Ja. Hvis man er en like god møtedeltaker eller møteleder digitalt som fysisk, så er det jo en oppførsel som bygger tillit vil jo jeg tenke. Og på samme måte som fysiske møter må man jo forberede seg litt, hvis man har noe gjerne gjøre seg litt kjent med hvis man skal presentere noe for eksempel eller demonstrere et eller annet, at man får det til da på første forsøk. Men det gjelder jo fysiske møter også.»*

Informanten vektlegger det å være like godt forberedt, være profesjonell og ha evne til å skape gode møter som tillitsbyggende. Informanten oppgir at dette er det samme som for fysiske møter. Hvis en leder eller ansatt stiller uforberedt til et møte, kan det vekke mistillit. En vil da ha være bekymret for



om personen ikke gjør jobben sin grundig og stiller uforberedt, forteller hun. Selv om det ikke påvirker en selv direkte ved dette møtet, så kan det være noe en husker til senere, hvor en ikke har tillit til at personen er forberedt og profesjonell i måten man jobber på.

Informantene er alle enige om at digitale kommunikasjonsverktøy kan brukes for å bygge tillit, men hvordan de bruker verktøyene til å skape tillit er svært ulikt. En informant mener at man kan skape tillit ved å vise at man er like engasjert, dyktig og profesjonell når man kommuniserer digitalt som når kommunikasjonen foregår fysisk. Flere informanter trekker frem at ansatte tidligere, og til en viss grad nå, har kommet unna med å være mindre profesjonelle når kommunikasjonen skjer digitalt enn fysisk. Eksempelvis trekker de frem at det er lavere forventning til møtedeltakere om å være aktive, at de ikke trenger å være like formelt kledd og det er lettere å skjule om man er dårlig forberedt til møtet. Ved å vise at man er forberedt og være en aktiv deltaker viser ansatte at de er profesjonelle og at de kan stoles på til å gjøre jobben sin skikkelig.

Det trekkes også frem andre temaer for å svare på hvordan digitale kommunikasjonsverktøy kan brukes til å skape tillit. Noen informanter trekker frem tid som en viktig faktor, og mener at digitale kommunikasjonsverktøy gjør det lettere å tilbringe mer en-til-en-tid sammen. Flere informanter trekker også frem åpenhet og inkludering som viktige momenter i hvordan digitale kommunikasjonsverktøy bidrar til å bygge tillit. Et gjennomgående tema er at digitale kommunikasjonsverktøy gjør det lett å dele informasjon med mange, stille spørsmål til flere ulike ansatte og invitere flere til å bli med på møter. Informantene forteller at det å inkludere flere og la flere være med i samme samtale er tillitsbyggende. På et fysisk kontor, både der ansatte satt i åpne kontorlandskap og der de satt på kontorer, forteller informanter at man typisk ville tatt kontakt med andre ansatte ved å fysisk gå bort til dem og prikke dem på ryggen. Da var terskelen for kontakt høy, spesielt dersom man ikke kjente vedkommende godt. Følgelig spurte man ikke flere personer etter hverandre, da det kunne være et tegn på mistillit.

Ved digital kommunikasjon har dette endret seg: de aller fleste av informantene melder at det er lavere terskel for å ta kontakt med mange. Det har også blitt vanlig å inkludere flere på møter, sette flere på kopi når de sender ut mailer med spørsmål og dermed inkludere flere og få bedre kvalitet på svarene. En av informantene forteller om at mye av kommunikasjonen foregår i åpne kanaler ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Da informanten ble spurt om hvordan digitale kommunikasjonsverktøy bidrar til å bygge tillit, svarer vedkommende slik:

*«Det kommer an på hva man anser som tillitsbyggende aktiviteter. Jeg er tilhenger av å gjøre ting mest mulig åpent. Tenk på Slack som et åpent kontorlandskap. Hvis man egentlig skulle sendt melding til en annen person, så bruker man felleskanalen så det er synlig for de*

*andre som jobber. For det er fort hvis man begynner å skjule ting, eller ingen vet hva som foregår, at det kan bli litt mistillit»*

Ettersom informantene gjennomgående mente at digitale kommunikasjonsverktøy bidro til å skape tillit, ønsket vi også å undersøke om det kunne være en kilde til mistillit. Informanten ovenfor trekker frem åpenhet som en faktor for å ikke skape mistillit, som også flere andre informanter påpekte at var viktig. Andre informanter trekker frem det å si ifra når man trenger hjelp før det er for sent, ikke skjule at man tar seg fri fra jobb i arbeidstiden og å opptre profesjonelt som viktig for å ikke skape mistillit. Vi har spurt informantene om de opplever digitale kommunikasjonsverktøy som tillitsbyggende, eller om det kan være en kilde for å skape mistillit. Flere informanter forteller at det er tillitsbyggende fordi lederen ikke overvåker hva den enkelte ansatte jobber med til enhver tid, og at de ikke trenger eller ønsker å overvåke ansatte. Det kan likevel være en kilde til mistillit dersom ansatte ikke gir statusoppdateringer eller forteller om utfordringer, slik at oppgaven ikke blir gjort eller blir gjort dårlig. En informant svarer slik:

*«Ja, jeg tenker jo at ledere som tror at arbeid kun utføres på jobben, skjønner ikke hva sine ansatte driver med. Jeg trenger jo ikke å se at arbeidet faktisk blir gjort, for å se at arbeidet blir gjort. Det har jeg jo andre måter å følge med på, så det er jo uansett ganske enkelt å se at alle i teamet bidrar på den måten jeg forventer at vi skal gjøre det det. Ja uten at jeg trenger å se at de gjør det. Nei hvert fall, hvis det, det har vel kanskje hendt at det ser ut til å være ganske lite progresjon på, for noe, og da setter jeg opp, da kan jeg be om et møte hvor jeg sier noe sånt som at «sliter du litt med den oppgaven så kan vi gjerne se på det sammen» eller typ ja for å pushe litt da».*

Informanten er ikke alene om å fortelle at vedkommende ikke har et behov for å se at arbeidet blir gjort og mene at det uansett er lett å oppdage det hvis ansatte ikke jobber effektivt. De fleste av informantene sier at de har tillit til at ansatte gjør det de skal, selv om lederen ikke fysisk kan undersøke det. De fleste av informantene mener at det er enkelt å se dersom ansatte ikke har den progresjonen de ville forventet på et prosjekt. I noen tilfeller er det enkelt å se, eksempelvis om en kode har blitt skrevet eller blitt oppdatert jevnlig. I andre tilfeller hvor lederne ikke kan gå rett inn og se etter fysiske tegn på at den ansatte jobber, mener alle som har kommentert det at det likevel er enkelt å oppdage med jevnlig kontakt med ansatte på samme team. Det kan eksempelvis oppdages ved kontakt med den enkelte ansatte eller ved manglende statusoppdateringer som typisk skjer en gang i uken. En informant opplever at ansatte ofte har hatt et behov for å vise konkrete resultater, og at det virker som at det å kunne vise til fremgang for kunder og ansatte internt i fellesskap har blitt en kilde til motivasjon.

Informantene svarer ulikt på spørsmålet om de opplever at det er mer, mindre eller lik grad av tillit i bedriften deres nå. Samtlige svarer at de har høy tillit til ansatte på deres team, men en informant sier at vedkommende er usikker på om informantens overordnede har den samme tilliten til andre ansatte. Til tross for at informanten selv har høy tillit til alle sine ansatte, svarer informanten likevel at vedkommende opplever at det er litt lavere tillit i bedriften nå sammenliknet med før de begynte å bruke digitale kommunikasjonsverktøy aktivt. Informanten legger til at vedkommende ikke tror at de jobber like produktivt hjemmefra som på kontoret, men at informanten har tillit til at de da jobber lengre og leverer et like godt resultat til slutt. En annen informant sier at tilliten tydelig har økt etter implementeringen av digitale kommunikasjonsverktøy. Informanten forteller at hjemmekontor ikke ville vært mulig uten utstrakt bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, og at ansatte i bedriften nå og i fremtiden kan benytte seg av hjemmekontor flere dager i uken er et tegn på økt tillit i bedriften. Informanten forteller:

*«Min bedrift har åpnet for fast hjemmekontor fremover, som er basert på tillit. Vi har vent oss til å stole på de ansatte. Frihet under ansvar står sterkere nå enn noen gang før.»*

#### 4.4 utfordringer og begrensninger

##### 4.4.1 Rekruttering og opplæring

Informanter opplever at det har vært vanskelig å rekruttere dyktige kandidater under koronapandemien. Det skyldes ikke selve rekrutteringsprosessen i et standardisert løp der ansatte søker på en jobbannonse, men rekruttering utenom denne tradisjonelle kanalen. Tre informanter forteller at en ved tradisjonelle kontorer driver med aktiv rekruttering når de er på fysiske møter eller jobber fra en kundes kontor. I slike tilfeller kan de småprate med andre rundt kaffemaskinen, før og etter møter og i middagsselskaper etterpå. Det kan gi dem et inntrykk av om personene rundt dem kunne vært en god kandidat for deres bedrift. En informant sier:

*«Jeg ønsker jo at folk skal være på utkikk etter nye ansatte. Man ønsker å komme inn på en samtale om man kjenner noen som kunne passet til selskapet. Men digitalt blir det mer at folk klager en del. Relativt ofte er det sånn «hvordan er det med ditt nettverk; har du noen nå som ser seg rundt etter ny jobb?» Ja, så det er helt klart enklere å ta en del spørsmål i rett setting, der det kan falle seg inn naturlig i en samtale. Det vil det ikke gjøre digitalt.»*

Flere av informantene forteller at de har egne opplæringsprogrammer digitalt. Informantene opplever at de får varierende tilbakemeldinger på disse programmene. Noen gir gode tilbakemeldinger på at det har fungert godt, andre forteller at det har vært mye å lære på kort tid. En av informantene forteller at vedkommende tror det har blitt forventet at nyansatte skal gjennom mer læringsmaterieell når opplæringen har vært digitalt. En annen informant forteller at opplæring

tar lengre tid digitalt enn det gjorde fysisk. Alle fortalte at nyansatte får tilbud om å være fysisk tilstede på kontoret, men lengden varierer fra noen dager til så mye de vil. Kun unntaksvis har all opplæring vært heldigitalt. To informanter oppgir at de har hatt heldigital onboarding av nyansatte. Begge informantene oppgir at dette ikke fungerte tilfredsstillende, og at de raskt gikk vekk fra praksisen. Enkelte av informantene forteller at de hadde heldigital opplæring uten en god rutine for gjennomføring av digital opplæring på forhånd. Informantene forteller at det er varierende hva slags tilbud nyansatte fikk i opplæringen og hvor mye oppfølging de fikk. En informant forteller at en vesentlig del av opplæringen er at ulike ansatte deler skjermen sin, slik at den nye ansatte kan se hvordan de jobber. For noen er det et mål om at nyansatte raskest mulig skal kunne jobbe noenlunde selvstendig, men ikke alle informantene kommenterer dette.

Ingen informanter sier at opplæringen tar kortere eller like lang tid som før. Alle som har kommentert tidsperspektivet har derimot fortalt at opplæringen tar lengre tid digitalt enn fysisk, også i tilfeller der nyansatte sitter i flere uker fysisk på kontoret med andre ansatte. Flere av informantene påpeker at dette kan knyttes til andre forhold enn kompetanseoppnåelse og læring, og trekker frem at det kan skyldes at det er enklere å stille spørsmål fysisk enn digitalt. Flere av informantene trekker frem at nyansatte har muligheten til å stille spørsmål hele tiden dersom de sitter ved siden av hverandre mens de jobber. Å stille spørsmål fysisk går raskere, sier en informant. Flere mener også at nyansatte, spesielt de som ikke har vært i arbeidslivet tidligere, har lavere terskel for å stille spørsmål fysisk enn digitalt ifølge flere informanter. En informant peker på at det kan være lettere å stille spørsmål ved å peke på skjermen, fordi man digitalt må ta skjermbilde og sende. Dette kan være en terskel for kontakt, blir det påpekt. Samme informant forteller at på fysisk kontor kan alle se det hvis du går bort og spør om hjelp. Da skaper man en kultur for at det er lov å spørre om hjelp, og ansatte lærer hvem de kan spørre om hjelp til på ulike områder. Informanten sier:

*«Opplæring er mer tidkrevende digitalt, spesielt det å lære opp ansatte til å ta kontakt for hjelp. Hvis du ser at andre spør om det fysisk, så gjør det også at terskelen blir lavere for dem. Hvis jeg spør en ansatt som er bedre enn meg om hjelp på noe ved å fysisk reise meg, gå bort og spørre ham, så lærer de til senere at jeg kan spørre ham om jeg har et liknende problem senere.»*

For å løse dette problemet forteller en informant at de har gitt alle nyansatte en person de kan stille alle spørsmål til, slik at terskelen for å stille spørsmål skal være lavere. Informanten forteller:

*«Men det vi ser er at, egentlig både fysisk og digitalt, vi må sette av en dedikert person som man kan spørre, eller en form for mentorløsning på det. Da går det litt bedre hvertfall, at*

*man da har veldig lav terskel for å sende melding eller kunne ta kontakt med én person. For igjen; det er ikke alltid like lett å bare sende en melding i felleschat, eller spørre hvem som helst. Men det er igjen relativt personavhengig. Hvis det er studenter så er det helt klart at de har litt større problemer med å ta kontakt enn de som har jobbet i arbeidslivet en del år.»*

Et annet problem ved digital rekruttering og opplæring er oppfølging og det sosiale. Samtlige informanter er enige i at mye av det sosiale på jobben forsvinner ved utstrakt bruk av hjemmekontor og digitale kommunikasjonsverktøy. Flere informanter trekker frem at oppfølging av ansatte i konsulentbransjen alltid vil være problematisk, fordi det er vanskelig å følge opp ansatte som er ute hos en annen kunde enn der du selv sitter. Flertallet av informantene forteller at de synes det kan være utfordrende å følge opp ansatte, mens to informanter ikke synes det er mer utfordrende ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og fjernledelse enn det var på tradisjonelt kontor.

#### 4.4.2 Organisasjonskultur

Flere informanter rapporterer om at organisasjonskulturen kan opprettholdes digitalt dersom alle ansatte allerede kjenner hverandre etter å ha jobbet sammen fysisk først. Flertallet av informantene mener at kultur kan opprettholdes, men ikke skapes, ved å bruke digitale kommunikasjonsverktøy. Informantene sier at det er utfordrende å inkludere nye ansatte inn i en allerede eksisterende kultur. Flere sier at det ikke kun er utfordrende, men umulig å innlemmes i en ny kultur kun via digitale kommunikasjonsverktøy. De mener at det er helt nødvendig å fysisk møtes for å forstå og bli en del av kulturen. Flere informanter sier at det er vanskelig å bli kjent med nyansatte digitalt; ingen forteller at det har vært lett eller at de ikke har hatt problemer med det.

*«Selv om man klarer å opprettholde en kultur, så tror jeg ikke man klarer å bygge opp kultur ved fjernledelse. Det er noe helt annet å møtes og spise lunsj sammen».*

På spørsmål om kultur kan opprettholdes dersom den allerede eksisterer før man benytter seg av fjernledelse og digitale kommunikasjonsverktøy, svarer en informant slik:

*«Ja, det vil jeg si. Har man nok å spille på så går det. Men vi hadde jo noen sammenkomster utenfor kontoret, bare for å få nye innspill også. Og nyansatte, der måtte man jo være på kontoret hvertfall de første månedene for å få ting på plass. Jeg føler de klarte å få en slags kulturfølelse, men det var jo også at vi gjerne ansatte to og to, så de to klarte skape sin egen kultur sammen. Så det har vært annerledes, men klart å opprettholde si 90 % hvert fall da»*

#### 4.4.3 Kommunikasjon

To av informantene rapporterer at eldre arbeidstakere ikke liker endring i måten de kommuniserer på. Eksempelvis forteller en informant at de ved omlegging til fjernledelse introduserte faste stand-

up møter med statusoppdateringer, hvor eldre arbeidstakere ikke så poenget. En av informantene sier at vedkommende tror at de yngre i større grad bare aksepterer at det er slik det er. Ingen rapporterer om at ulik språkbruk eller bruk av emoji er et problem. Noen informanter forteller at eldre arbeidstakere har hatt noe mer problemer med å ta i bruk ny teknologi, men ingen informanter forteller at det har vært et stort problem. Ingen av informantene sier at de har opplevd noen problemer knyttet til alder eller at ansatte kommuniserer dårlig med hverandre fordi ansatte i ulike aldre kommuniserer annerledes. En av de ansatte sier at man forsøker å matche ledere med personalansvar aldersmessig mot resten av teamet. På spørsmål om informantene og andre ansatte kommuniserer effektivt digitalt, eller om det har oppstått noen problemer, svarer informanten:

*«Nei egentlig ikke. Når man får personal- eller lederansvar i selskapet vårt, så prøver man å matche alderen på lederne til resten av teamet. Jeg tror ikke det er mange som er 50 som har personalansvaret for de som er 26»*

Noen informanter har fortalt at det i ved overgangen til fjernledelse kunne være vanskelig å vite hvor ofte de skulle ta kontakt med arbeidstakere, men ingen rapporterer om usikkerhet knyttet til hyppighet av kontakt lengre. En informant forteller at det tidvis har vært problematisk å kommunisere klart og tydelig og å få gode svar tilbake. To informanter forteller at de har faste en-til-en-møter en gang i måneden, mens en annen forteller at slikt glir av seg selv uten at det må settes opp noe fast. De fleste forteller om daglige eller ukentlige morgenmøter med teamet sitt hvor mange utfordringer blir løst. En informant mener likevel at dynamikken i møter kan endres lettere digitalt enn fysisk. Da de la om fysiske møter til digitale var det alltid informanten som innkalte til møtene. Hvis informanten ikke kunne delta på det fysiske møtet ble møtene ofte kortere eller annerledes.

Ingen av informantene opplever at kommunikasjonen har blitt mer formell eller uformell. En informant forteller at vedkommende ikke synes at kommunikasjonen har blitt mer formell, men at den er mer forretningspreget. Kommunikasjonen er mer rett på sak, og har mindre koseprat, sier informanten. Informanten opplever likevel ikke at folk uttrykker seg annerledes, fordi selve måten man snakkes på holdes like uformell som før man begynte med digitale kommunikasjonsverktøy. En annen informant forteller at graden av formalitet er lik, men at hvor ofte man er formell og uformell har endret seg. Informanten trekker frem at man uttrykker seg annerledes muntlig og skriftlig, så avhengig av hvilket kommunikasjonsverktøy man bruker, så er man formell eller uformell.

En informant forteller at vedkommende opplever at kollegaer ringer hvis det er noe, og at en naturlig flyt i kontakthypighet kom på plass. Informanten tror at terskelen for å ta en telefon ble senket. Flertallet av informantene mener likevel at telefonsamtaler er et formelt verktøy som de ikke

bruker ofte. En informant sier at negative kommentarer og tilbakemeldinger kan føles hardt ut å få som en skriftlig melding, spesielt hvis det ikke er varslet muntlig først. Informanten mener derfor at det er flere temaer det derfor kan være mer komplisert å ta opp ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Flere av informantene peker også på at man bruke ulike kommunikasjonsverktøy for ulikt innhold: skal man kommunisere noe formelt, så velger man et formelt kommunikasjonsverktøy.

Ikke all kommunikasjon er godt egnet for digitale kommunikasjonsverktøy. De fleste informanter peker på at uformell prat og deling av private forhold mye lettere oppstår fysisk enn ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. En informant sier at det har blitt mer uformell prat ved fjernledelse enn på kontoret, fordi de tar seg god tid til det når de først setter av tid til det. En informant sier at det er enklere å stille spørsmål i rett kontekst, men at slike settinger aldri vil komme ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Flertallet av informantene sier at det er vanskeligere å fange opp personlige problemer grunnet kommunikasjonen ved digitale kommunikasjonsverktøy. En informant forteller:

*«Det å ikke treffes jevnlig fysisk gjør at man mister noe av kontakten. Det er jo personavhengig selvfølgelig, men det er enklere å prat om ting som kanskje kan være litt vanskelig hvis man møtes ofte. For eksempel hvis jeg vet at noen sliter litt hjemme, eller at jeg fanger opp og skjønner at noe skurrer, så er det noe som ikke fungerer helt. Hvis vi møtes fysisk, så går det an å tilfeldigvis spørre. Eller hvis man møtes ved kaffeautomaten, og prater litt løst og fast, så kan vi komme litt gravis innpå det. I digitale møter så blir det mer direkte. Altså det å følge opp med eventuelle personlige utfordringer kan bli vanskeligere.»*

Informantene forteller at det sjeldent eller aldri oppstår situasjoner der de ikke kan løse problemet ved å kommunisere via digitale kommunikasjonsverktøy. De opplever derimot at ansatte kan møte på utfordringer dersom de er utplassert hos en kunde som har andre forventninger. Flere informanter forteller om ulik grad av digital modenhet ute hos kunder. På spørsmål om det har hendt at informanten ikke kan takle en situasjon ved å kommunisere digitalt, svarer en informant slik:

*«Nei, men kunden gjør ofte det, og det handler om digital modenhet. Kunden forventer at du må komme, og så sitter man der og så har de kanskje ikke noe god skjerm. Så da ender man opp med å sitte på Teams, og ser på hver sin skjerm, det har skjedd mange ganger. Men jeg tror det handler om digital modenhet, ja.»*

#### 4.4.4 Oversikt og oppfølging

Flere informanter synes det er utfordrende å følge opp ansatte ved å kun bruke digitale kommunikasjonsverktøy. En informant forteller at en av hovedutfordringene ved å lede i et konsulenthus er at alt er remote. Derfor vil lederen og andre ansatte alltid sitte hos ulike kunder, som gjør det vanskelig å følge opp ansatte. Man har ikke tid til å sette seg inn i alle detaljene til alle ansatte på mange ulike prosjekter. En informant forteller at det er lettere å pynte på sannheten når man bruker digitale kommunikasjonsverktøy. Informantene forteller også at det kan være vanskelig å ha oversikt over progresjon, fordi noen deler veldig lite informasjon via digitale kommunikasjonsverktøy mens andre deler alt for mange uviktige detaljer.

*«Og så kan man kanskje være litt kortere, at man, å bruke «utbrodere» er vel egentlig ikke det ordet jeg leter etter, men at man snakker litt mindre. Kanskje noen ganger for lite, at i et fysisk møte ville man kanskje kommet med mer tilleggsinformasjon. Sånn at man kan gå glipp av litt informasjon som kan vise seg å være nyttig å ha. Og så er det kanskje enkelte som prater for mye»*

En informant sier at bruken av digitale kommunikasjonsverktøy gjør det vanskeligere å fange opp problemer, både jobberelaterte og private, fordi man mister muligheten til å småprate uformelt på kontoret. Det gjør også at kontakten mellom vedkommende og ansatte blir mer direkte, fordi det er vanskelig å ta direkte kontakt digitalt og gradvis komme inn på hva det gjelder. Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy gjør det også lettere å pynte på sannheten, fordi man kan rapportere om bedre status enn det virkeligheten er. De fleste informantene sier at de som regel greier å fange det opp, men at det i enkeltsituasjoner kan være vanskelig å se problemer før problemet har blitt veldig stort. En annen informant forteller at misnøye er noe man ser veldig lett over lunsjbordet, men at det er vanskelig å oppdage når all kommunikasjon er via digitale kommunikasjonsverktøy.

Mangelen på fysisk kontakt gjør det også vanskeligere å følge opp ansatte, både når det gjelder faglig oppfølging og personlige forhold. Selv om flere av informantene sier at de greier å følge opp ansatte ved fjernledelse og bruken av digitale kommunikasjonsverktøy, rapporterer 4 av 6 at det er vanskeligere. Flere informanter sier at de føler at de mister kontakten med ansatte ved å ikke møtes fysisk, og flere sier også at det kan være lettere å ta opp personlige og vanskelige temaer fysisk enn digitalt. En informant peker på at det er mye lettere å se misnøye hos ansatte når de fysisk sitter sammen, eksempelvis rundt lunsjbordet. Informanten tror ikke misnøyen kan fanges opp like lett gjennom digitale kommunikasjonsverktøy.



#### 4.4.5 Lederes udekkede behov

Kun en av informantene har fått kurs i fjernledelse. En informant skal snart på kurs, mens en tredje diskuterer fjernledelse med en ledergruppe kvartalsvis. Flere av informantene har sagt at de gjerne skulle deltatt på kurs i fjernledelse for å bli bedre på det. Spesifikt etterspør de mer kunnskap om hvordan de kan være en god fjernleder når det kommer til oppfølging av ansatte og hvordan de kan sørge for at ansatte har det bra.

Fem av informantene oppgir at de har udekkede behov knyttet til digitale kommunikasjonsverktøy, henholdsvis muligheten til å ta håndskrevne notater digitalt, post-it-lapper og signeringsverktøy som er integrert i programvaren de allerede benytter seg av. En fjerde informant forteller at vedkommende skulle ønske at ulike programvarer de benytter seg av integrerte seg mot hverandre. Flere informanter forteller at de tidvis har hatt problemer med å få folk til å slå på kamera, men at dette har bedret seg med tiden. Flere rapporterer om problemer knyttet til å samarbeide kreativt og muligheten til å dele grupper i to på digitale møter, men likevel kunne se og høre hva den andre gruppen jobber med.

#### 4.4.6 Begrensninger i digitale kommunikasjonsverktøy

Flere av informantene trekker frem at verktøyet de bruker for møter ikke har, eller har en uegnet, måte å håndtere at flere snakker samtidig. Flere informanter forteller at de i fysiske møter ofte deler seg opp i to eller flere grupper hvor man diskuterer ulike temaer mens man tegner eller skriver på en tavle. Dette har ingen av informantene funnet en god måte å utføre digitalt. De digitale kommunikasjonsverktøyene lar ofte møtet dele seg i flere underdeler, men da kan ikke deltakere på den ene undergruppen se eller høre hva undergruppe to holder på med. Informantene rapporterer også at det å jobbe på en slik måte ikke fungerer like bra ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy som ved fysiske møter. To av informantene har benyttet seg av et digitalt kommunikasjonsverktøy som lar ulike personer tegne og skrive samtidig på en digitalt whiteboard, men ingen synes at det har fungert like bra som ved fysiske møter.

En viktig begrensning i digitale kommunikasjonsverktøy som blir oppgitt er at det ikke fungerer å skape ny kultur eller få nye ansatte inn i kulturen som allerede eksisterer. Samtlige informanter påpeker at de er avhengige av fysiske møter for å innlemme nye ansatte i bedriftskulturen.

En annen viktig begrensning er at digitale kommunikasjonsverktøy ikke fungerer til det sosiale aspektet. Samtlige informanter sier at digitale lunsjer og andre sammenkomster ikke fungerer digitalt.

Flere informanter sier at det hadde vært vanskelig eller umulig å kun bruke ett digitalt verktøy, og at de er avhengige av å bruke flere. Informanter sier at noen verktøy er bedre til enkelte oppgaver enn

andre, og at det er begrensninger i alle verktøy. Flere foreller at det har vært tidkrevende å finne ut hvilke verktøy de skal bruke og å foreta nødvendige tilpasninger.

*«Altså det er det sikkert, men nå er man lissom så vant med det, at det jo det man har. Man har det mye som burhøns, hvordan er frihet for en burhøns»*

*«Vi kan gjøre relativt mye med de verktøyene vi har i dag; de er såpass fleksible at vi kan gjøre det vi vil, men det er kanskje noe mer klønete enn det vi ville hatt med dedikerte verktøy»*

## 4.5 Relasjoner og påvirkning

### 4.5.1 Forventninger til ledere

På generell basis deler informantene en oppfatning om at det forventes at de som ledere skal være tilgjengelige og at det skal være lav terskel for å stille spørsmål. Enkelte trekker frem at det varierer veldig fra person til person, og at erfaringen til andre ansatte har betydning. Noen ønsker bare å få beskjed om hva som er siste nytt, mens andre har et større behov for individuell oppfølging. For nyere medarbeidere er det et større behov for bekreftelse og tilbakemeldinger.

To av informantene trekker spesielt frem at medarbeiderne forventer å bli plassert på prosjekter der de kan lære og vokse. Dette innebærer en forventning om at lederen alltid har medarbeidernes beste i tankene og stiller opp for dem hvis de kommer over noen spesielle situasjoner eller ønsker seg ut av et prosjekt. Ansatte ha en forventning om at ledere ikke skal tvinge medarbeiderne inn i prosjekter for at lederen skal dra personlig nytte av det, men at lederen skal plassere folk på prosjekter fordi medarbeiderne selv ønsker det, og utfordre dem på hvorfor de ønsker å ta akkurat det prosjektet.

### 4.5.2 Forventninger til medarbeidere

Informantene responderer litt forskjellig på spørsmål om hvilke forventninger de har til ansatte, men de har alle en grunnleggende felles forventning om at ansatte som er på hjemmekontor gjør den jobben de er satt til å gjøre og at de som ledere skal kunne stole på dem. Enkelte trekker frem en forventning om at medarbeiderne løpende gir tilbakemeldinger og informasjon om hva som foregår, slik at de som ledere har oversikt og kontroll på hva de driver med. Flere av informantene trekker inn at erfaringen til ansatte har en innvirkning, og at det er høyere forventninger til de mer erfarne medarbeiderne.

Andre observasjoner knytter seg til tilgjengelighet. En av informantene trekker frem en forskjell på det å sitte på hjemmekontor og sitte fysisk på kontoret. Når man er fysisk på kontoret, er det en underliggende forventning om at man er på kontoret i kjernetiden, og at man gir beskjed hvis man ikke er på jobb o.l., mens når man sitter på hjemmekontor ligger forventningen heller i at de gjør

jobben som kreves, men at det ikke spiller like stor rolle når på døgnet man velger å gjøre det, bare man bruker de informasjonskanalene selskapet har tatt i bruk til å synliggjøre når man er tilgjengelig eller ikke.

#### 4.5.3 Kjennetegn ved en dyktig fjernleder

Det er bred enighet blant informantene om at tilgjengelighet er et viktig kjennetegn for en dyktig fjernleder. Flere av informantene trekker også frem viktigheten av å være tydelig og tenke over hvordan en tilbakemelding oppfattes hos mottakeren. Når man jobber digitalt og ikke kan se kroppsspråk kan en beskjed oppfattes som “hardere” og mer negativ enn tiltenkt. En av informantene trekker frem at det å gi tydelige tilbakemeldinger, selv om man er travel eller opptatt med andre ting, er en viktig egenskap hos en dyktig fjernleder. Eksempelvis kan lederen si at henvendelsen er mottatt og at man skal se på den når man har tid.

#### 4.5.4 Endringer i relasjoner på arbeidsplassen

Relasjoner som eksisterte før ansatte gikk over til heldigital kommunikasjon har ikke blitt vesentlig endret som følge av omleggingen til digitale kommunikasjonsverktøy. Flertallet av informantene forteller at kollegaer som var nære på tradisjonelt kontor også var det på hjemmekontor. Flere påpeker at det har gått fint å opprettholde relasjoner ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, men at det har vært vanskelig få kontakt og skape gode relasjoner med nye ansatte som de ikke allerede hadde en relasjon til. En av informantene trekker frem et eksempel fra en jobbsamling. Der dukket det opp flere kollegaer som har jobbet sammen i 1,5 år uten å ha møtt hverandre fysisk. Her mente informanten at relasjonene dem imellom ville vært annerledes dersom de hadde møtt og kommunisert med hverandre fysisk.

#### 4.5.5 Hvordan fjernledelse påvirker trivsel

Informantene er i stor grad enige om at det er svært individuelt når det gjelder hvorvidt trivselen har blitt påvirket av fjernledelse. Enkelte medarbeidere synes det er veldig behagelig og har høyere trivsel, mens andre synes det er svært utfordrende og har lavere trivsel. Et fellestrekk for de som trives med fjernledelse er at de ønsker mer fleksibilitet i hverdagen, og drar nytte av fordelene fjernledelse gir dem. Eksempelvis rapporterer mange om økt trivsel grunnet kortere reisevei, muligheten til å bruke mer tid på familie og venner og færre forstyrrelser. For ansatte som har fått lavere trivsel handler det ofte om at de verdsetter det sosiale aspektet ved jobben høyt, og at fjernledelse har endret og begrenset hvor mye sosial kontakt de har med andre ansatte. Flere rapporterer også om at det er utfordrende å ikke jobbe lengre dager ved fjernledelse, og at dette påvirker trivselen negativt. En av informantene har en interessant refleksjon rundt det om trivselen

blir negativt påvirket av fjernledelse i seg selv, eller om det egentlig er koronapandemien som er årsaken:

*«Jeg har jo merket en utfordring med at nyansatte må betrygges mye mer, og at disse har fått en røffere start. Jeg har opplevd at folk har sluttet i prøvetiden, og det tror jeg ikke var like vanlig før. Så jeg tror kanskje trivselen har vært verst for de nyansatte, også fordi de som regel har et større ønske om sosiale treff, og lønningspils er jo plutselig ikke lenger på agendaen. Trivselen har nok vært verst for dem. [...] Sånn som jeg opplever gjengen min, så har det ikke vært så mye selskapet eller jobben som påvirker trivsel, men mer Korona og trivsel. Det kan være noen som føler det har vært mer positivt med jobben, at den har vært en slags trygg havn, hvor alle gleder seg til å være på jobb og tilbake til hverdagen, altså det har ikke vært jobben sin feil».*

En leder poengterer også at de har høyere fokus på trivsel nå enn tidligere, fordi ansatte som ikke trives kan søke jobber over hele verden ved bruk av fjernledelse. Informanten sier:

*«Jeg tror det er viktigere enn noensinne å sørge for at trivsel settes høyere på agendaen enn før. Det er større etterspørsel i markedet på grunn av at ting har blitt heldigitalisert, og at fysisk oppmøte ikke lenger er så viktig. Så folk ute i distriktene, for å si det sånn, har flere valgmuligheter enn før. Og det snur markedet litt på hodet slik at vi som arbeidsgivere ikke lenger er de som er ettertraktet, men det er arbeidstakerne som er ettertraktet. Og da må man tenke på å sette trivsel høyere på agendaen».*

#### 4.5.6 Produktivitet

På spørsmål om hvorvidt fjernledelse har påvirket produktiviteten, deler informantene stort sett et syn på at produktiviteten samlet sett i selskapet har blitt bedre eller er uendret. Fire svarer at produktiviteten har økt, en mener at den er lik og en annen mener at den er lavere. Det er imidlertid noe ulike tanker om hvordan produktiviteten har blitt påvirket. Tre av informantene er enige om at fleksibiliteten fjernledelse medbringer er tidsbesparende, noe som gjør at man kan jobbe mer og øker produktiviteten. Flere poengterer at produktiviteten er bedre ved fjernledelse fordi man har færre forstyrrelser og har større autonomi om når man svarer på meldinger og gjør ulike oppgaver.

En av informantene trekker frem at fjernledelse over tid kan oppleves som ensomt for enkelte, og at det derfor kan påvirke produktiviteten negativt på sikt. En av de andre informantene trekker frem at sin egen produktivitet har blitt vesentlig dårligere ettersom informanten må sitte i flere møter.

Informanten mener likevel at teamet og bedriften sin produktivitet i snitt har økt. En informant mener at produktiviteten blir negativt påvirket av at man venter lengre på å få nødvendige svar og

hjelp for å jobbe videre, mens en annen informant mener at man bruker mindre tid på dette under fjernledelse.

#### 4.5.7 Hvordan bruken av digitale kommunikasjonsverktøy påvirker beslutningstaking

Flertallet sier at de tar beslutninger raskere når de benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy. En sier at dette kan skyldes manglende kroppsspråk og ansiktsmimikk, slik at en raskere tror at det foreligger aksept fra de andre i beslutningsprosessen. En annen poengterer at det er lettere å gå tilbake på beslutninger man har tatt, og at det kreves raskere beslutninger når man bruker digitale kommunikasjonsverktøy. Dette synet deles av en av de andre informantene, som også trekker frem at måten man tar beslutninger på har blitt endret fordi det mer akseptert å trekke en beslutning tilbake. De digitale verktøyene gjør det enklere å gjenoppta beslutningsprosessen og gi beskjed raskt til de involverte dersom man skulle finne ut at det var noe som ikke stemte allikevel, og dermed har man anledning til å korrigere avgjørelsen innen kort tid.

En informant forteller at de har benyttet seg av et dedikert kommunikasjonsverktøy for å ta beslutninger. Dette førte til at engasjementet til ansatte som var med i beslutningstakingsprosessen gikk ned. En informant forteller at hvem som involveres i beslutningstakingen er annerledes. I noen tilfeller inkluderes flere, men det i andre situasjoner er færre inkludert. Til tross for dette er det et stort flertall for at beslutninger tas raskere: kun en informant rapporterer om at beslutningsprosessen tar lengre tid.

#### 4.5.8 Hvordan bruken av digitale kommunikasjonsverktøy påvirker planlegging

Det er delte meninger blant informantene om hvordan planlegging har blitt påvirket av digitale kommunikasjonsverktøy. Omtrent halvparten av informantene mener det ikke har noen betydning, mens resten har formening om at det påvirkes. En av informantene trekker frem at det planlegges mer, spesielt med tanke på at det generelt er en høyere bruk av kalenderen. Det at geografisk avstand ikke lenger er en utfordring gjør også at man inkluderer flere personer, og at det i den forbindelse er fokus på at man sender *møteinvitasjon* og ikke *møteinnkallelse* for å bruke mer positivt ladede ord. En informant forteller at flere formelt inviteres til å delta i planleggingen enn tidligere, men at det ikke nødvendigvis er flere som deltar eller høyere engasjement blant de som planlegger. Flere informanter forteller også at de benytter seg av korte møter hver dag for å planlegge dagen videre.

#### 4.5.9 Varige endringer i hvordan arbeid blir utført

Samtlige informanter er enige om at det har blitt gjort varige endringer i hvordan arbeidet utføres på som følge av koronapandemien. Flere av informantene trekker frem at selskapene har innført hybride kontorløsninger, hvor medarbeiderne har tilbud om å jobbe et visst antall faste dager i uken

på kontoret og resten på hjemmekontor, og at selskapet er med på å finansiere hjemmekontorutstyr for medarbeiderne. En av informantene trekker også frem at det ikke lenger er plass til alle medarbeiderne på kontoret.

Flere av informantene forteller også at bedriften i fremtiden kan ende opp med å ansette andre personer i fremtiden som er resultat av fjernledelse og innføringen av digitale kommunikasjonsverktøy. Ved fjernledelse og digital kommunikasjon kan man ønske å ansette personer som er flinke til å kommunisere og arbeide digitalt, og vektlegge andre egenskaper enn tidligere. De kan også ansette personer med spisskompetanse på områder som få har kunnskap om i Norge, fordi de nå ikke er begrenset til å rekruttere personer fra byen der bedriften har kontorer. En informant trakk frem et eksempel på en ansettelsesprosess hvor den ene kandidaten fremstod som mer sosialt omgjengelig, mens den andre fremstod litt mer kald, men sterkere faglig sett. Dersom det hadde vært snakk om en stilling hvor man kun er fysisk til stede, så ville informanten foretrukket den mer omgjengelige kandidaten, mens dersom det er hadde vært heldigitalt så ville den faglig sterke kandidaten blitt foretrukket.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi først drøfte de tre forskningsspørsmålene basert på funnene vi har presentert i kapittel 5. Vi vil deretter diskutere resultatene opp mot teorien som foreligger og som er presentert i kapittel 3.

### 5.1 Diskusjon av resultater

#### 5.1.1 Forskningsspørsmål 1 - Hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy?

Ved anskaffelse og bruk av ulike digitale kommunikasjonsverktøy viser funnene våre at bedriftene legger vekt på hva som fungerer for dem, og hva som er formålet. Flere bedrifter har sluttet å bruke verktøy etter hvert som de ble mer vant til å bruke digitale kommunikasjonsverktøy, og det viser seg at enkelte team ikke nødvendigvis benytter seg av de samme verktøyene som andre team i det samme firmaet. Valg av verktøy ser derfor ikke ut til å være avhengig av hva resten av firmaet nødvendigvis bruker eller har tilgang til. Heller ikke binding til leverandør ser ut til å være en påvirkende faktor. Som nevnt i resultatdelen vår er det kun en av informantene sier at vedkommende forholder seg til kun én leverandør. Det trekkes derimot frem at det er ønskelig, men ikke nødvendig, at de ulike verktøyene kan integreres mot hverandre. Funnene viser at bedrifter gjerne benytter seg av flere ulike verktøyer så lenge de opplever en god nytteeffekt av å bruke det.

Basert på funnene våre har bedrifter vaner for hvilke kommunikasjonsverktøy de bruker til ulik form for kontakt, og at de sjeldent bryter egne vaner. Det er derfor interessant at flertallet likevel forteller

at de tilpasser seg sine ansattes preferanser når det kommer til hvilket kommunikasjonsverktøy de skal benytte. Det vil i så fall innebære at de ansatte har de samme preferansene som lederens vaner, eller at lederen har utviklet en vane basert på hvilket verktøy ansatte ønsker å bruke. Uavhengig av om lederen har påvirket de ansatte eller de ansatte har påvirket lederen, så vitner dette om at det har oppstod en kultur for hvilke kommunikasjonsverktøy som benyttes i ulike situasjoner. Kulturen ser ut til å være nærmest identisk for alle informantene i vår studie, med kun to unntak: En informant forteller at vedkommende ofte bruker telefon som digitalt verktøy og flere informanter trekker frem at de bruker digitale møter til informasjonsdeling ved visse situasjoner.

Informanten som ofte benytter seg av telefon som kommunikasjonsverktøy forteller at vedkommende både ringer selv og mottar samtaler per telefon. Ifølge informanten ringte mange ansatte ved overgangen til å bruke digitale kommunikasjonsverktøy i større grad under pandemien, slik at det ble en kultur for at det var lav terskel for å ringe. Man kan derfor stille spørsmålet om kulturen hadde oppstått dersom overgangen ikke var like brå, og de andre ansatte hadde tilgang til mindre formelle kommunikasjonsverktøy enn kun e-post og telefon. De andre funnene viser en varierende grad av smidighet ved omlegging til heldigital kommunikasjon mellom ansatte. De fleste rapporterer om at de hadde mindre formelle kommunikasjonsverktøy på plass, eksempelvis chat i Slack, men at også de i større grad benyttet seg av e-post og telefonsamtaler ved overgangen til heldigital kommunikasjon. Det er usikkert hvorfor denne ene informanten fortsatte å hyppig bruke telefonsamtaler som verktøy, mens alle andre informanter gikk bort fra denne praksisen da de fikk på plass flere kommunikasjonsverktøy som blir ansett som mindre formelle. En teori kan være at deres overgang til andre kommunikasjonsverktøy tok lengre tid, slik at de benyttet seg av telefonsamtaler lengre enn de andre informantene, og dermed anla en annen kultur for når dette digitale kommunikasjonsverktøyet kan benyttes. En annen forklaring kan være motstand mot å ta i bruk nye verktøy, eksempelvis ved bred alderssammensetning. Nok en teori kan være at teamet kjente hverandre godt på forhånd, slik at telefonsamtaler oppfattes som mindre formelt enn der teamet består av flere nye personer. En annen forklaring kan være at de hadde en annen kultur i bunn før overgangen til heldigital kommunikasjon

Det andre unntaket der ledere benytter seg av andre verktøy enn det kulturen tilsier gjelder bruken av digitale møter til informasjonsdeling. Til tross for at informantene stort sett sier at de ikke benytter seg av digitale møter til informasjonsdeling blir det likevel benyttet i tilfeller der det er viktig at deltakerne får med seg innholdet, eller i tilfeller der innholdet regnes som kulturbyggende. Spesielt ett eksempel går igjen: fellesmøter med en hel avdeling eller bedrift som gjennomføres alt fra en gang i uken til en gang i måneden. På disse møtene fortelles det om viktige forhold som kan påvirke bedriften eller avdelingen fremover, leder informerer om beslutninger tatt i lederteamet,

nyansettelser og andre temaer som er ren informasjonsdeling. Det bemerkes dog at ingen av informantene kommer på eksempler der de ville brukt digitale møter til noe annet enn når de skal meddele mye viktig og semiviktig informasjon som angår en hel bedrift eller en hel avdeling.

Dette spesifikke unntaket skal erstatte den fysiske versjonen av det digitale avdelingsmøtet. Her bryter ikke lederen med egne vaner eller bedriftens kommunikasjonskultur; bruken av digitale møter ser ut til å være et unntak fra regelen om å ikke bruke digitale møter til informasjonsdeling av flere grunner. For det første var disse møtene ansett som relativt uformelle mens de ble gjennomført fysisk. Ofte spiser møtedeltakerne mens møtet pågår, og det var ofte uformell småprat før og etter møtet. Til tross for at valget av kommunikasjonsverktøy oftest faller på e-post ved informasjonsdeling, er e-post anerkjent som et formelt kommunikasjonsverktøy, mens de fysiske møtene var anerkjent som uformelle. Ved overgangen til heldigital kommunikasjon ville derfor informasjonsdelingen blitt mer formell enn den tidligere var. Ikke minst ville de ansatte miste en viktig mulighet til å småprate, bli kjent på tvers avdelinger og knytte bånd. Dette kan tenkes å påvirke relasjoner, trivsel og organisasjonskultur, fordi de ansatte mister en naturlig møteplass der det er en kultur for å sosialisere og vedlikeholde relasjoner.

Til slutt kan det tenkes at ledere velger digitale møter i denne situasjonen for å sørge for at alle i bedriften eller avdelingen både får og får med seg den samme informasjonen. Flere informanter peker på at lange eposter ofte blir skimlet og glemt vekk hvis de ikke oppfattes som viktige eller krever svar, mens man i videomøter i større grad ser at deltakerne får informasjonen med seg basert på kroppsspråk. At digitale møter blir valgt som kommunikasjonsverktøy i dette tilfellet ser derfor ut til å være et viktig unntak fordi møtet ikke kun er for informasjonsdeling, men også har til hensikt å bygge relasjoner og kultur.

En viktig faktor som påvirker hvilket kommunikasjonsverktøy som blir valgt er hvor formelt kommunikasjonsverktøyet er og hvor formell kommunikasjonen er. Til formell kommunikasjon, slik som kommunikasjon mot kunder og interne konflikter, benyttes formelle verktøy. Det er bred enighet om hvilke kommunikasjonsverktøy som anses om formelle og uformelle, og blant hva slags kommunikasjon som er formell og uformell på tvers av bedriftene. Det kan tyde på at grad av formalitet på kommunikasjonsverktøyet og kommunikasjonen er noe fundamentalt som personlige preferanser, vaner og intern kultur i liten grad påvirker.

Kun ett digitalt kommunikasjonsverktøy fremstår som både formelt og uformelt: digitale møter. Informantene påpeker at om et møte er formelt eller ikke påvirkes av hvem deltakerne er (interne eller eksterne), om det foreligger en agenda til møtet og bakgrunnen for møtet. Det er interessant at en agenda for møtet automatisk gjør at informantene oppfatter møtet som mer formelt. Det kan



tenkes at en av grunnene er at en agenda innebærer en forventning om at deltakerne stiller forberedt og gjør eventuelle møteforberedelser på forhånd. Møter oppfattes likevel som mer formelle dersom det kun er ren informasjonsdeling, men den likevel har en agenda. En grunn til at det kan være at møtet er mer oversiktlig, slik at deltakere oppfatter informasjonsmøtet som nøye planlagt med gjennomtenkte temaer. En annen tenkelig grunn er at møter med agenda i større grad minner deltakerne om formelle møter som foregikk fysisk, mens digitale møter uten agenda vekker minner om de uformelle møtene hvor det ble diskutert mindre viktige temaer.

Et annet interessant funn er at de digitale kommunikasjonsverktøyene som ble beskrevet som formelle og uformelle før informantene begynte å bruke digitale kommunikasjonsverktøy i utstrakt grad, har beholdt sin grad av formalitet. Eksempelvis anses e-post og telefonsamtaler som formelt både før og etter overgangen til heldigitale løsninger for kommunikasjon, mens chat og Slack er like uformelt både før og etter overgangen.

Våre funn viser at ledere i stor grad prøver å kopiere digital kommunikasjon med fysisk kommunikasjon. Fysiske møter blir erstattet med digitale møter og tegning på whiteboard eller papir blir flyttet til et digitalt whiteboard. Informantene forteller at det å sende en chatmelding til en kollega er det samme som å gå bort til en kollegas skrivebord, mens det å stille et spørsmål i teamchatten er det samme som å spørre det muntlig til hele teamet. Innholdet, omfanget, graden av formalitet og måten de ordlegger seg på ved chat er veldig lik slik de ville formulert seg på muntlig, og de forteller at bruken av emojis kan supplere for mangelen på kroppsspråk. Målet ser derfor ut til å være å finne en digital løsning som minner mest om den fysiske løsningen som man allerede er kjent med, fremfor en digital transformasjon på måten man kommuniserer og arbeider på.

Faktoren som oftest blir nevnt i forbindelse med valg av kommunikasjonsverktøy er hvorvidt det haster å få kontakt med motparten. Dersom du er avhengig av å gi eller motta informasjon raskt vil de formelle verktøyene benyttes. Det typiske forløpet er at lederen ringer alle som må involveres med en kort beskrivelse av situasjonen. I situasjoner der problemet kan fikses av en person raskt vil dette ofte være nok. I situasjoner der flere personer er involvert vil lederen typisk sende ut en orientering på e-post og invitere til et digitalt møte. Et interessant funn er at dess mer en sak haster, jo mer sannsynlig er det at de benytter seg av en telefonsamtale før eventuelle andre digitale kommunikasjonsverktøy. Til tross for at lederen i praksis kunne invitert til et videomøte uten varsel, og dette anses som et rikere medium, er det likevel slik at telefonsamtalen har etablert seg som go-to-verktøyet for hastesaker.

Det kan være flere grunner til at telefonsamtalen har fått denne rollen. For det første kan det tenkes at telefonsamtalens status som et formelt kommunikasjonsverktøy har ført til at det tas få

telefonsamtaler. Når en ansatt blir oppringt vil det derfor oppfattes som en viktig samtale som m prioriteres foran oppgaven som den ansatte arbeider på ved oppringingen. En chatmelding eller en annen henvendelse fra et mer uformelt kommunikasjonsverktøy kunne lettere blitt ignorert eller bli satt til side til den ansatte har tid til å se på det. Dette blir videre forsterket av at informantene ville droppet telefonsamtalen og kun sendt en e-postmelding og møteinnkallelse dersom en sak hastet, men de ikke behøver å oppnå kontakt samme dag. Grad av opplevd formalitet av det digitale kommunikasjonsverktøyet ser derfor ut til å korrelere med hvor mye saken haster.

En annen viktig faktor som påvirker valg av kommunikasjonsverktøy, er om lederen har behov for å dokumentere samtalen skriftlig. Eksempelvis bringes kontakt med kunder og eksterne kontakter, samt interne konfliktsituasjoner opp under våre intervjuer. Flertallet forteller at all kontakt med kunder og eksterne skal skje via e-post, fordi de har et behov for å dokumentere kontakten på en oversiktlig måte. Flere informanter forteller at interne konflikter og utfordringer ble løst muntlig på fysisk kontor, men at de samme typen henvendelser nå blir løst ved bruk av e-post. Det forutsetter at det ikke er mange parter involvert, slik at mailtråden ikke blir uoversiktlig. Det er interessant at konflikter som tidligere ble løst muntlig nå løses skriftlig; informantene forteller at dette er en formell situasjon og at de derfor vil benytte seg av et formelt verktøy, men velger likevel ikke telefonsamtaler eller et digitalt videomøte. Informantene forklarer ikke hvorfor de likevel velger å benytte seg av e-post, men vi bemerket oss at flere forteller at de foretrekker e-post når innholdet er kommunikasjonen er forbundet med noe negativt. Informantene forteller samtidig at e-post er knyttet til formelle samtaler og et behov for å dokumentere kommunikasjonen skriftlig. Kan det tenkes at ledere ønsker å dokumentere samtaler som er forbundet med negativitet? For det første vil skriftlig kommunikasjon gjøre det lettere for lederen å gå over innholdet i samtalen flere ganger, slik at man kan forstå hva problemet er. For det andre kan det tenkes at lederen har et ønske om å vise at man tok tak i et problem, og kan dokumentere at tiltak har blitt reagert på. Da kan lederen henvise til at alle meddelte problemer har blitt tatt tak i, slik at det ikke vil bli ord mot ord hvis saken ikke løser seg.

### 5.1.2 Forskningsspørsmål 2 - Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedriften?

Digitale kommunikasjonsverktøy har bidratt til at ledere og andre ansatte er i langt flere møter. Basert på funnene vi har gjort, kan man tolke at dette både kan være positivt og negativt. Mange ledere sier at dette tar opp mye av tiden deres, slik at det er lite tid til andre arbeidsoppgaver. Det kan også gjøre at det er vanskelig å fokusere på arbeidsoppgaver som krever at man sitter med en oppgave over lengre tid, fordi man trenger tid til å omstille seg etter hvert møte. På den andre siden kan det være positivt at flere er til stede i møtene, fordi man kan få innspill fra flere personer når

man diskuterer et tema. I tillegg viser funnene vi har gjort at medarbeiderne har enklere for å strukturere dagen sin, og de har lettere for å få svar fra ledere. Det planlegges mer enn før, noe som påvirker produktiviteten positivt. Man kan derfor argumentere for at selv om flere ledere opplever at økt møtevirksomhet tar opp tiden og påvirker deres produktivitet negativt, har allikevel produktiviteten for selskapene som helhet økt ettersom medarbeidernes produktivitet har økt. En stor grunn til dette er nettopp at de digitale kommunikasjonsverktøyene frigjør tid til medarbeiderne, og mer tid medfører også gjerne økt produktivitet.

Digitale kommunikasjonsverktøy har gitt bedrifter langt mer fleksibilitet, spesielt når det kommer til hvor og når de ansatte jobber. Som et resultat av dette får de ansatte mer tid, blant annet fordi de får frigjort tid ved at reisevei og lignende blir eliminert. Ressurser som er lokalisert andre områder kan trekkes inn i møter, beslutninger og lignende, noe som er med på å gi bedriftene langt flere alternativer og muligheter, samtidig som det er en trygghet for medarbeiderne. Bedriftene har høyere fleksibilitet når det gjelder å holde på medarbeidere som eventuelt skulle flytte til et annet sted, ettersom hvor den fysiske arbeidsplassen er lokalisert ikke trenger å være det som avgjør hvor man kan jobbe. Samtidig kan man tolke enkelte funn dithen at bedrifter rekrutterer annerledes. Flere virksomheter har blitt påvirket til å ha en ny tilnærming når det gjelder arbeidssted, lokasjoner og kontorplass. Funnene våre viser at de aller fleste bedrifter legger opp til en hybridløsning framover, hvor medarbeiderne har et visst antall faste dager på kontoret, og resten på hjemmekontor. Dette gjør at bedriftene kan ansette andre typer mennesker, og resultatene fra intervjuene viser at bedriftene i større grad en tidligere ser at medarbeiderne er like attraktive uavhengig av lokasjon og på den måten blir heller medarbeidernes kunnskap og kompetanse den avgjørende faktoren.

Det er liten tvil om at det sosiale aspektet får en stor betydning ved fjernledelse, noe som påvirker bedriftene til å tenke annerledes spesielt ved opplæring av nye medarbeidere. Funnene vi har gjort i denne oppgaven viser at selskaper ser seg nødt til å ta hensyn til nye medarbeidere, og at bedriftene ikke får dekket de sosiale og kulturelle opplæringsbehovene gjennom de digitale kommunikasjonsverktøyene de bruker. Nye medarbeidere kan ha utfordringer når det gjelder å vite hvem de skal spørre om hjelp når de aldri har møtt kollegaene fysisk. Dette gjør at bedrifter velger å ha oppstartsfasen til nye medarbeidere helt eller delvis fysisk. Funnene vi har gjort viser at de digitale kommunikasjonsverktøyene påvirker det sosiale aspektet hos bedriftene. Det er vanskeligere for bedriftene å arrangere sosiale treff digitalt, noe som gjør det utfordrende for medarbeidere som ikke allerede har en relasjon med hverandre hverandre å bli kjent. Færre sosiale møteplasser påvirker organisasjonskulturen, og basert på våre funn ser det ut til at bedrifter har utfordringer når det gjelder å bygge kultur digitalt. Å vedlikeholde kultur virker utfordrende men mulig, mens

kulturbygging og innlemmelse av nye personer inn eksisterende kultur ser ut til å være svært utfordrende eller umulig hvis vi legger informantenes uttalelser til grunn.

Digitale kommunikasjonsverktøy har påvirket hvordan bedriftene kommuniserer. Basert på funnene vi har gjort, er det liten tvil om at pandemien har gjort at bedrifter har tatt i bruk kommunikasjonsverktøy som ikke ble brukt før. Det er også enkelte kommunikasjonsmetoder som eksisterte før pandemien, men som ikke ble brukt i den daglige kommunikasjonen som nå er helt alminnelig. For eksempel viser det seg at de aller fleste bedrifter før pandemien brukte kommunikasjonsverktøy som hadde videofunksjon, men hvor kun var chatfunksjonen som i praksis ble brukt. Det er et interessant aspekt hvordan videokommunikasjon ble sett på som en svært formel måte å kommunisere på før pandemien, og nå blir sett på som en helt ordinær måte å kommunisere på.

### 5.1.3 Forskningsspørsmål 3 - Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy?

Informantene forteller at bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har flere fordeler knyttet til fleksibilitet. Mer spesifikt er det fleksibiliteten til å jobbe når og hvor en vil som trekkes frem. Muligheten til å jobbe fra andre steder enn kontoret åpner opp for mange muligheter: for det første kan ansatte som selv ønsker å jobbe hjemmefra av ulike grunner gjøre det. Ansatte som har syke barn eller selv er for syke til å dra fysisk på jobb har mulighet til å jobbe hjemmefra. Dermed kan sykefraværet gå ned.

Fleksibiliteten til å jobbe fra andre steder og tider gir også store muligheter for bedriften til å ansette de beste kandidatene og holde på ressurssterke ansatte. Bedrifter som benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy i utstrakt grad kan ansette nye personer som bor langt unna bedriftens fysiske tilholdssted. Dermed er ikke bedriften begrenset til å ta imot søknader fra lokale mennesker, og kan ta imot søknader fra hele verden om de ønsker. Ansatte som ønsker å flytte vekk kan også beholdes når kommunikasjonen skjer digitalt, slik at bedriften kan holde på viktige ressurser innad i bedriften. Til tross for at det teoretisk er mulig å ansette nye personer som bor langt unna, kan rekruttering likevel være vanskelig. To av informantene peker på at de vanligvis ville drevet med rekruttering når de fysisk arbeider fra kundens kontor. Digitale møter og andre digitale kommunikasjonsverktøy åpner ikke opp for dette like naturlig, mener de. Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy kan derfor gi ledere en utfordring til å rekruttere ansatte som ikke aktivt søker etter ny jobb, men som kunne vært interessert dersom de ble gjort oppmerksomme på det.

En annen mulighet som digitale kommunikasjonsverktøy gir er å lagre kommunikasjonen skriftlig og på nettet. Dette gir muligheten til å finne frem igjen til informasjon som har blitt delt, slik at behovet

for å ta kontakt på nytt for å bekrefte riktig informasjon og lange notater blir borte. Informasjon som blir delt muntlig kan lett glemmes, og krever ofte at ansatte må skrive lange notater. Digitale kommunikasjonsverktøy lar også ansatte lagre informasjonen digitalt, slik at den er tilgjengelig uansett hvor man befinner seg og enkelt kan deles med andre. Digitale kommunikasjonsverktøy gir derfor ansatte muligheten til å finne tilbake til informasjon selv, dele den med andre digitalt og gjøre alt dette uavhengig av hvor personen befinner seg.

På fysisk kontor gikk kollegaer ofte bort til hverandre for å få hjelp. Ved å benytte seg av en chat istedenfor ligger informasjonen der skriftlig, slik at den ansatte kan se på informasjonen så mange hanger hen vil både nå og i fremtiden. Å ha informasjonen skriftlig og digitalt gjør det mulig å ta beslutninger raskere, fordi informasjonen man trenger alltid er tilgjengelig. Hvis en av de to kollegaene blir spurt om det samme i fremtiden kan svaret enkelt videresendes, slik at det også er tidsbesparende for ansatte som ofte blir stilt mange av de samme spørsmålene. En unngår også å forstyrre ansatte som er opptatte og avbryte dem i en dyp tankerekke som de må bruke tid på å komme tilbake til. Digitale kommunikasjonsverktøy lar også ansatte dokumentere kontakt eksternt og fremgang på arbeidsoppgaver. Det kan føre til færre konflikter, fordi det vil bli færre ord-mot-ord-situasjoner på hva som ble sagt og gjort, fordi all denne aktiviteten kan spores og dokumenteres.

Tett knyttet til muligheten til å lagre informasjon digitalt er muligheten til å jobbe sammen digitalt på et dokument, i en kode eller på andre prosjekter. Digitale kommunikasjonsverktøy lar ansatte snakke muntlig og skriftlig sammen på et felles prosjekt. Istedenfor at å møtes fysisk og se på en skjerm sammen, kan man jobbe fra hver sin skjerm og kommentere og endre hverandres arbeid. Eksempelvis kan fem ansatte skrive, kommentere og diskutere i margin - i samme dokument. Ved å gjøre dette digitalt har ansatte muligheten til å gjøre dette når de har tid, slik at man ikke trenger å finne en tid som passer for samtlige ansatte. For IT-bransjen vil dette også være svært nyttig med tanke på koding; ansatte kan dele koden med andre, si at de har et problem og få noen til å se på det når de har tid. Digitale kommunikasjonsverktøy gjør det derfor mulig å samarbeide tett til tross for at man ikke sitter ved siden av hverandre.

Flere informanter forteller om overgangen til digitale kommunikasjonsverktøy, og forteller at det oppstod flere utfordringer knyttet til valg av verktøy og bruk i oppstartsfasen. For det første må bedriften som helhet finne ut hvilke behov de har for å finne de riktige verktøyene. Det er ofte en svært tidkrevende prosess, fordi ulike avdelinger og team kan ha veldig ulike behov. En utfordring er derfor å finne et system som fungerer for alle, eller i det minste dekker basisbehovene for intern kontakt og deling, slik at bedriften ikke møter på interne problemer med å kommunisere og dele informasjon med hverandre. Ofte kjenner ikke beslutningstakerne til alle behovene som finnes, og

behov kan også bli glemt å formidlet eller oppstå på et senere tidspunkt. De fleste store løsningene for kommunikasjon- og informasjonsdeling kan dessuten tilpasses hver enkelt bedrift, slik at hele prosessen med å anskaffe seg digitale kommunikasjonsverktøy kan ta lang tid for å få et godt resultat. Nok en utfordring er å sørge for at data fra dagens verktøy kan overføres til de nye verktøyene. Eksempelvis er det ofte utfordringer knyttet til å endre kontaktportalen for eksternt til bedriften, hvor bedriften gjerne vil ha tilgang til henvendelser som har kommet til bedriften og hvordan de ble løst.

Etter at beslutningen om hvilke digitale kommunikasjonsverktøy som skal anskaffes er bedriften avhengig av at de ansatte greier å bruke dem godt. En utfordring ledere kan møte på er motstand mot endring. En annen utfordring er å få de ansatte til å bruke funksjonene. Det krever kanskje at ansatte er på kurs og bruker tid på å bli kjent med de nye verktøyene. I våre intervjuer oppdaget vi at flere informanter fortalte at de savnet enkelte funksjoner for å kommunisere mer effektivt, til tross for at disse funksjonene allerede finnes. Det kan vitne om at det er utfordringer knyttet til opplæring av ansatte i å bruke de ulike verktøyene som de bruker.

Å kommunisere digitalt kan være utfordrende for ledere. Flere informanter forteller at måten de jobber på er annerledes når kommunikasjonen er digitalt. Kun en av informantene har vært på kurs i fjernledelse, men flere sier at det hadde vært nyttig og at de gjerne ønsker å delta på et slikt kurs. En av utfordringene informantene trekker frem er at det sosiale: de opplever endringer i relasjoner, trivsel og tillit, uten at de har lært hvordan man kan håndtere slike utfordringer når kommunikasjonen foregår digitalt. Ledere oppgir også utfordringer knyttet til tid: bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har gjort at mange jobber til ulike tider utenfor kjernetiden, og ansatte er i langt flere møter nå enn tidligere. Det gjør at det tidvis er utfordrende å få kontakt med ansatte, spesielt dersom lederen skal innkalle til et møte med mange deltakere.

Flere av informantene forteller at de får henvendelser etter arbeidstiden. Flere forteller at det er utfordrende å kjenne på en forventning om å alltid «være på» og tilgjengelig. Hvorfor kjenner enkelte ledere på dette, mens andre ikke gjør det? En åpenbar grunn er at enkelte bedrifter har en policy på at man ikke må respondere på kommunikasjon som kommer etter man har gitt seg for dagen. For å motvirke presset til å svare døgnet rundt, kan det derfor være nyttig at bedriften som helhet, eventuelt per avdeling eller team, har avtalt at det ikke er noen forventning om at man skal svare etter kjernetiden eller et annet bestemt klokkeslett. Forventningen om å alltid være på kan også være et resultat av ens egne verdier og forventninger: da vi bad informantene om å beskrive hva som kjennetegner en dyktig fjernleder var det å være tilgjengelig og fleksibel de to beskrivelsene som oftest ble sagt. Kanskje har lederne denne forventningen til seg selv, uten at de ansatte egentlig

har den samme forventningen? Når lederen også svarer, sender det et signal om at ansatte kan forvente svar. Lederen vil også kunne forvente at ens egen leder svarer, fordi en selv gjør det, og dermed bidra til å oppfostre dette som en del av organisasjonskulturen. En annen indre grunn til at denne forventningen oppstår kan være at ansatte vil vise at de prioriterer jobben og er redde for at å ikke svare kan vise manglende motivasjon for forfremmelser og mer ansvar.

En utfordring knyttet til dette er når det ikke er overenstemmelse med hva man bruker de ulike digitale kommunikasjonsverktøyene til. Blant våre informanter foreligger det stort sett en sterk enighet om når man benytter seg av de ulike verktøyene, men med noen unntak. En informant benytter seg mye av telefon, mens de andre informantene anser dette som noe man kun bruker dersom man må få tak i noen andre med en gang. Hvis ansatte fra ulike team eller bedrifter jobber sammen, og de har en ulik tilnærming til når de benytter seg av ulike verktøy, kan det by på utfordringer. Eksempelvis kan noen oppleve å bli ringt ofte, selv om det ikke var noe viktig. Dette kan være en kilde til frustrasjon, spesielt dersom telefonene kommer utenfor arbeidstid og den ansatte ikke er på jobb. En annen informant forteller at vedkommende ofte blir «tagget» i chatter, slik at informanten får opp et varsel om at det er en melding og at deltakerne ønsker informantens innspill på noe. Blir informanten tagget utenfor kjernetiden antar informanten at det er viktig, men informanten opplever ofte at henvendelsen kunne ha ventet til neste dag. Det kan derfor være en idé å avklare forventninger og snakke om hvordan man bruker de ulike verktøyene og deres funksjoner.

En annen utfordring er å være sosiale sammen, skape relasjoner og bygge organisasjonskultur. Flertallet av våre informanter mener at det er utfordrende å bli kjent kun over digitale kommunikasjonsverktøy. De mener også at det er mulig å opprettholde organisasjonskulturen, men ikke skape eller endre den i stor grad med digitale kommunikasjonsverktøy. Informantene forteller også at det er lettere å komme innpå problemer, både personlige og arbeidsrelaterte, når de står og småsnakker ved kaffeautomaten eller etter møter. Det er utfordrende å oppdage slik problemer når man bruker digitale kommunikasjonsverktøy fordi det oppleves som mer direkte digitalt. Flere informanter peker på at man det er utfordrende å gradvis komme inn på vanskelige temaer digitalt, og det ofte ikke er en naturlig situasjon å ta opp personlige problemer på. Ledere synes derfor det er utfordrende å oppdage problemer hos ansatte, fordi direkte kontakt på temaet oppfattes som mer direkte.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy kan by på utfordringer for konsulentene når de skal ut til kunder. I mange tilfeller benytter kunden seg av andre verktøy enn det ens egen bedrift bruker, som kan føre til at en del dokumentasjon må lagres på flere ulike steder. Ikke minst kan dette være

utfordrende hvis kunden er digitalt umoden, og i liten grad benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy. En informant forteller at de alltid må tilpasse seg kunden, og at det fører til at de må fysisk dra til kunden for å få svar på spørsmål som egentlig kunne blitt tatt digitalt. Det fører også til at den ansatte må forholde seg til fysisk kommunikasjon hos kunden, men digitalt fra sin egen bedrift, som fører til ekstraarbeid for konsulentene.

En annen utfordring er at det er lettere å pynte på sannheten ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy. Til tross for at våre informanter forteller at det som regel er lett å fange det opp hvis ansatte ikke jobber, forteller noen at det kan være lettere å pynte på sannheten om hvor langt man har kommet. Informantene sier at de ikke kan detaljstyre når og hvordan de ansatte jobber, og at de ikke har tid til å undersøke nøyaktig status på alle ansatte til enhver tid. En av informantene forteller om en situasjon der en ansatt hadde overdrevet hvor langt hen var kommet, og at det ikke ble oppdaget hvor langt bak hen lå før det hadde gått nokså lang tid.

## 5.2 Diskusjon i forhold til hva som tidligere er publisert

### 5.2.1 Forskningsspørsmål 1 - hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy?

Våre resultater viser at hvor formell situasjonen eller innholdet i kommunikasjonen er og hvor mye det haster å kommunisere innholdet til den andre parten er de to faktorene som oppfattes som de viktigste for å forklare hvorfor man velger et kommunikasjonsverktøy fremfor et annet. Andre viktige faktorer fra våre resultater er bakgrunnen for kommunikasjonen (informasjonsdeling, planlegging osv.), om det er ønskelig at kommunikasjonen kan letes opp igjen skriftlig, samt egne vaner, ansattes preferanser og bedriftens etablerte kommunikasjonskultur. Hvilke faktorer som påvirker valg av kommunikasjonsverktøy samsvarer i meget stor grad med hvilke faktorer som ble funnet i studien til Powell et al.; i deres studie kommer de frem til at valg av kommunikasjonsverktøy av avhengige av situasjon, formalitet, antall deltakere, kultur, muligheten til å se hverandre, mengden og typen informasjon som deles, personlige preferanser og hvor mye kommunikasjonen haster (Powell et al., 2004).

På bakgrunn av de særdeles like resultatene i hvilke faktorer som påvirker valget av kommunikasjonsverktøy er det derfor oppsiktsvekkende å se at hvilke digitale kommunikasjonsverktøy Powell et al. fant at fungerte best i ulike situasjoner ofte er andre verktøy enn de som blir oppgitt i vår studie. I deres studie viser deres funn eksempelvis at telefonsamtaler er godt egnet for idémyldring, løse konflikter og strategiplanlegging, mens våre funn ikke ville brukt telefonsamtaler til noen av disse formålene. Dette kan kanskje skyldes den teknologiske utviklingen og digitale modenheten som har foregått mellom deres studie og vår: i 2022 finnes det en rekke digitale kommunikasjonsverktøy som ikke fantes i 2004, og bruken av dem har blitt mye mer



utbredt, spesielt etter koronapandemien i 2020. Det er derfor ikke overraskende at det brukes andre teknologier til de samme formålene i dag.

At det er de samme faktorene som påvirker valg av kommunikasjonsverktøy i 2022 og 2004, men at det likevel benyttes andre teknologier kan likevel ikke kun forklares ut ifra at det finnes ny teknologi. Selv om telefon og e-post har vært i bruk lenge, ser vi likevel at de velges vekk til fordel for andre kommunikasjonsverktøy, og ikke lengre blir ansett som egnet til de samme formålene. Hva har gjort at enkeltpersoner og bedrifter har endret hvilke verktøy de bruker? Vi kan se minst to grunner til at påvirkningsfaktorer er like, mens hvilke verktøy som brukes er ulike. For det første kan det peke på at bedriftene holder seg oppdaterte på hva slags teknologier som utvikles, og at bytter kommunikasjonsverktøy dersom et nytt verktøy som dekker deres behov bedre blir tilgjengelig. Dette kan eksempelvis være en av årsakene til at informantene synes at telefonsamtaler var godt egnet til strategiplanlegging i 2004, mens vi i 2022 ville brukt digitale møter: digitale videomøter gir de samme fordelene som en telefonsamtale, men har ekstra funksjoner som kan være nyttige. Våre resultater viser at å velge mer medierike verktøy, slik som videomøte fremfor telefon, kan være en påvirkningsfaktor. Den ekstra funksjonen sammenliknet med telefon er at man kan se hverandre, som våre informanter sier at kan gjøre at man i større grad opplever at man er samlet og tilstede. Det er imidlertid motsatt av hva annen forskning har funnet, som konkluderte med at opplevd tilstedeværelse ikke påvirker hvilket verktøy de bruker (Fonner & Roloff, 2012).

For det andre kan det være et tegn på at kultur og normer for når det er passende å bruke ulike verktøy endres over tid. Det er usikkert hva som påvirker hva i dette tilfellet; det kan skyldes at nye kommunikasjonsverktøy som brukes privat endrer hvilke behov de ansatte har, som dermed påvirker om et verktøy skal brukes til det samme formålet. Eksempelvis har yngre generasjoner vært vant til å bruke chat og emojis, som kan skape et behov for dette i kommunikasjonsverktøyene. Til motsetning kan forventninger og normer endres i takt med tiden, som skaper nye behov. Til eksempel har normer for hvordan man håndterer trakassering og uønsket atferd på jobb endret seg etter den såkalte MeToo-bølgen, som kan ha ført til at forventninger og normer for hvordan varslingsaker skal løses har ført til nye behov for å kunne dokumentere hvordan saker blir håndtert.

Ved å sette opp våre resultater opp mot Powell et al. sin studie kan det derfor se ut til at nok en viktig påvirkningsfaktor for valg av kommunikasjonsverktøy har blitt funnet: tid. Tid ser ut til å være en forklarende faktor på hvorfor påvirkningsfaktorene er like, mens hvilke verktøy som benyttes i ulike situasjoner er ulike. Tid kan oppfattes som en paraplybetegnelse som inkluderer mange ulike forhold som til sammen helt eller delvis kan forklare ulike utfall på valg av digitale kommunikasjonsverktøy når de andre faktorene er like over tid. Tid kan anses som en selvstendig

faktor på lik linje med de andre påvirkningsfaktorene, men kan også anses som en del av de andre selvstendige faktorene. I så fall kan tid anses som en underdel av hver faktor eller som et miljø hvor de resterende faktorene befinner seg. Vi velger å ikke videre diskutere hvilke faktorer som kan inngå under fellesbetegnelsen eller hvordan tid skal oppfattes som en påvirkende faktor, men oppfordrer heller fremtidig forskning til å undersøke dette nærmere.

Tidligere forskning påpeker at virtuelle team tilpasser deres kommunikasjon etter hvilke kommunikasjonsverktøy som er tilgjengelige (Maznevski & Chudoba, 2001). Ifølge våre resultater stemmer dette kun delvis. Våre resultater viser at flere ledere av virtuelle team savner funksjoner ved de digitale kommunikasjonsverktøyene de bruker i dag, til tross for at slike funksjoner finnes på populære digitale kommunikasjonsverktøy og som selvstendige digitale kommunikasjonsverktøy. Våre resultater viser dermed at det er varierende om ledere av virtuelle team holder seg oppdaterte på hvilke digitale kommunikasjonsverktøy som eksisterer og hvorvidt de aktivt søker etter verktøy når udekkede behov oppstår. Ettersom ledere i vår studie ikke benytter seg av tilgjengelige verktøy og funksjoner til tross for at de har etterlyst funksjonene, kan hvilke verktøy som er tilgjengelige neppe være en avgjørende påvirkningsfaktor for våre informanter. Til tross for at konsultantselskapene i stor grad benyttet seg av fjernledelse før koronapandemien oppstod i Norge i 2020, viser våre funn at flere av bedriftene ikke benyttet seg av digitale kommunikasjonsverktøy som de i 2022 sier at hadde gjort arbeidet mye smidigere i 2020. Også dette peker mot at hvilke verktøy som er tilgjengelige ikke påvirker våre informanter i særlig grad, og at hvilke verktøy som er tilgjengelige heller er en faktor som begrenser valget enn å påvirke det.

Våre funn tilsier at hvilke digitale kommunikasjonsverktøy som finnes blir sett på som en begrensning; man kan kun bruke de verktøyene som finnes. Sånn sett er eksistensen av det digitale kommunikasjonsverktøyet er forutsetning for å kunne bruke det, og bedriftens tilgang til det, delvis noe som kan påvirke hvilke verktøy som blir brukt. Vi fant likevel flere eksempler på at enkelte team benyttet seg av digitale kommunikasjonsverktøy som ikke andre team i bedriften brukte. De ulike funnene kan muligens attribueres til den teknologiske utviklingen som har foregått mellom 2001 og 2022, hvor mange digitale kommunikasjonsverktøy har blitt utviklet og forbedret seg. Når team er begrenset til kun noen få verktøy er det ikke utenkelig at de må tilpasse kommunikasjonen sin etter hvilke verktøy som er tilgjengelige. Etter hvert som nye verktøy kom og teknologiske fremskritt som raskere internett og bedre kameraer ble tilgjengelig, er det heller ikke utenkelig at de raskt ble tatt i bruk. Under forutsetning om at det har vært færre disruptive innovasjoner som kan tvinge frem banebrytende nye verktøyer de siste årene, kan også dette være en forklaring til hvorfor våre resultater ikke viser at hvilke kommunikasjonsverktøy som er tilgjengelige påvirker kommunikasjonen i virtuelle team.

En studie fikk nokså like resultater som oss når det gjaldt hva de ulike digitale kommunikasjonsverktøyene var egnet til (Decker & Decker, 2015), men med ett viktig unntak: bruken av mail og telefonstamler til kompliserte diskusjoner og kontroversielle beslutninger. Studien forteller at telefonsamtaler kan være egnet som et digitalt verktøy hvis det er komplekse eller sensitive temaer i innholdet som skal kommuniseres. Våre informanter forteller derimot at de ikke ville brukt telefonsamtaler til slik kommunikasjon, til tross for at de anser slikt innhold som formelt og anerkjenner telefonsamtaler som et formelt kommunikasjonsverktøy. Kun en informant forteller at de benytter seg av telefonsamtaler hyppig, hvor det kan tenkes at hun også ville brukt telefonsamtaler til dette formålet. Dette kan imidlertid forklares ut ifra vaner og andre faktorer, eller at det har blitt utviklet en kommunikasjonsstrategi der bruken av telefonsamtaler inngår. De andre informantene forteller at det er e-post og digitale møtes som ville blitt brukt til kompliserte diskusjoner og kontroversielle beslutninger.

Våre funn tilsier at e-post er det foretrukne digitale kommunikasjonsverktøyet for mange sensitive temaer. Resultatene viser at ved situasjoner som krever formell kommunikasjon, typisk der innholdet i hva som kommuniseres er ansett som noe negativt, utfordrende og privat, er e-post godt egnet. En av hovedgrunnene dette er at sensitiv, kompliserte og komplekse temaer ofte medfører et behov for å kunne skriftlig dokumentere hva som har blitt sagt og gjort, slik at partene kan finne tilbake til kommunikasjonen og informasjonsdelingen som har blitt gjort. Våre resultater kan også tyde på at e-post foretrekkes til sensitive temaer fordi det har status som et formelt kommunikasjonsverktøy, som dermed er bedre egnet enn andre skriftlige kommunikasjonsverktøy fordi sensitive temaer typisk vil være anerkjent som en formell samtale.

Tidligere forskning viser til at formålet med kommunikasjonen kan påvirke hva slags kommunikasjonsverktøy som blir brukt; videokonferanser er eksempelvis godt egnet når team skal planlegge, diskutere og jevnlig bytte hvem som snakker (Kozlowski et al., 2021). Det er også godt egnet som verktøy når et team skal ha idémyldring om noe og når lederen trenger å samle mange mennesker med ulik kunnskap og erfaring for å få avklart et tema raskt (Karl et al., 2022). Våre resultater viser det samme, og trekker frem at behovet for å se kroppsspråk og i størst mulig grad arbeide slik de ville gjort fysisk er en viktig underdel. Den samme studien trekker også frem at videomøter er uegnet til informasjonsdeling der en ikke krever svar fra deltakerne. Våre resultater konkluderer med det samme, med unntak av videomøter der møtet kan bidra til å bygge organisasjonskultur og tilhørighet ved å legge opp til småprat og uformelle samtaler, slik vi har diskutert i et tidligere kapittel.

Virtuelle team har, i likhet med ordinære team, ulike stadier i sin utvikling (Powell et al., 2004, p. 12). Våre resultater viser også at team opplever å gå igjennom ulike faser når de får nye teammedlemmer eller begynner på nye prosjekter. Teammedlemmer må tilpasse seg endringer i hva de jobber med og hvordan de kommuniserer raskt, men tilpasser seg slike endringer raskt og med gode resultater (Powell et al., 2004, p.12). Våre resultater viser også at ansatte i IT-konsulentbransjen hyppig endrer på hva de jobber med og hvordan de kommuniserer. Vi fant også at ledere var fornøyde med hvor raskt ansatte tilpasset seg endringer i hvordan de arbeider og kommuniserer ved overgang til nye team og nye digitale kommunikasjonsverktøy. Ansatte må tilpasse seg kulturen til teamet og bedriften de arbeider hos (Majchzak et al., 2000), som kan være spesielt krevende for konsulenter som veksler mellom egen teamkultur og kundens kultur. Våre resultater viser at ansatte raskt tilpasset seg nye kulturer og team når de ble utplassert hos en kunde, og at dette påvirket valget av kommunikasjonsverktøy. Ansatte ble likevel ikke påvirket av å jobbe i ulike team eller bedrifter, og valgte ulike kommunikasjonsverktøy for de ulike teamene og bedriftene.

Flere studier mener at teamstrukturen påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy (Maznevski & Chudoba, 2001; Powell et al., 2004). Tidligere forskning har ulike resultater: en studie mener at virtuelle team er mer hierarkiske og sentraliserte i sin kommunikasjon (Ahuja & Carley, 1999), mens en nyere studie fant at lederskapet ofte var fordelt mellom flere personer i virtuelle team, og dermed var desentralisert (Zeuge et al., 2020). Våre resultater viste at teammedlemmer ofte var mer selvstendige i måten de arbeidet på, men ingen av informantene rapporterte om spesielt store ulikheter i teamstruktur ved overgangen fra tradisjonelle team til digitale team. Vi fant dermed ingen holdepunkter for at teamstruktur påvirket valg av kommunikasjonsverktøy. Dette var dog forhold som ikke ble spesielt godt belyst under intervjuene, slik at eventuelle sammenhenger på bakgrunn av våre resultater verken av bekreftes eller utelukkes med sikkerhet.

### 5.2.2 Forskningsspørsmål 2 - Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedriften?

Våre resultater viser at bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har påvirket bedrifter og til å gjøre en permanent endring i måten de jobber på. Samtlige bedrifter i vår studie har allerede etablert en hybridordning der ansatte kan jobbe hjemmefra minst to dager i uken. Dette stemmer godt overens med tidligere forskning, som sier at få bedrifter planla å gå tilbake til tradisjonelt, fysisk kontor på fulltid etter koronapandemien (DiFelicianantonio, 2022). Denne endringen kan kanskje skyldes økt produktivitet og positive effekter grunnet økt fleksibilitet, slik tidligere diskusjon viser.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy kan påvirke normer og rutiner for når vi jobber og kan føre til endringer tilfredshet (Aczel et al., 2021). Våre resultater viser endring i normer. Eksempelvis fant vi at ledere som benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy i liten grad legger seg opp i når medarbeiderne jobber. Noen av informantene peker på at de ansatte kan jobbe når de vil, så lenge arbeidet blir gjort. Flere sier at de forventer at ansatte er tilgjengelige i kjernetiden, men at dersom de må gå en tur med hunden, hente barna i barnehagen eller gjøre andre ærender, så går det helt greit, så lenge de gir beskjed. Våre resultater viser at dette fører til økt trivsel, fordi ansatte har mer fleksibilitet til når de skal gjøre hva. En studie viser at færre slutter i jobben når det er mulig å benytte seg av digitale kommunikasjonsverktøy og hjemmekontor (Gibson et al., 2002). Våre studier viser også at bedriftene i større grad kan holde på ansatte som eksempelvis skal flytte, fordi de nå har muligheten til å komme hjemmefra.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy kan føre til økt tilfredshet i bedriften og gi ansatte flere fordeler. En studie fant at fjernarbeidere rapporterte om fordeler knyttet til fem kategorier: økonomiske fordeler, fordeler relatert til arbeidslivet, fordeler relatert til familielivet, fordeler relatert til sitt sosiale liv og karrieremuligheter (Gibson et al., 2002). En annen studie deler fordelene inn i fire kategorier: fleksibilitet i tid, sted, organisasjon og relasjoner (Korunka, 2021). Våre resultater finner at fjernarbeidere rapporterer om fordeler knyttet til de samme fordelene. I våre resultater ser de ulike kategoriene i to to tidligere nevnte studiene ut til å henge sammen: eksempelvis vil fleksibilitet i tid og sted gi fordeler relatert til familielivet og sitt sosiale liv.

Vi fant også at ansatte som kunne benytte seg av digitale kommunikasjonsverktøy til å jobbe hjemmefra opplevde økt trivsel, men at enkelte ansatte som måtte benytte seg av digitale kommunikasjonsverktøy og som ønsket å kun jobbe på kontoret kunne ha lavere trivsel. Den lavere trivselen blant disse ansatte er knyttet til motstand mot endring fordi de ikke forstod hvorfor man ikke kunne arbeide slik som før, ifølge våre informanter. Lavere trivsel skyldtes derfor ikke problemer knyttet direkte knyttet til bruken, slik som manglende funksjoner, men en mangel på forståelse for hvorfor endringer ble implementert og hvilke muligheter digitale kommunikasjonsverktøy kunne gi.

En studie viser at virtuelle team tar like gode beslutninger som tradisjonelle team, men at de bruker lengre tid på å ta beslutningene (Powell et al., 2004). Også en annen studie fant at beslutningstaking tar lengre tid ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy (Pridmore & Phillips-Wren, 2011). Våre resultater viser det motsatte: ledere tar beslutninger raskere når de bruker digitale kommunikasjonsverktøy. En av grunnene som oppgis fra våre informanter er at det er lett å endre mening og gå tilbake på beslutningen når all kommunikasjonen foregår digitalt. Det kan tenkes at

våre resultater er annerledes fordi vår studie ble foretatt etter at digitale kommunikasjonsverktøy ble tatt i bruk oftere, samt at det i 2022 finnes langt flere digitale kommunikasjonsverktøy enn da studien ble publisert i 2004. I dag kan ledere sitte sammen i et program som lar dem kode og snakke sammen samtidig, og hvor lederen må ta beslutninger. I slike tilfeller er det ikke vanskelig å se for seg at lederen tar mange beslutninger raskt, men at noen av beslutningene følgelig vil ha dårligere kvalitet fordi de ble tatt uten å innhente mye informasjon og gi lederen betenkningsstid.

For større beslutninger kan en av grunnene til de ulike resultatene være at virtuelle team i 2004 ikke hadde de samme mulighetene til å jobbe kreativt sammen, eksempelvis med digitale whiteboards og å skrive kode sammen samtidig. Mindre bruk av digitale kommunikasjonsverktøy førte også til færre muligheter til å lagre og dele informasjon og kommunikasjon med hverandre. Dermed tok det kanskje lengre tid å samle all informasjonen de trengte for å ta beslutninger tidligere, mens samme informasjon er lett tilgjengelig med dagens digitale kommunikasjonsverktøy.

At beslutninger som tas raskt og oftere må trekkes tilbake likevel har like god kvalitet som beslutninger tatt i en tradisjonell setting kan også skyldes at ledere i dag har tilgang til flere verktøy for å ta beslutningen; kanskje er det slik at ledere tar beslutninger raskere fordi de har mer informasjon skriftlig og tilgjengelig ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy? Mer ustrukturt bruk av møter kan også tyde på at ledere får samlet informasjon som påvirker beslutningen raskere fordi alle som måtte involveres allerede har møttes og gitt sitt synspunkt på saken, uten at lederen trenger å innkalle til et diskusjonsmøte. Slik kan det virke som at beslutninger tas raskere, mens det i realiteten har foregått en beslutningsprosess indirekte i bakgrunnen fordi ansatte kommuniserer og deler mer informasjon med hverandre.

God bruk av digitale kommunikasjonsverktøy innebærer at kommunikasjonen blir mer åpen og inkluderende ifølge våre resultater. Kan dette også påvirke tilliten mellom ansatte i bedriften? En studie viser at tillit er tett koblet sammen med ansvarlighet, åpenhet og ærlighet (Walther & Burgoon, 1992). Våre resultater viser også at åpenhet og ærlighet er de to faktorene som oftest trekkes frem når informantene blir spurt om hva som påvirker tillitt. En av informantene trekker frem at all kommunikasjon som kan foregå åpent, i motsetning til mellom to parter, burde foregå åpent. En grunn til det kan være at muntlige samtaler på kontoret er lett å overhøre, og at man har muligheten til å tre inn i samtalen dersom man ønsker. Når all kommunikasjonen skjer digitalt er ikke ansatte klare over hvilke samtaler de går glipp av. Dermed kan det oppstå situasjoner hvor ansatte opplever å bli glemt i faglige samtaler de normalt ville vært en del av på et fysisk kontor. Ansatte kan dessuten oppleve å føle seg utestengt fra den sosiale arenaen dersom de gang på gang får høre at andre kollegaer har småpratet og blitt kjent i ved bruk av uformelle samtaler, der den enkelte

ansatte ikke var invitert. Dette samsvarer godt med tidligere forskning, som også viser at det er en sammenheng mellom tillit og hvordan kunnskap deles (Liu & Li, 2012; Quigley et al., 2007).

Våre resultater viser også at ærlighet er viktig for å skape et tillitsforhold. Flertallet av våre informanter trekker frem at det er nødvendig at de ansatte er ærlige om utfordringer på jobb, og at de deler hvordan de har det slik at lederen kan forsøke å hjelpe og tilrettelegge for hver enkelt ansatt. En informant trekker også frem at det å bruke tid med hver ansatt er viktig for å bygge tillit, som også samsvarer med tidligere forskning (Henttonen & Blomqvist, 2005).

En tidligere studie fant at ansatte som benyttet seg av flere ulike former for teknologi hadde bedre resultater enn andre ansatte (Powell et al., 2004, p12). I vår studie undersøkte vi produktiviteten og kvaliteten på beslutninger, men ikke direkte på resultater, som dermed ikke kan sammenliknes direkte. Det finnes flere studier på effektiviteten til virtuelle team og team som bruker digitale kommunikasjonsverktøy. Noen studier konkluderer med at virtuelle team er mer effektive (Gibson et al., 2002; Sharda et al., 1988), mens andre konkluderer med at virtuelle team er mindre effektive (McDonough et al., 2001; Nergaard, 2020; Warkentin et al., 1997). En tredje studie fant ingen forskjell i effektiviteten mellom virtuelle team og tradisjonelle team (Lind, 1999).

Våre resultater viser at team som i utstrakt grad benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy er mer produktive enn hva de var da de jobbet som tradisjonelle team på kontoret. En studie som konkluderer med at ansatte som jobber hjemmefra er mer produktive forklarer at den økte produktiviteten skyldes færre distraksjoner, muligheten til å jobbe når de selv fungerer optimalt, og økt motivasjon grunnet økt fleksibilitet (Gibson et al., 2002). Våre resultater peker på de samme faktorene: færre distraksjoner og ringvirkninger av fleksibilitet er noen av årsakene som oftest blir nevnt. Det er dog uvisst om våre informanter opplever økt motivasjon som et direkte resultat av økt fleksibilitet, da de verken ble spurt direkte om dette og ingen kommenterte det uoppfordret.

At våre resultater viser at ansatte er mer produktive på hjemmekontor enn på tradisjonelt kontor er spesielt overraskende når vi sammenlikner resultater med en FAFO-undersøkelse foretatt i Norge i 2020 (Nergaard, 2020). I denne undersøkelsen ble ansatte bedt om å vurdere og sammenlikne egen produktivitet på hjemmekontor og fysisk kontor. 43 prosent svarte at produktiviteten var omtrent den samme, 39 prosent svarer at de er mindre produktive og 16 prosent svarer at de er mer produktive (Nergaard, 2020). Med tanke på at denne studien er utført nylig og med norske respondenter ville vi forventet at resultatene fra vår og deres studie viste noenlunde like resultater. Forskjellen i resultatene, der våre resultater viser at samtlige informanter mener de er minst like produktive, og flertallet mener de er mer produktive, kan muligens skyldes at utvalget av informanter er snevret inn til kun ledere i konsulentselskaper i IT-bransjen. Ansatte i denne bransjen

har ofte benyttet seg av ulike digitale kommunikasjonsverktøy også før koronapandemien i 2020, og har sannsynligvis lettere for å tilpasse seg digitale verktøy enn den gjennomsnittlige arbeidstakeren i Norge, da de allerede har studert og jobbet med IT. Det kan også hende at ansatte ikke hadde fått nok tid til å adaptere seg til hjemmekontor da studien fra 2020 ble utført. Studien ser heller ikke spesifikt på hva årsaken til nedgangen i produktiviteten var, slik at mangelen på digitale kommunikasjonsverktøy kan ha vært en av årsakene, og at studien ville produsert andre resultater dersom dette var på plass.

For at virtuelle team skal fungere godt må de utvikle et felles språk og måte å kommunisere på (Majchrzak et al., 2000). Hva slags teknologi som blir brukt, påvirker hvordan de ansatte kommuniserer (Powell et al., 2004). Våre resultater viser at det er en sammenheng mellom hvilken teknologi som blir brukt og hvordan de kommuniserer, men at det er hva som skal bli kommunisert som påvirker valget av hvilken teknologi som blir brukt. Selve innholdet og formålet med kommunikasjonen ser derfor ut til å påvirke selve valget av kommunikasjonsverktøyet ifølge våre resultater. Hvordan de ansatte kommuniserer blir derfor påvirket av hva slags teknologi som blir brukt, eksempelvis er ansatte mer formelle i sin kommunikasjon ved bruk av mail e-post enn chat. Dette ser likevel kun ut til å være en effekt av innholdet og formålet med kommunikasjonen. Hvis to ansatte benytter seg av chat vil de sannsynligvis kommunisere uformelt, men bruken av dette kommunikasjonsverktøyet ville likevel ikke påvirket en av dem til å uformelt kommunisere at de ønsker å slutte i jobben grunnet mobbing fra kollegaer. En slik melding ville blitt kommunisert ved hjelp av et mer formelt verktøy ifølge våre resultater. På grunn av dette kan vi ikke konkludere med at valg av kommunikasjonsverktøy påvirker ansatte kommuniserer: vi ser at det er korrelasjon, men ikke kausalitet.

En studie av Suchan & Hyzak (2001) så på faktorer for suksess når de ansatte ikke satt sammen på kontor. Studien fant at kommunikasjon var den faktoren som påvirket hvor suksessfulle teamene var. Kommunikasjon ble her sett på som en strategisk aktivitet som påvirker andre faktorer, og især tillit. Andre studier støtter oppom at tillit er en viktig faktor for velfungerende team, og mener at tillit krever at ansatte møtes og kommuniserer med hverandre fysisk, spesielt i teamets startfase (Powell et al., 2004; Robey et al., 2000). Våre resultater viser stor enighet med forskningen, hvor våre resultater sier at kommunikasjonsmønstre læres lettere læres ved fysisk kommunikasjon, og at det ved digital kommunikasjon legges stor vekt på å lære opp ansatte i å tørre å stille spørsmål og kommunisere med andre kollegaer. Digitale kommunikasjonsverktøy kan også benyttes til å styrke samhold (Suh et al., 2011), slik også flere av våre informanter fortalte om. Våre resultater viser at dette gjøres ved å ha åpen og inkluderende kommunikasjon, som var både lettere og viktigere ved digital kommunikasjon enn ved fysisk.



Tidligere forskning er ikke samstemt og har vist at virtuelle team både kommuniserer mer med hverandre (Eveland & Bikson, 1988) og mindre med hverandre (Gibson et al., 2002). En annen studie fant at virtuelle team har jevnere deltakelse fra de ulike teammedlemmene (Zeuge et al., 2020). Våre resultater tilsier at ansatte kommuniserer mer med hverandre når de bruker digitale kommunikasjonsverktøy enn når de ikke benytter seg av slike verktøy. Det kan skyldes at flere synes det er lettere å ta kontakt digitalt enn fysisk en til en og at ansatte nå deltar i langt flere møter enn tidligere.

Resultatene våre rundt aktiv deltakelse er ikke konsistente: noen informanter mener at ansatte deltar mindre enn før, noen opplyser om at det er likt ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy som ved fysisk kommunikasjon, mens andre mener at det har blitt lettere å delta i samtaler og diskusjoner. En studie påpeker også at kommunikasjonen som foregår ved hjelp av digitale kommunikasjonsverktøy er mer upersonlige, fordi de ikke interagerer uformelt når de henter kaffe eller spiser lunsj sammen (Zeuge et al., 2020). Våre resultater er til dels enig, da vi kunne se at mangelen på å kommunisere uformelt ved kaffemaskinen og i kantinen førte til at ledere syntes det var vanskelig å bli kjent og sosialisere med andre ansatte. Vi fant likevel ingen tegn på at kommunikasjonen var mer upersonlig, ei heller mer formell.

Tidligere forskning viser at når kommunikasjonen mellom ansatte er heldigital må kommunikasjonen være tydelig, som også fører til endringer i hvordan ansatte arbeider (Zeuge et al., 2020). Virtuelle team har flere rutiner, slik som faste møtetidspunkter (Zeuge et al., 2020). Vår studie finner også at ansatte er oppmerksomme på å kommunisere klart og tydelig for å unngå misforståelser. Våre resultater viser at teamene har opparbeidet seg egne normer for hvordan de kommuniserer med hverandre, og vi fant tegn på at bedrifter har innført nye rutiner for faste morgenmøter, der de gjerne gjennomføres hyppigere og har kortere varighet enn ved fysiske møter. Vi fant også at flere team har etablert rutiner for når man ikke skal ta kontakt med ansatte for å forhindre at ansatte kjenner på en forventning om å alltid være tilgjengelige.

Våre resultater viser at bruken av digitale kommunikasjonsverktøy har gjort at ledere planlegger mer og lengre i forveien. En studie viser at tradisjonelle team utfører planlegging mer effektivt enn virtuelle team (Powell et al., 2004). Våre resultater finner imidlertid ingen tegn på at planlegging blir verken mer eller mindre effektiv. De ulike resultatene kan kanskje skyldes at våre informanter oppga at ansatte på deres team i stor grad hadde jobbet sammen som tradisjonelle team før de ble virtuelle team, og at de derfor kan ha beholdt måten de jobbet på tidligere. Det kan derfor tyde på at måten ledere planlegger på ikke trenger å være annerledes når de benytter seg av digitale

kommunikasjonsverktøy enn når de ikke benytter seg av det, og at vaner og kultur kan synes å påvirke hvordan beslutninger tas.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy kan også endre på hvilke forventninger som stilles til ledere og andre ansatte. En studie sier at lederen alltid burde være tilgjengelig for teamet, og at lederen må kommunisere jevnlig og raskt med ansatte på eget team (Zeuge et al., 2020). Våre resultater samsvarer med tidligere forskning, og viser at ledere stiller krav til tilgjengelighet og jevnlig kontakt til både seg selv og sine teammedlemmer. Våre resultater viser også at ledere trekker frem tilgjengelighet som en av de viktigste egenskapene hos gode fjernledere, og at det å jevnlig ha kontakt med ansatte er en viktig lederoppgave.

Kan digitale kommunikasjonsverktøy påvirke hvem som blir ansatt i bedriften? Våre resultater viser at mange ledere ville ansatt andre personer i samme stilling som før. Det skyldes i stor grad at lederen kan lete etter kandidater fra et større geografisk område når de benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy. Våre resultater viser likevel at de vektlegger andre egenskaper ved kandidater når de skal samarbeide virtuelt, og at dette kan påvirke hvem de ansetter. Forskning viser også at ansatte som skal kommunisere digitalt med hverandre kan kreve andre egenskaper (Kozlowski et al., 2021), slik også våre resultater viser. Hvem bedrifter ansetter og hvilke kvaliteter de har synes derfor å bli påvirket ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Det kan igjen ha ringeffekter for bedriften, fordi hvem som jobber i bedriften eksempelvis kan påvirke organisasjonskulturen på sikt.

### 5.2.3 Forskningsspørsmål 3 - Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy?

En litteraturstudie på fjernledelse viser at mange av de positive aspektene handler om tid, mens de negative ofte handler om sosiale aspekter (Aczel et al., 2021). Våre resultater er i stor grad enige med denne studien: ringvirkninger knyttet til fleksibilitet blir trukket frem som de viktigste positive aspektene ved digitale kommunikasjonsverktøy, mens behovet for å møtes fysisk for sosialisering ofte blir trukket frem som utfordrende. Muligheter knyttet til fleksibilitet vises eksempelvis ved at ansatte må reise mindre og kan bruke mer tid på familie og interesser, og de kan jobbe til ulike tidspunkter dersom de må gjøre noe annet i arbeidstiden når de benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy, ifølge vår undersøkelse. En stor utfordring knyttet til det sosiale i vår undersøkelse var å kunne møtes fysisk for personlige og arbeidsrelaterte formål, eksempelvis å dekke sitt sosiale behov og kulturintegrering.

Våre resultater viser også at de negative aspektene, eller i vårt tilfelle utfordringer, ofte er relatert til nettopp de sosiale aspektene. Våre resultater viser at ledere synes det er vanskelig å bli kjent med

ny ansatte, og det er bred enighet om at det er utfordrende eller umulig å bygge organisasjonskultur kun via digitale kommunikasjonsverktøy. Våre resultater viser også at ledere ofte føler at de mister kontakten med ansatte, fordi de mener at det ikke oppstår like mange naturlige situasjoner der man kan småprate uformelt ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy gjør det utfordrende å kommunisere spontant og uformelt og gjør det vanskelig å bygge relasjoner og tillit mellom teammedlemmene (Zeuge et al., 2020). En studie av virtuelle team i Deloitte viser at bruken av virtuelle team kunne hemme tillit med 83 prosent (Kozlowski et al., 2021). Våre resultater viser at ledere i stor grad opplever det utfordrende å skape situasjoner der ansatte kan snakke sammen uformelt om temaer som ikke er arbeidsrelaterte via digitale kommunikasjonsverktøy. Vi fant også at det var vanskelig å skape de samme sosiale situasjonene der dette kunne skje på et fysisk kontor ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, og at ledere derfor opplevde at de i større grad måtte jobbe aktivt med å bygge tillit, slik også en studie poengterer at ledere må gjøre (Zeuge et al., 2020).

Virtuelle team som har fått dialogtrening samarbeider bedre enn virtuelle team som ikke gikk igjennom den samme opplæringen (Tan et al., 2000). Samme studie viste at virtuelle team som gikk dialogtrening selv opplevde å ha høyere kvalitet på beslutningene som ble tatt, og var også mer tilfreds med beslutningene. I vår studie var det ingen ledere som hadde fått dialogtrening, og kun en leder som hadde fått kurs i fjernledelse. Det er likevel interessant å se at den ene personen som har hatt kurs i fjernledelse var klar over at måten informanten tok beslutninger på muligens var litt annerledes, men at informanten likevel ikke følte at de ble tatt raskere eller hadde dårligere kvalitet. Ettersom kun en av våre informanter hadde kurs i fjernledelse kan vi ikke vite sikkert om det er en sammenheng mellom kunnskap i fjernledelse og hvor raskt beslutninger blir tatt, men vi bemerket oss likevel at denne informanten svarte annerledes enn det store flertallet.

En annen studie konkluderte med at virtuelle team med kommunikasjonstrening har høyere tillit, har bedre interaksjonsprosesser og var mer åpne (Walther & Burgoon, 1992). Vi verken bekrefte eller avkrefte dette på bakgrunn av våre funn, men vi ser at den ene lederen som har fått kurs i fjernledelse også er den eneste lederen for et team der telefonsamtaler blir hyppig brukt. Det er dog usikkert hvor mye trening denne informanten og resten av teamet har i kommunikasjonstrening. Om denne informantens team sin utstrakte bruk av telefonsamtaler er en bedre interaksjonsprosess eller er et tegn på høyere tillit og åpenhet kan heller ikke vites. På den ene siden kan telefonsamtaler være et tegn på at ansatte er mer åpne og føler seg komfortable med å ringe lederen om personlige og jobberelaterte spørsmål, til tross for at dette ikke tradisjonelt er verktøyet som blir benyttet til dette ifølge våre resultater. På den annen side kan hyppig bruk av telefonsamtaler vitne om at

ansatte ikke stoler på at lederen og andre kollegaer svarer hvis de benytter seg av kommunikasjonsverktøy som ikke tar mottakerens oppmerksomhet med en gang.

En studie om ledelsesarbeid i Sverige viser at det sentrale for fremtidens ledere ikke er utfordringer knyttet til tilstedeværelse, men tilgjengelighet, tillit og hvordan relasjoner kan bygges over avstand (Bergum, 2014, pp. 40-41). Våre resultater viser at fysisk tilstedeværelse i liten grad ser ut til å påvirke bedriftene negativt på andre områder enn det sosiale. Våre ledere oppgir tilgjengelighet som en av de viktigste kjennetegnene hos dyktige fjernledere. Informantene er også svært opptatte av å bygge gode relasjoner og tillit, og trekker frem at å bygge relasjoner og kultur er noe av det mest utfordrende med fjernledelse. En studie sier at tillit positivt påvirker effektiviteten og trivselen til teamet (Zeuge et al., 2020). Kanskje kan det være en av grunnene til at våre informanter opplever at deres team er mer effektive ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og generelt har lik eller høyere trivsel? Våre informanter sier alle at de har høy tillit til hverandre. Informantene sier at de hadde høy tillit til kollegaer før de begynte å bruke digitale kommunikasjonsverktøy i utstrakt grad, men opplever at tilliten er like høy eller høyere etter all kommunikasjon foregikk via disse kanalene. Flere poengterer at noe av den nye av tilliten som oppstod ved heldigital kommunikasjon var en tillit de var nødt til å gi; de mener at de ikke hadde noe annet valg enn å stole på at ansatte gjorde det de skulle og var ærlige om alle forhold selv om ingen kunne kontrollere hva de sa og gjorde. Kanskje følte de at de ikke hadde noe annet valg, eksempelvis fordi de ikke hadde tid til å kontrollere ansatte. Imidlertid betyr ikke det at de har tillit; i realiteten måtte de bare gi ansatte et inntrykk av at de hadde tillit til dem eller være nøytrale, og deretter ta stilling til om de har tillit eller ikke etter å ha prøvd heldigital kommunikasjon en stund.

Fra våre resultater kan det derfor se ut til at det kan være en sammenheng mellom effektivitet, tilfredshet og tillit. Det kan også stemme at den ekstra tilliten ikke er et resultat av at de *måtte* gi ekstra tillit, slik informantene selv opplyser, men at det heller dreier seg om at lederne fikk økt tillit etter å ha opplevd at de ansatte fremdeles jobbet godt. Det kan også tilegnes mer autonomi over egen tidsbruk og når de arbeider med hva, eller at de jobber mer produktivt ved fjernarbeid enn på kontoret, og at lederne som et resultat får mer tillit til at de arbeider godt og kan stoles på.

En studie sier at lederen må etablere et miljø der man har swift trust, en type tillit som oppstår momentant og kun varer en begrenset periode mens et team jobber sammen på et felles prosjekt (Kozlowski et al., 2021). Tidligere forskning er tydelig på at tillit er noe av det viktigste for at virtuelle team skal lykkes i å jobbe godt sammen (Zeuge et al., 2020). Våre resultater viser også at det å ha klare regler og normer for ulike forhold som kan påvirke tilliten. I vår studie blir det å tilbringe nok en-til-en-tid med hver ansatt, følge opp ansatte, åpenhet, delekultur, ikke kontrollere ansatte nevnt

som viktige faktorer hvor de har normer og regler. Våre resultater er dermed enig i at det er viktig å ha tillit mellom ansatte, og at introduisering av digitale kommunikasjonsverktøy kan endre regler og normer i bedriften for å sørge for at tillit oppstår og bevares i bedriften.

Normer blir ikke like godt forstått og etablert i virtuelle team som kommuniserer digitalt når man sammenlikner dem med tradisjonelle team som sitter sammen på et kontor (Kozlowski et al., 2021). Samme studie påpeker også at hva lederen gjør i startfasen av teamets levetid har en spesielt stor påvirkning av hva som normativt forventes og blir sett på som akseptabel oppførsel, og setter tonen for hvor formell kommunikasjonen er. Våre resultater viser ikke at team har hatt utfordringer med å forstå og etablere normer spesifikt, men gir uttrykk for at det er utfordrende å skape organisasjonskultur. Studien til Kozlowski et al. sier også at tradisjonelle team i større grad kan forstå kulturen til organisasjonen og teamet ved å fysisk møte andre, fordi de kan snakke uformelt og observere andres atferd. Resultatene våre tilsier at organisasjonskultur kan opprettholdes, men ikke bygges ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Det er også nødvendig å møte nyansatte fysisk for å innlemme dem i den eksisterende kulturen. Under forutsetning om at normer er en del av organisasjonskulturen, ville vi forventet at informantene også fortalte om flere utfordringer knyttet til etablering og forståelse av normer. Imidlertid gav ingen informanter uttrykk for at dette var noe de opplevde å ha utfordringer med. Utfordringer som kan tenkes å tilskrives normative utfordringer fra våre resultater er at nyansatte er redde for å be om hjelp, og normer for når man tar kontakt med ledere og andre ansatte utenfor normal arbeidstid. Det er dog uklart hvorvidt disse problemene var utbredt før kommunikasjonen deres ble heldigital.

Når det gjelder studiens anmerkning om at lederens handlinger i startfasen av teamets levetid har en spesielt stor effekt på hva som forventes og blir sett på som akseptabel oppførsel, kan dette forklare hvorfor vi har en informant som benytter seg av telefonsamtaler hyppig til andre formål enn hva samtlige andre informanter gjør (Kozlowski et al., 2021). Denne informanten ble leder for et nytt team, og benyttet seg hyppig av telefonsamtaler helt fra begynnelsen av. Studien til Kozlowski et al. kan derfor forklare bruken av telefon som kommunikasjonsverktøy fordi det kan ha blitt skapt en norm om å bruke telefonsamtaler til mange ulike formål helt fra teamets startfase.

58 prosent av virtuelle teammedlemmer oppgir at deres leder ikke har nødvendig trening eller opplæring til å lede et team kun gjennom digitale verktøy (Kozlowski et al., 2021). Tidligere forskning har poengtert at ledere kan trenge ny kunnskap for å effektivt lede virtuelle team (Zeuge et al., 2020) og trening i hvordan man jobber virtuelt (Powell et al., 2004, s.13). Våre resultater viser at ledere tar opp flere ulike utfordringer knyttet til alt fra hvordan man kan jobbe kreativt til hvordan man skal drive med opplæring av nyansatte når all kommunikasjonen skal foregå digitalt. Vi fant

også at kun én leder hadde vært på kurs og at flere ledere synes det hadde vært nyttig å delta på et slikt kurs i fremtiden. Til tross for at få av våre respondenter sier at arbeidsoppgavene deres er veldig annerledes, kunne alle påpeke flere utfordringer som var unike for fjernledelse og bruken av virtuelle team. Alle påpekte også at måten de utførte visse lederoppgaver på var annerledes når teamet ikke sitter sammen fysisk på kontoret. Våre resultater stemmer derfor godt overens med studien til Zeuge et al. Om at ledere som leder virtuelle team kan ha behov for ny kunnskap om hvordan de effektivt leder virtuelle team.

Forskning viser at ansatte på hjemmekontor kan oppleve et press om å alltid være tilgjengelig, og at dette fører til stress og utbrenthet (Kozlowski et al., 2021). Våre resultater viser at ledere er oppmerksomme på denne utfordringen og at flere team har etablert rutiner for å dempe på denne forventningen. Informantene som hadde etablerte rutiner og normer om at man ikke skal svare på henvendelser utenfor normal arbeidstid rapporterte om at dette var et mye mindre utbredt problem i deres team enn ledere som ikke oppga av de hadde noen rutiner eller normer om at man er utilgjengelig etter et visst klokkeslett. Forventningen om å alltid være tilgjengelig, når man ikke jobber på et tradisjonelt kontor, synes derfor å være en tydelig utfordring for ledere i konsultantselskapene. Utfordringen synes likevel til dels å være et resultat av manglende rutiner og normer i teamet, da våre resultater viser at forventningen om tilgjengelighet i stor grad kan unngås ved å etablere slike rutiner. Lederen synes her å ha et spesielt stort ansvar ifølge våre resultater, hvor lederne selv har påpekt at de ikke svarer på henvendelser etter kontortid for å gå foran som et eksempel for andre ansatte som likevel kan oppleve at det er en forventning om tilgjengelighet, selv etter teamet har blitt enige om hvilke regler som gjelder. Dette samsvarer godt med Kozlowski et al. (2021) sin studie, som poengterer at lederen selv må vise hva som er forventet.

En annen utfordring som oppstår ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy er å vite hva ens egen rolle er i teamet og hvilke oppgaver en har ansvar for (Kozlowski et al., 2021). Denne usikkerheten kan føre til stress og dårlig fungerende team (Kozlowski et al., 2021). Våre resultater finner ikke at dette er et problem blant våre informanter. Våre resultater viser at usikkerhet til egne roller og arbeidsoppgaver stort sett bare har vært et problem hos nyansatte når de bruker digitale kommunikasjonsverktøy, og kun én informant kan rapportere om at dette har vært et problem i deres bedrift.

Flere studier har vist at det er utfordringer relatert til å føle seg glemt og utelatt ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy. En studie viste at ansatte var redde for å bli glemt i viktige sosiale settinger og ved jobbrelaterte situasjoner, eksempelvis når spørsmålet om hvem som kan egne seg for en ny stilling dukket opp (Igbaria & Guimaraes, 1999). En annen studie undersøkte også om

ansatte som ikke møtte kollegaer fysisk var redde for å bli glemt når jobbrelevante muligheter dukket opp, og fant at dette var en utfordring for mange arbeidstakere som ikke så kollegaer på kontoret (Solomon, 2000). Våre resultater tilsier at dette er en utfordring som ledere er oppmerksomme på, men som de selv ikke opplever som et stort problem. Ledere i vår studie mente at ansatte kunne bli glemt for vurderinger til ulike prosjekter hvis de ikke hadde jevnlig kontakt, men mente selv at dette skjedde sjeldent. Det kan likevel tenkes at vi ville fått andre resultater dersom vi snakket med ansatte uten lederansvar, fordi ledere ikke kan forventes å være klare over utfordringer knyttet til dette med mindre ansatte opplyser dem om det.

En stor utfordring knyttet til digitale kommunikasjonsverktøy ifølge våre resultater er at det fører til at ansatte deltar i langt flere møter. Det gjør at det kan være vanskelig å få tak i kollegaer når man trenger hjelp, slik at man ikke kommer videre med eget arbeid. Økt møtehyppighet gjør også at ledere får mindre tid til andre oppgaver og blir mindre fokuserte fordi de trenger tid til å omstille seg mellom hvert møte. Dette kan også være en av grunnene til at vi fant at ledere arbeider mer ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy og fjernledelse. En utfordring som ikke er direkte knyttet til sosiale aspekter er derimot det å jobbe kreativt. Våre resultater viser at ledere synes at digitale kommunikasjonsverktøy ikke er spesielt godt egnet for å jobbe kreativt, og at de kommunikasjonsverktøyene som finnes for å jobbe kreativt ofte ikke kan dekke deres behov fullt ut. Prosessen til teamene i våre studie innebærer ofte at mange ansatte samles fysisk og jobber på ulike deloppgaver i samme rom, men likevel kan se og høre hva andre grupper jobber med. Våre resultater viser at ledere er pessimistiske til at digitale kommunikasjonsverktøy kan utvikles til å la dem jobbe på samme måte i fremtiden. En studie av ansatte i Deloitte viste også at å jobbe kreativt digitalt var vanskelig, og konkluderte med at å jobbe i virtuelle team kunne hemme innovasjon med 93 prosent og engasjement med 80 prosent (Kozlowski et al., 2021). Våre resultater viste ikke noen nedgang i engasjement, men det var bred enighet i at det å jobbe kreativt var utfordrende. Innspill fra våre informanter viser at de verktøyene som eksisterer til brainstorming ofte prøver å herme etter hvordan ansatte ville jobbet fysisk sammen, eksempelvis ved bruk av digitale whiteboards, Post-it-lapper, muligheten til å tegne og skrive i et dokument der alle kan se og endre på innholdet. Samtidig kommenterer flere informanter at det ikke kun er de helt spesifikke prosessene der et team skal sette seg ned og brainstorme at det mangler funksjoner; det er også merkbart i andre situasjoner. Eksempelvis skulle man fjerne hatt muligheten til å tegne eller skrive ting for hånd i et møte.

En studie trekker frem at færre ansatte slutter i jobben ved bruk av hjemmekontor (Gibson et al., 2002). Våre resultater viser at ledere har fått mulighet til å beholde ansatte som flytter, fordi digitale kommunikasjonsverktøy har gjort det mulig å samarbeide med ansatte på et annet geografisk sted.

Det kan også tenkes at økt trivsel knyttet til fleksibiliteten ansatte har gjør at de velger å bli ved arbeidsplassen selv om de kunne funnet nytt arbeid i sin nye hjemby.

## 6 Konklusjoner og implikasjoner

### 6.1 Hva påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy?

Det finnes flere faktorer som påvirker valget av digitale kommunikasjonsverktøy. De mest fremtredende faktorene er grad av formalitet ved situasjonen eller kommunikasjonen og hvor raskt informasjonen må kommuniseres til den andre parten. Formelle situasjoner og innhold som anses som formelt krever at lederen benytter seg av formelle digitale kommunikasjonsverktøy. Dersom lederen trenger å kommunisere raskt med motparten påvirker det også i stor grad hvilket kommunikasjonsverktøy de ønsker å bruke. Hvis kommunikasjonen haster benyttes alltid telefon, som kan implisere at tidssensitivitet kan være en avgjørende faktor for valget av kommunikasjonsverktøy.

Foruten disse to faktorene er faktorer som kultur, muligheten til å se hverandre og behovet for å lagre kommunikasjonen skriftlig viktige faktorer som påvirker hvilket verktøy som blir valgt. At påvirkningsfaktorene vi fant i vår studie samsvarer med tidligere forskning, men likevel gir et annet utfall i hvilke verktøy som benyttes, kan være en implikasjon på at tid kan være nok en viktig påvirkningsfaktor. Tid kan videre anses som en selvstendig påvirkningsfaktor eller som en underdel av andre faktorer.

### 6.2 Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy bedriften?

Digitale kommunikasjonsverktøy gir ansatte mer fleksibilitet i når og hvor de jobber. Det har ført til en endret kultur der lederen har mindre oversikt over hva alle ansatte jobber med til enhver tid og økt trivsel for ansatte som selv ønsker å benytte seg av fleksibiliteten. Digitale kommunikasjonsverktøy fører også til at bedrifter kan ansette nye personer fra et større geografisk område, og ikke er begrenset til byen der bedriften har et fysisk kontor. Det fører igjen til endringer i hvem som blir ansatt, da ledere vektlegger andre kvaliteter ved fjernledelse enn tradisjonell ledelse. Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy gjør at ansatte er mer produktive. Våre resultater viser at ansatte er mer produktive ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, som står i sterk kontrast til en større undersøkelse om hjemmekontorets effekter fra Norge i 2020. Det impliserer at produktiviteten ikke påvirkes negativt av digitale kommunikasjonsverktøy over tid, men at det i en tilvenningsfase kan ha en negativ effekt.



Ledere og andre ansatte sitter i langt flere møter når bedriften benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy, som kan gjøre det vanskelig å få tak i ansatte når de trenger hjelp. Økt bruk av digitale møter gjør også at mye av arbeidsdagen går med til digital møtevirksomhet, som gir mindre tid til andre arbeidsoppgaver. At ansatte likevel er mer produktive kan muligens forklares ved at de har informasjon lettere tilgjengelig og at de opplever færre forstyrrelser fordi det er mindre muntlig prating i bakgrunnen.

Å benytte seg av digitale kommunikasjonsverktøy påvirker trivselen til medarbeiderne. Mange medarbeidere øker trivselen fordi de setter pris på mulighetene man har til å jobbe hvor man vil, samtidig som de får større ansvar og frihet når det gjelder når og hvordan de utfører arbeidet. Dette baseres i stor grad på at det er tillit mellom ledere og medarbeidere. Samtidig er det andre som opplever at trivselen blir dårligere fordi de opplever å miste en sosial møteplass når de ikke møtes fysisk.

Digitale kommunikasjonsverktøy påvirker bedriftene til å ta beslutninger raskere. Ettersom tidligere forskning sier at beslutningstaking tar lengre tid, kan det indikere at det har skjedd en endring som påvirker beslutningstakingen som enda ikke har blitt funnet. Vi kan ikke sikkert vite hvorfor det har blitt slik, men det kan skyldes at informasjonen som trengs for å ta beslutningen er lettere tilgjengelig ved digitale kommunikasjonsverktøy og økt møtevirksomhet, som minsker behovet for ytterligere kontakt for avklaringer.

### 6.3 Hvilke muligheter og utfordringer oppstår ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy?

Fleksibiliteten som bruken av digitale kommunikasjonsverktøy medbringer gir mange muligheter for bedriftene. Bedriftene får langt flere alternativer når det gjelder teamkombinasjoner, som bidrar til at man kan samarbeide bedre og enklere på tvers av team. Bedriftene er ikke begrenset til å ansette personer som bor nære bedriftens fysiske kontor, og kan derfor hente spisskompetanse fra Norge og utlandet. Ansatte som er hjemme med syke barn kan jobbe hele eller halve dager, og ansatte kan gjøre viktige ærender i arbeidstiden og likevel være tilgjengelige.

Bedriftene har flere muligheter for samarbeid. Digitale kommunikasjonsverktøy gir muligheter til at flere kan jobbe, snakke, og skrive sammen på et felles prosjekt gjennom felles digitale plattformer, som gjør det enklere for medarbeiderne å samarbeide. I stedet for at å møtes fysisk og se på en skjerm sammen, kan man jobbe fra hver sin skjerm og kommentere og endre hverandres arbeid.

Bruken av digitale kommunikasjonsverktøy fører til at ansatte deltar i langt flere møter. Det gjør at noen ansatte ofte er utilgjengelige for andre ansatte som trenger hjelp. Det kan også være

utfordrende å få tid til andre oppgaver fordi de nå har mindre tid til sine andre oppgaver og forpliktelser. Økt møtehyppighet fører også til utfordringer til å bruke annen arbeidstid effektivt, fordi ansatte trenger tid til å omstille seg etter et møte. Dersom det er kort tid mellom to møter er det derfor utfordrende å bruke denne tiden effektivt.

Ansatte som benytter seg av digitale kommunikasjonsverktøy og hjemmekontor kan føle på et press om å alltid være tilgjengelige ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy. At våre resultater ikke fant at dette lenger var en utfordring skyldtes i stor grad at de hadde etablert regler og normer som regulerte forventningene til ledere og ansatte. Det kan være en indikasjon på at etablering av normer og regler kan løse denne utfordringen.

Det er utfordringer knyttet til å bygge organisasjonskultur dersom all kommunikasjon og kontakt er digital. Kultur kan opprettholdes ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, men ikke skapes. Dette skyldes i stor grad det sosiale aspektet ved arbeidsplassen, hvor de naturlige og tilfeldige situasjonene for uformell kommunikasjon sjeldent oppstår. Det fører til at bruken av digitale kommunikasjonsverktøy gjør kulturbygging utfordrende.

## 7 Begrensinger i studien og videre forskning

### 7.1 Begrensninger

Vår data stammer fra et begrenset utvalg, som kan medføre usikkerhet knyttet til den eksterne validiteten av resultatene. Et større utvalg ville gitt et bedre utgangspunkt for å kunne verifisere funnene. Utvalget er imidlertid gjort for å få et representativt utvalgt innenfor IT-bransjen, men ettersom samtlige informanter stammer fra konsulentselskaper i samme bransje kan dette også begrense overførbarheten i våre resultater til andre bransjer.

Vi har ikke undersøkt hvilken lederstil de ulike ansatte har eller om lederstilen påvirker noen av forskningsspørsmålene. Vi har heller ikke inkludert teori eller undersøkt hvordan lovverk og sikkerhetshensyn påvirker resultatene. Ved å inkludere resultater fra tidligere forskning og stille spørsmål til informantene kunne dette ha påvirket resultatene.

### 7.2 Anbefalinger for videre forskning

I denne oppgaven har vi kun intervjuet ledere i konsulentselskaper i IT-bransjen. Videre forskning kan undersøke hvorvidt man får de samme resultatene i andre bransjer. Konsulentselskaper har benyttet seg av fjernledelse og digitale kommunikasjonsverktøy i større grad enn mange andre bedrifter også før koronapandemien. Det kan derfor også være interessant å se videre på de samme spørsmålene for IT-selskaper som ikke driver med konsulentvirksomhet.

Andre studier kan i fremtiden undersøke om man ville kommet fram til de samme resultatene dersom man hadde fokusert på medarbeiderens perspektiv. Et forslag til hvordan dette kan gjennomføres, kan være å ha en kvantitativ tilnærming ved for eksempel å ha datainnsamling ved å utføre spørreundersøkelser av et større utvalg medarbeidere som jobber i tilsvarende bedrifter som vi har benyttet i denne oppgaven.

Våre funn viser også at det er utfordrende å lære opp nye medarbeidere gjennom fjernledelse. Vi anbefaler at det gjøres nærmere undersøkelser på hvorvidt, og eventuelt hvordan man skal kunne gjennomføre rekruttering og opplæring av nye medarbeidere effektivt når dette skjer digitalt.

Vi fant at valget om hvilket digitalt kommunikasjonsverktøy som skal benyttes påvirkes av både lederens egne vaner, ansattes preferanser og teamets kultur. Vi oppfordrer andre til å undersøke disse påvirkningsfaktorene videre, ettersom det ikke er klart om en eller flere av disse faktorene påvirker hverandre. Eksempelvis fant vi at ledere sier at de har vaner for hva de bruker, og at de sjeldent bryter egne vaner. Samtidig forteller de at de tilpasser seg hva andre ansattes preferanser, som kan indikere at ledere enten bryter vaner, ikke tilpasser seg andre ansattes preferanser i like stor grad som de tror, eller at de endrer sine kommunikasjonsvaner etter andres preferanser. Dette kan også påvirke hva slags kommunikasjonskultur teamet utvikler på lang sikt.

Mye av teknologien som finnes i dag etterlikner i stor grad hvordan ansatte ville kommunisert og arbeidet på et tradisjonelt kontor. Videre forskning kan undersøke hvorvidt bedrifter kan benytte seg av verktøy som ikke forsøker å etterlikne den tradisjonelle måten å jobbe på, men som likevel kan løse utfordringer ved dagens teknologi. Eksempelvis ønsket ledere seg et godt verktøy som etterliknet et møte der deltakerne deler seg opp i flere mindre grupper som jobber på ulike deloppgaver samtidig. Finnes det verktøy som kan dekke de underliggende behovene, selv om en jobber på en annen måte? Hvordan kan ansatte endre måten de kommuniserer og arbeider på for å tilpasse seg et slikt verktøy?

Til slutt kan fremtidig forskning undersøke hvorfor beslutninger blir tatt raskere ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy. Våre resultater viser at ledere tar beslutninger raskere ved bruk av digitale kommunikasjonsverktøy, men det er ikke klart hvorfor det er slik. Fremtidig forskning kan derfor bekrefte eller avkrefte våre funn, se på endringer i beslutningsprosessen og undersøke de underliggende grunnene til eventuelle endringer som har oppstått.

## 8 Kilder

- Aczel, B., Kovacs, M., van der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. *PLoS One*, *16*(3), e0249127-e0249127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249127>
- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization science*, *10*(6), 741-757.
- Allison, B. B., Shuffler, M. L., & Wallace, A. M. (2015). The successful facilitation of virtual team meetings. *The Cambridge handbook of meeting science*,
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, *12*(9), 3662. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662>
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers : managerial communication at a distance* [Turku School of Economics]. Turku.
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse : karakteristika og utfordringer. In (pp. 39-59). Oplandske bokforl.
- Bouwman, H., Hooff, B. v. d., Wijngaert, L. v. d., & Dijk, J. (2005). ICT and Organization: Processes and Factors. In (pp. 3). London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446211519.n1>
- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Caulat, G. (2012). *Virtual leadership – learning to lead differently*. Libri Publishing Limited.
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, *20*(1), 177-193.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, *23*(3), 239-290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Daniels, K., Lamond, D., & Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of management studies*, *38*(8), 1151-1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276> (Journal of Management Studies)
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2019). Generelle forskningsetiske retningslinjer. *De nasjonale forskningsetiske komiteene*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>

- Decker, K., & Decker, B. (2015). What Email, IM, and the Phone Are Each Good For. <https://hbr.org/2015/07/what-email-im-and-the-phone-are-each-good-for>
- DiFelicianantonio, C. (2022). Here's how many days a week Bay Area companies want their employees back in the office. *San Francisco Chronicle*. <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Here-s-how-many-days-a-week-Bay-Area-companies-16990122.php>
- Edwards, H. K., & Sridhar, V. (2005). Analysis of software requirements engineering exercises in a global virtual team setup. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 13(2), 21-41.
- Eveland, J. D., & Bikson, T. K. (1988). Work group structures and computer support: A field experiment. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 6(4).
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma*, 3.
- Fonner, K. L. (2015). Communication and Telework. In *The international encyclopedia of interpersonal communication* (pp. 1-9). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic219>
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2012). Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs*, 79(2), 205-231.
- Furumo, K. (2009). The impact of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams. *Journal of Computer Information Systems*, 49(4), 66-73.
- Galegher, J., & Kraut, R. E. (1994). Computer-mediated communication for intellectual teamwork: An experiment in group writing. *Information systems research*, 5(2), 110-138.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative science quarterly*, 51(3), 451-495.
- Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P., & Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 75-86.
- Henttonen, K., & Blomqvist, K. (2005). Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology - mediated relational communication. *Strategic Change*, 14(2), 107-119.
- Holm Ingelsrud, M., & Hoff Bernstrøm, V. (2021). Hjemmekontor: Utbredelse og sentrale kjennetegn våren 2021.

- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1999). Exploring differences in employee turnover intentions and its determinants among telecommuters and non-telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16(1), 147-164.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Vol. 2). Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Vol. 4). Fagbokforl.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization science (Providence, R.I.)*, 10(6), 791-815.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Abstrakt.
- Johansson, C., Dittrich, Y., & Juustila, A. (1999). Software engineering across boundaries: Student project in distributed collaboration. *IEEE transactions on professional communication*, 42(4), 286-296.
- Kaiser, P. R., Tullar, W. L., & McKowen, D. (2000). Student team projects by Internet. *Business Communication Quarterly*, 63(4), 75-82.
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Aghakhani, N. (2022). Virtual Work Meetings During the COVID-19 Pandemic: The Good, Bad, and Ugly. *Small Group Research*, 53(3), 343-365.  
<https://doi.org/10.1177/10464964211015286>
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforl.  
<https://books.google.no/books?id=LQhEjwEACAAJ>
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2002). Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7-40.
- Kelloway, E. K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003). Remote transformational leadership. *Leadership & organization development journal*, 24(3), 163-171.  
<https://doi.org/10.1108/01437730310469589>
- Korunka, C. (2021). *Flexible working practices and approaches - Psychological and Social Implications*. Springer International Publishing.
- Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100842.

- Kruempel, K. (2000). Making the right (interactive) moves for knowledge-producing tasks in computer-mediated groups. *IEEE transactions on professional communication*, 43(2), 185-195.
- Laitinen, K., & Valo, M. (2018). Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*, 111, 12-22.
- Lampa, E., Sonnentheil, B., Tökés, A., & Warner, G. (2021, 2021/10/11). What has the COVID-19 pandemic taught us about conducting patient and public involvement remotely? Insights from a series of digital meeting observations. *Research Involvement and Engagement*, 7(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s40900-021-00315-9>
- Lind, M. R. (1999). The gender impact of temporary virtual work groups. *IEEE transactions on professional communication*, 42(4), 276-285.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & organization development journal*.
- Liu, Y. C., & Li, F. (2012). Exploration of social capital and knowledge sharing: An empirical study on student virtual teams. *International Journal of Distance Education Technologies (IJDET)*, 10(2), 17-38.
- Majchrzak, A., Rice, R. E., King, N., Malhotra, A., & Ba, S. (2000). Computer-mediated inter-organizational knowledge-sharing: Insights from a virtual team innovating using a collaborative tool. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 13(1), 44-53.
- Malhotra, A., Majchrzak, A., Carman, R., & Lott, V. (2001). Radical innovation without collocation: A case study at Boeing-Rocketdyne. *MIS quarterly*, 229-249.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Fam Pract*, 13(6), 522-526. <https://doi.org/10.1093/fampra/13.6.522>
- Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization science (Providence, R.I.)*, 11(5), 473-492. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>
- McDonough, E. F., Kahn, K. B., & Barczak, G. (2001). An investigation of the use of global, virtual, and collocated new product development teams. *The Journal of product innovation management*, 18(2), 110-120. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(00\)00073-4](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(00)00073-4)
- Nergaard, K. (2020). Hjemmekontor og digitale løsninger. *FAFO faktaflak*. <https://www.fafo.no/images/pub/2020/300420-hjemmekontor-faktaflak.pdf>

- Pinkus, E. (2021). [Upublisert rådata om virtuelle møter]. En SurveyMonkey Poll for Curiosity at Work. <https://www.surveymonkey.com/curiosity/virtual-meetings/?fbclid=IwAR3UZ6dkwXarohHrnKBMnUIShQhqWUF57Q7PQqIMIB0unJmflWzqY0kKiJE>
- Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
- Pridmore, J., & Phillips-Wren, G. (2011). Assessing decision making quality in face-to-face teams versus virtual teams in a virtual world. *Journal of Decision Systems*, 20(3), 283-308.
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization science*, 18(1), 71-88.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig Forskning og Kvantitativ Metode* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Robey, D., Khoo, H. M., & Powers, C. (2000). Situated Learning in Cross-functional Virtual Teams. *Technical Communication*, 47(1), 51-66.
- Rodgers, C., & Teicholz, E. (2001). Telecommuting & the computer... here today, home tomorrow. *Facilities Design and Management*, 20, 22-24.
- Sarker, S., Lau, F., & Sahay, S. (2000). Using an adapted grounded theory approach for inductive theory building about virtual team development. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 32(1), 38-56.
- Sharda, R., Barr, S. H., & McDonnell, J. C. (1988). Decision Support System Effectiveness: A Review and an Empirical Test. *Management science*, 34(2), 139-159. <https://doi.org/10.1287/mnsc.34.2.139> (Management Science)
- Solomon, C. M. (2001). Managing Virtual Teams Technology and people skills create effective teams that might never actually" meet". *WORKFORCE-COSTA MESA-*, 80(6), 60-65.
- Suchan, J., & Hayzak, G. (2001). The communication characteristics of virtual teams: A case study. *IEEE transactions on professional communication*, 44(3), 174-186.
- Suh, A., Shin, K.-s., Ahuja, M., & Kim, M. S. (2011). The influence of virtuality on social networks within and across work groups: A multilevel approach. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 351-386.



Tan, B. C., Wei, K.-K., Huang, W. W., & Ng, G.-N. (2000). A dialogue technique to enhance electronic communication in virtual teams. *IEEE transactions on professional communication*, 43(2), 153-165.

Walther, J. B. (2004). Language and communication technology: Introduction to the special issue. *Journal of Language and Social Psychology*, 23(4), 384-396.

Walther, J. B., & Burgoon, J. K. (1992). Relational communication in computer - mediated interaction. *Human communication research*, 19(1), 50-88.

Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face - to - face teams: an exploratory study of a web - based conference system. *Decision sciences*, 28(4), 975-996.

Zeuge, A., Oschinsky, F., Weigel, A., Schlechtinger, M., & Niehaves, B. (2020). Leading Virtual Teams– A Literature Review. *Project: ASTAR-Competence Transfer in a VR/AR-Based Environment for Work Design*, (August), 1-9.

## 9 Vedlegg

### 9.1 Intervjuguide

# Intervjuguide

#### Før intervjuet starter

- Introduksjon av hvem vi er og hva oppgaven handler om
- Presentere problemstilling og forskningsspørsmål.
- Definere viktige begreper.
- Fortelle om hensikten med intervjuet og hva det brukes til.
- Forklare hvilke rettigheter personen har og innhente samtykke til taleopptak.
- Besvare eventuelle spørsmål.

#### Introduksjonsspørsmål

- Jobbtittel.
- Utdanning og erfaring i arbeidslivet.
- Ansvarsområde.
- Viktigste arbeidsoppgaver.
- Erfaring med fjernledelse før og etter koronapandemien.
- Hvor ofte vil du si at du utøver fjernledelse, i motsetning til tradisjonell ledelse?
- Hvor mange medarbeidere leder du?
- Hvor mange av disse medarbeiderne benytter seg helt eller delvis av hjemmekontor?
- Kan du fortelle litt om hva som kjennetegner medarbeidere, eksempelvis aldersspenn, selvstendighet, kompleksitet i arbeidsoppgaver osv.

# Spørsmål

## Valg av kommunikasjonsverktøy

1. Hvilke ulike kommunikasjonsverktøy bruker du når du utøver fjernledelse?
2. Hvor ofte bruker du de ulike kommunikasjonsverktøyene?
3. Hva gjør at du velger et kommunikasjonsverktøy i et scenario, mens du bruker et annet kommunikasjonsverktøy i et annet scenario?

*Oppfølgingsspørsmål:*

*Til hvilke samtaler bruker du e-post/tekstmeldinger/telefon/digitalt møte/andre? Sørg for å dekke alle kommunikasjonsverktøyene som blir nevnt i spørsmål 1.*

*Dette spørsmålet gir muligheten til å eksplorativt utforske hva som gjør at man velger et kommunikasjonsverktøy for et annet. Således vil det være naturlig at det stilles oppfølgingsspørsmål basert på hva personen svarer.*

4. Har du avviket fra din vanlige praksis i valg av kommunikasjonsverktøy noen gang?  
Hvordan reagerte motparten(e)?

## Digitale møter

*Husk å få personen til å svare både i regi av leder/møteleder og som deltaker*

5. Hvor ofte arrangerer du eller deltar du på digitale møter?  
Eventuelt spørre hvor ofte personen er deltaker på digitale møter, men da svarer man ikke lengre ut i fra sin rolle som leder, men som leder og deltaker.
6. Hva bruker dere digitale møter til?  
Få frem ulike formål, eksempelvis informasjonsdeling og planlegging, bli kjent med ansatte, bygge organisasjonskultur. Hvordan gjør du det?
7. Opplever du noen positive effekter ved å bruke digitale møter?

8. Opplever du noen negative effekter ved å bruke digitale møter?
9. Hva kjennetegner et godt digitalt møte?
10. Hvilke handlinger gjør du under selve møtet for å aktivisere deltakerne?
11. Hva gjør du for å sikre at du får effektive møter?
12. Har bruken av digitale møter endret seg over tid?  
Eksempelvis før, under og etter koronapandemien.
13. Hvordan har digitale møter endret kommunikasjon og deltakelse hos medarbeidere?  
Oppfølgingsspørsmål:  
Er det de samme som tidligere som er aktive?,  
Er det taletiden til ulike medarbeidere lik? Har det endret seg sammenlignet med fysiske møter?

### **Fordeler og muligheter**

14. Hvilke muligheter og fordeler har digitale kommunikasjonsverktøy?  
Har bruken ført til noen positive effekter, eksempelvis samhold, tillit, trivsel?
15. Hvordan gir du ros, anerkjennelse, positive kommentarer til ansatte? Hvordan gir du negative?
16. Hvordan bruker du digitale verktøy for å bygge tillit?

*Opplever du at det er mer eller mindre tillit ved fjernledelse eller nærledelse?*

## Utfordringer og begrensninger

17. Hvilke utfordringer opplever du i din rolle som leder ved utøvelsen av fjernledelse?  
La intervjuobjektet snakke fritt. Her er det gode muligheter for å jobbe eksplorativt og få mange ulike svar.

*Oppfølgingsspørsmål:*

*Opplever du noen utfordringer med tanke på alder eller datakyndighet?*

*Kommunisere med ansatte digitalt, ulike måter å uttrykke seg på. Bli kjent med og følge opp ansatte.*

*Hvordan bygger du tillit? Hvor ofte skal man ta kontakt?*

18. Hvilke begrensninger har kommunikasjonsverktøyene som du bruker?

Gå igjennom alle som blir listet opp i spørsmål 1.

Er det noen spesifikke lederoppgaver hvor digitale kommunikasjonsverktøy er uegnet?

19. Hvordan lærer dere opp ansatte som helt eller delvis har hjemmekontor?

*Oppfølgingsspørsmål:*

*Fungerer det bra? Hva fungerer, hva fungerer ikke?*

*Få fram hva som var innholdet i opplæringen, omfang, og om lederen selv har deltatt og om leder selv har lært opp andre om digitale møter eller noe relatert*

20. Har du noen udekkede behov relatert til kommunikasjon ved utøvelsen av fjernledelse?

Eksempelvis opplæring å bruke programvare.

Opplæring i fjernledelse.

Egne og andres kompetansebehov.

Mangler programvare.

## Relasjoner og påvirkning

21. Hvilke forventninger opplever du at ansatte som helt eller delvis har hjemmekontor har til deg?  
Er disse forventningene annerledes enn de du har til ansatte hvor du ikke driver med fjernledelse?
22. Hvilke forventninger har du til ansatte/medarbeidere?
23. Hva kjennetegner en dyktig fjernleder?  
Stikkord:  
*prinsipper*  
*lederfilosofifilosofi*  
*ledertype*
24. Opplever du at kommunikasjonen din med ansatte blir påvirket av å bruke hjemmekontor? På hvilken måte?  
Formidler og deler informasjon annerledes ved fjernledelse kontra nærledelse?  
Hvordan følge opp ansatte. Annerledes ved fjernledelse kontra nærledelse?  
Mer eller mindre formell?
25. Opplever du endringer i relasjoner på arbeidsplassen som følge av fjernledelse?
26. Hvordan påvirker fjernledelse trivselen til deg og medarbeidere?
27. Hvordan påvirker fjernledelse produktiviteten til deg og dine medarbeidere?
28. Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy måten du tar beslutninger på?
29. Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy måten du planlegger på?

30. Har dere gjort noen varige endringer i hvordan dere utfører arbeidet deres som følge av koronapandemien?
31. Ville dere ansatt andre typer personer til å jobbe hjemmefra kontra fysisk kontor?  
Hvorfor?
32. Tror du bedriftens organisasjonskultur bli endret ved bruken av digitale kommunikasjonsverktøy/fjernledelse?  
- Mtp. på at man eksempelvis ansetter den nest beste personen til jobben fordi vedkommende er flinkere til å jobbe digitalt eller kommunisere digitalt.
33. Har innføringen av dig. Kom.verktøy gjort at du har fått endringer i arbeidsoppgavene dine?
34. har du fått kortere eller lengre arbeidstid etter dere benyttet dere av digitale kommunikasjonsverktøy?

### **Avslutningsspørsmål**

35. Er det andre forhold som påvirker kommunikasjon, planlegging og beslutningstaking ved fjernledelse?
36. Ønsker du å komme med andre refleksjoner eller innspill?

## 9.2 Informasjonsskriv til intervjukandidater

### Deltakelse i forskningsprosjektet «Fjernledelse i en «post corona era»: Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy norske konsulentselskaper?»

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Formålet med undersøkelsen er å forstå hvordan bruken av fjernledelse og hjemmekontor påvirker bedrifter.

#### **Formål**

Undersøkelsen utføres i regi av en masteravhandling innen digital ledelse ved Høgskolen i Innlandet. Formålet er å kunne forklare hvordan digitale kommunikasjonsverktøy påvirker bedrifter som benytter seg av fjernledelse og hjemmekontor. Vi er særlig interesserte i å undersøke sammenhenger mellom hvordan ulike teknologi, eksempelvis digitale møter og e-post, påvirker kommunikasjon, beslutningstaking, planlegging, organisasjonskultur og tillit.

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

Hilde Thoresen og Johannes Lebesby ved Høgskolen i Innlandet er ansvarlige for prosjektet. Førsteamanuensis og forsker Svein Bergum er veileder for oppgaven.

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

Du får spørsmål om å delta fordi du jobber som leder med personalansvar i et konsulentselskap i Norge.



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

Hvis du velger å delta i prosjektet vil det innebære at du deltar på et intervju, enten digitalt eller fysisk. Intervjuet tar ca. 60 minutter å gjennomføre. Det vil bli tatt et lydopptak av samtalen som vi bli transkribert og slettet ved prosjektets slutt.

### **Det er frivillig å delta i prosjektet**

Du kan når som helst trekke tilbake samtykket uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet.

### **Ditt personvern - Hvordan vi bruker og oppbevarer dine opplysninger**

Opplysninger om vil kun bli brukt til formålet i denne studien. Alle opplysninger er konfidensielle og blir behandlet i samsvar med personvernregelverket. Opptakene slettes etter at sensur for oppgaven har falt. Din identitet er kun kjent for veileder og de to intervjuerne. Du vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Innhentede data kan brukes anonymisert i fremtidige faglige publikasjoner og artikler som bygger på masteroppgaven.

Du har rett til å få innsyn i hvilke personvernopplysninger som er registrert om deg og få utlevert en kopi av disse. Du har også rett til å få rettet og slettet personopplysninger om deg, samt sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personvernopplysninger.

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. juli 2022.

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

Vi behandler personvernopplysninger basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra INN har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Høgskolen i Innlandet ved Svein Bergum

[svein.bergum@inn.no](mailto:svein.bergum@inn.no)

eller

Vårt personvernombud: Usman Asghar [usman.asghar@inn.no](mailto:usman.asghar@inn.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen,

Svein Bergum, forsker og veileder

Hilde Thoresen

Johannes Lebesby

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Fjernledelse i en «post corona era»: Hvordan påvirker bruken av digitale kommunikasjonsverktøy norske konsulentselskaper?»*. Jeg har fått informasjon om mine rettigheter og muligheten til å stille spørsmål, samt hvordan opplysninger vil bli behandlet og slettet.

Jeg samtykker til å la meg intervjuet.

.....

Sted, dato

.....

Signatur