

**Høgskolen  
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Ingerid Isabell Arnesen

## **MASTEROPPGAVE**

**Digitale samhandlingsverktøy i samspill  
med det sosiale miljøet – fra et  
lederperspektiv**

**Digital interaction tools in interconnection with the  
social environment – from a leadership  
perspective**

**Master i økonomi og ledelse, spesialisering digital ledelse og  
business analytics**

**KDBA900**

**2022**

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>1</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>1.0 INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN .....	6
1.2 FORMÅL OG TEMA.....	7
1.3 TIDLIGERE FORSKNING.....	8
1.4 AVGRENSING .....	8
1.5 BIDRAG .....	8
1.6 OPPGAVENS DISPOSISJON .....	8
<b>2.0 TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>10</b>
2.1 OVERSIKT OVER TEORI.....	10
2.2 DIGITALISERING.....	10
2.3 FJERNLEDELSE .....	12
2.3.1 <i>Skandinavisk lederstil</i> .....	13
2.4 KOMMUNIKASJON .....	14
2.5 SOSIAL TEKNOLOGI.....	16
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>20</b>
3.1 INNLEDNING.....	20
3.2 LITTERATURSØKET .....	20
3.3 VITENSKAPSTEORI OG FORSKNINGSTILNÆRMING.....	21
3.4 FORSKNINGSDESIGN OG METODE .....	23
3.5 VALG AV METODE.....	24
3.5.1 <i>Intervju</i> .....	25
3.6 DATAINNSAMLING OG UTVALG .....	26
3.6.1 <i>Utvalg</i> .....	27
3.6.2 <i>Gjennomføring</i> .....	27
3.7 DATAANALYSE .....	28
3.8 KVALITET .....	29

3.8.1 Reliabilitet .....	29
3.8.2 Validitet .....	30
<b>4.0 RESULTATER.....</b>	<b>31</b>
4.1 DIGITALISERING.....	31
4.2 FJERNLEDELSE .....	34
4.3 KOMMUNIKASJON .....	35
4.4 SOSIAL TEKNOLOGI.....	37
4.5 AUTONOMI.....	38
4.6 ØVRIGE FUNN.....	39
<b>5.0 DISKUSJON .....</b>	<b>40</b>
5.1 GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET .....	40
5.2 DISKUSJON AV FUNN .....	41
<b>6.0 AVSLUTNING.....</b>	<b>47</b>
6.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG FUNN.....	47
6.1.1 Hvordan opplever leder bruken av digitale arbeidsverktøy? .....	47
6.1.2 Hvordan har fjernledelse påvirket det sosiale miljøet? .....	48
6.1.3 Funn .....	48
6.2 KONKLUSJON .....	49
6.3 STYRKER OG SVAKHETER VED STUDIEN .....	49
6.4 BEGRENSNINGER, IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING .....	49
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>51</b>
<b>VEDLEGG.....</b>	<b>55</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....	55
VEDLEGG 2: SAMTYKKEERKLÆRING .....	59

## Forord

Denne masteroppgaven symboliserer en avslutning på en ferdig mastergrad i økonomi og ledelse, spesialisering i digital ledelse og business analytics ved Høgskolen i Innlandet, avd. Rena. Omfanget av oppgaven utgjør 30 studiepoeng.

De siste to årene har gitt meg viktig innsikt i hvordan digitalisering har påvirket og kommer til å påvirke samfunnet, og hvilke nytteaspekter digitalisering har. Studie har vært lærerikt, men krevende ved siden av en heltidsjobb.

I forbindelse med avsluttende oppgave ønsker jeg å takke familie, venner, kollegaer og andre i min krets som har støttet, hjulpet, motivert og ikke minst vist forståelse og tålmodighet for meg gjennom disse to årene. Jeg vil takke min veileder Harald Øverby. Harald kom med raske tilbakemeldinger og gode tips i prosessen da min masterpartner trakk seg grunnet sykdom to måneder før levering. I tillegg vil jeg takke respondentene som har stilt opp og deltatt slik at oppgaven kunne gjennomføres. Uten dere ville jeg ikke fått til dette. Tusen takk!

*Ingerid Isabell Arnesen*

Elverum, 02.05.2022

## Sammendrag

Covid-19 har ført til store endringer i norsk næringsliv, som blant annet medført økt bruk av hjemmekontor. Med grunnlag i endringene under pandemien belyser denne masteroppgaven sammenhengen mellom digitale samhandlingsverktøy og det sosiale miljøet fra et lederperspektiv.

Hensikten med oppgaven er å forstå hvordan ledere tar ansvar for det sosiale miljøet når arbeidsformen foregår over digitale samhandlingsverktøy. Kravene satt av regjeringen førte til at mange norske bedrifter måtte omstille seg, og måtte dermed ta i bruk andre arbeidsmetoder. Tidligere forskning på området har studert elementer som har vært relevant for endringene som skjedde under pandemien, men det er lite forskning på samspillet mellom digitale samhandlingsverktøy og det sosiale miljøet.

Studien i denne masteroppgaven er utført som en kvalitativ intervjuundersøkelse, der fire respondenter fra det private næringslivet ble intervjuet. Respondentene kommer fra bedrifter som ble preget av tvungen fysisk avstand gjennom hjemmekontor og bruk av digital samhandling som arbeidsverktøy.

Funnene i studien antyder at leder spiller en stor rolle når det kommer til å ha god kommunikasjon og et godt sosialt miljø i bedriften. Det kommer frem i funnene at den respondenten som opplevde størst suksess når det kom til samspillet mellom digital samhandling og det sosiale miljøet hadde tatt aktive valg når det kom til å innhente kunnskap om hva den nye digitale arbeidshverdagen krevde av lederen.

## Abstract

Covid-19 has led to big changes in the Norwegian business, among other things led to increased use of home office. With basis of the changes during the pandemic do this master`s thesis look through the context between the digital interaction tools in interconnection with the social environment from a leadership perspective.

The purpose of this task is to understand how leaders take the responsibilities for the social environment, when the work taking place at digital interaction tools. The requirements from the government led to many Norwegian company`s had to adjust their strategy and had to find new working methods to use. Previous research studied elements that has been relevant for changes that happened during the pandemic, but it is less researches on the subject between digital interaction tools in interconnection with the social environment.

The Studies in this master`s thesis is done as a qualitative interview survey, where four respondents from the private business have been interviewed. The respondents comes from companies that got embossed of forced distancing trough usage of home office and use of digital interaction tools.

The findings of the studies suggests that leaders play a major role when it comes to having good communication and a good social environment inside the companies. The respondents that experienced biggest success when it came to interaction between digital interaction and the social environment took active selections to obtain knowledge about what the new working day required from the leaders.

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Våren 2020 stod verden ovenfor en ny situasjon: SARS-CoV2 viruset som forårsaket sykdommen Covid-19 (Folkehelseinstituttet, 2022). Pandemien førte til store endringer i næringslivet, som fysisk avstand og økt bruk av hjemmekontor. Det ble innført restriksjoner som tvungen distansering, som førte til et akutt behov for mer digitalisering av arbeidshverdagen til store deler av arbeidsstyrken i Norge. Covid-19 har redusert ansikt-til-ansikt interaksjon, og bidratt til å redusere ansattes helse, og velvære (Kane et al., 2020). Covid-19 har påvirket organisasjoner, og tvunget bedrifter til å reagere rask og omstille seg fort. Dette har ført til at bedrifter som har planlagt å iverksette nye digitale løsninger over flere år har måtte øke farten og gjennomført implementeringen på få måneder (Kane et al., 2020).

Når eksterne endringer gjør at bedrifter endres fort, blir det krav om mer fleksibilitet og mer selvgående team som gjør så kommunikasjon blir helt avgjørende og ikke lenger bare viktig (Zynk, 2018). Sitatet til Zynk (2018) stemmer spesielt godt under pandemien: "Aldri har det gått så fort som nå - og aldri vil det gå så sakte igjen". Utsagnet er sagt med bakgrunn i den teknologiske utviklingen de senere årene. Økningen av teknologi og digitalisering har gjort det mulig å ta komplekse beslutninger raskere.

Tvungen distansering fører til at lederformen må endres, og dette fører med seg endringer når det kommer til kommunikasjon, tillit og kontroll (De Paoli, 2016). En type form for ledelse som anses som mer aktuell under tvungen distansering er fjernledelse. Aspeli og Molstad (2020) nevner at kommunikasjon, forventninger, medbestemmelser, og inkludering er viktig når det kommer til fjernledelse. Det blir mer avgjørende med tydelig kommunikasjon og kommunikasjon mellom leder og ansatt øker følelsen av medbestemmelse.

En annen lederstil som har blitt mer ettertraktet etter Covid-19 er den skandinaviske lederstilen (Johannesen, 2021) som er flate organisasjoner, korte avstander mellom ansatte og leder, og har stort tillitsnivå (Grenness, 2012). Det er flere utfordringer ved de to ulike lederstilene som handler om kontroll og selvstendighet. I tillegg er kommunikasjon en utfordring ved bruk av digitale samhandlingsverktøy.

Bedrifter har måtte reagere rask på endringene under pandemien når det kommer til digitale samhandlingsverktøy. Derfor er det viktig å ta vare på ansatte, og legge til rette for det sosiale miljøet.

## 1.2 Formål og tema

Som belyst i innledningen, kan man hevde at næringslivet står ovenfor nye endringer der digitale verktøy sørger for at samfunnet er i kontinuerlig utvikling. Pandemien har skapt nye måter å arbeide på, og en digital arbeidshverdag er kommet for å bli. Det har ført til endringer som blant annet har påvirket kommunikasjon og tidshorizonten ved implementering av digitale løsninger (De Paoli, 2016; Kane et al., 2020).

Bakgrunnen for valg av tema var egne erfaringer gjennom pandemien; en mer digital hverdag der møtet med mennesker foregikk digitalt. Det bidraget jeg håper å tilføre forskningen er om den digitale samhandlingen har påvirket det sosiale i bedriften og om ledere har tatt bevisste valg for å opprettholde det sosiale miljøet i bedriften. Innsikten vil være av betydning for offentlige og private bedrifter som har digitale samhandlingsverktøy, som ønsker å få mer kunnskap om hvordan digital samhandling påvirker det sosiale miljøet.

Formålet vil være å undersøke hvordan digitale samhandlingsverktøy påvirker det sosiale miljøet, og hva ledere har gjort for at ansatte i bedriften skal kunne ha et sosialt miljø. Tema er som følger:

### **Digitale samhandlingsverktøy i samspill med det sosiale miljøet - fra et lederperspektiv**

På bakgrunn av tema har jeg har jeg utledet to forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene er:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever leder bruken av digitale samhandlingsverktøy?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan har fjernledelse påvirket det sosiale miljøet?

For å svare på de to forskningsspørsmålene har jeg valgt å gjennomføre en kvalitativ intervjuundersøkelse. Studien ser på hvordan det sosiale miljøet har blitt påvirket av digitale samhandlingsverktøy fra et lederperspektiv i visse norske bedrifter. For å sikre best mulig innsikt i emnet er studien utført på empirisk grunnlag. Studien baserer seg på kvalitative intervjuer som ble gjennomført i mars 2022. Summen av tidligere forskning, teori og datagrunnlag vil gi utgangspunkt for å kunne belyse hvordan digitale samhandlingsverktøy har påvirket det sosiale miljøet.



### 1.3 Tidligere forskning

Noen av den mest sentrale og relevante forskningen er om fjernledelse og den sosiale teknologien beskrevet av De Paoli (2016). I litteraturen er det innhentet forskning på digitalisering fra Pavariainen et al. (2017), Pajarinen et al. (2015), Kane (2019), Kane et al. (2020) og Unhru og Kiron (2017). Om fjernledelse fra Bergum (2014), Grenness (2012) og De Paoli (2016). Kommunikasjon av Jackobsen og Thorsvik (2016). Om den sosiale teknologien fra Pettersen (2018) og Einarsen og Skogstad (2011) og til sist om autonomi fra Lai (2016).

Mye av forskningen baserer seg på å se på hvordan digitalisering påvirker bedriften, og hva som er fordeler og ulemper med fjernledelse. Det er lite forskning som ser på hvordan tvungen digitalisering ved bruk av digital samhandling har påvirket det sosiale miljøet i bedriften, og det finnes dermed lite forskning på dette med tanke på den akutte digitale disrupsjonen bedriftene stod ovenfor under pandemien (Kane et al., 2020).

### 1.4 Avgrensning

Det finnes flere relevante teorier som kunne vært aktuelt for denne studien, men teorigrunnlaget er begrenset til noe relevant litteratur som vil være med å belyse emnet og forskningsspørsmålene godt. I tillegg baserer oppgaven seg på leder perspektivet, og er derfor begrenset til å ikke omfatte ansatt perspektivet. Det er i tillegg tatt lite hensyn til lederens kunnskap om digitalisering. Selvledelse har blitt avgrenset i oppgaven, selv om dette er viktig litteratur i henhold til tema, men årsaken til at selvledelse har blitt avgrenset i oppgaven er fordi fjernledelse og autonomi reflekter mye av teorien beskrevet i selvledelse. Det er heller ikke tatt med leder-ansatt relasjon. I tillegg ble motivasjon og kultur avgrenset, selv om dette hadde vært interessante elementer som kunne gitt godt utslag på oppgaven.

### 1.5 Bidrag

Bidraget i oppgaven er en kvalitativ studie som består av fire dybdeintervjuer. Resultatene fra intervjuene er beskrevet i kapittel 4. Basert på intervjuene diskuterer oppgaven hvordan leder tar ansvar for digitale samhandlingsverktøy i samspill med det sosiale miljøet. Diskusjonen leder frem til flere interessante funn presenteres i kapittel 5, med tilhørende konklusjon i kapittel 6.

### 1.6 Oppgavens disposisjon

Kapittel 1 består av innledningen som tar for seg bakgrunn, formål og forskningsspørsmål, tidligere forskning og avgrensning. Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket og

kapittel 3 er metode. Kapittel 4 er dataanalysen og resultatene, der presenteres funnene fra intervjuene, som går over til kapittel 5 som er diskusjonen i oppgaven. Det avsluttende kapittelet er kapittel 6 som er avslutningen, der en ser på konklusjonene, styrker og svakheter, begrensninger, implikasjoner og videre forskning.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

### 2.1 Oversikt over teori

I dette kapitlet introduseres teorien med delpunkter som trekker frem relevant teori vedrørende tema. Teorien omhandler; Digitalisering, fjernledelse, kommunikasjon, sosiale teknologier og autonomi. Kapitlet starter med å forklare digitalisering, deretter om fjernledelse for å få et innblikk i hva det innebærer å lede uten at kollegaene er til stede på samme plass, i tillegg består dette delpunktet av den skandinaviske lederstilen som er sentral for bedrifter i Skandinavia. Videre tar kapitlet for seg kommunikasjon, og den sosiale teknologien, som omhandler hvordan det sosiale miljøet påvirker bedriften og avslutter med delpunkt autonomi som handler om ansattes selvstendighet og medbestemmelse.

### 2.2 Digitalisering

Digitalisering er en av de største trend endringene i samfunnet og næringslivet (NHO, 2018) og påvirker endring ved å adoptere digital teknologi inn i organisasjonen (Parviainen et al., 2017). Flere forfattere sammenligner digitalisering med den industrielle revolusjonen. Som nevnt i Sander (2018), kan digitalisering ses på som industri 4.0. Som handler om å oppnå effektivitet, produktivitet og fleksibilitet ved bruk av digital teknologi og legge om den tradisjonelle industrien til en industri basert på digitale teknologier. Digitale endringer kan representere nye muligheter for å gjøre prosesser mer effektivt, men de kan også være forstyrrende for en bedrifts nåværende drift. Da digitalisering endrer fundamentet til bedrifters forretningsmuligheter (Parviainen et al., 2017). I artikkelen til Parviainen et al. (2017), kommer det frem at digitale endringer kan være forstyrrende for driftsmiljøet i selskapet, men at endringene kan føre til suksess.

Digitalisering påvirker endringer i flere nivåer:

- Prosessnivå som er innføringen av nye digitale verktøy og effektivisering ved å redusere manuelle trinn.
- Organisasjonsnivå er å tilby nye tjenester, slutte med eldre praksis, og tilby dagens løsninger i nye måter.
- Forretningsnivå er endrede roller og endrede verdikjeder i økosystemet, dette forekommer av at digitalisering ofte endrer forretningsmodell og samfunnsnivå endrer samfunnsstrukturer, ved å endre type arbeid, eller f.eks. Virkemidler for å påvirke beslutningstaker (Parviainen et al., 2017)

Digitalisering øker raskt, men det er ikke sikkert at arbeidstakere klarer å omdisponere gamle rutiner og tilegne seg nye ferdigheter i tilsvarende tempo, derfor er det behov for utdanning og opplæring (Pajarinen et al., 2015). Pajarinen et al. (2015) nevner at bruken av digitale løsninger vil trenge mennesker, og at mennesker og maskiner vil i større grad samhandle med hverandre. Det vil øke produktiviteten til mennesket og dermed oppnå økt levestandard. Digitalisering påvirker alle virksomheter og virkningen vil øke i fremtiden. Det er viktig at bedrifter tar digitalisering som et holdepunkt, fremfor å avvete med hva som vil skje, eller tenker at bedriften er i en trygg posisjon der de ikke trenger å foreta seg endringer (Parviainen et al., 2017).

Digitalisering har endret seg over tid, og dette er illustrert med et tre-steg-modell hentet fra Unhru og Kiron (2017)



Figur 2.1: Tre steg modell. Egenutviklet figur basert på Unhru og Kiron (2017)

Modellen er utarbeidet for å forstå konsekvensene av hvordan digitalisering utvikler seg. Denne modellen brukes for å kunne forstå forskjellen på ulike måter å digitalisere på, og for å bidra til en forståelse for hvordan endringer bedriftene kan foreta seg. Det er mange som blander begrepene og tror de har digitalisert bedriften når de kanskje bare har digitisert bedriften.

Digitisering er den første fasen av digitalisering som omformer analogt til digitalt, som ikke påvirker forretningsprosessene eller måten bedriften kommuniserer ut i markedet.

Digitalisering er et mer brukt begrep, som handler om å bruke teknologien i arbeidsflyter og prosesser, målet er å effektivisere, forbedre og noen ganger automatisere. Det fører ofte til forstyrrelser for etablerte selskaper, det gjør så forretningsmodeller og prosesser i etablerte bedrifter blir utdatert. Den siste fasen er digital transformasjon, som er en mer omfattende prosess som skjer når digitale forretningsmodeller og prosesser endrer økonomier. Digital transformasjon endrer samfunnet og menneskets atferd, da mennesker integrerer teknologiene inn i livet og hverdagen. Selv om mennesket tar for seg teknologi, gjøres tilpasningenes

proaktivt fordi teknologi utvikler seg raskere enn mennesket evne til å lære og forstå all teknologi.

Når en ser nærmere på hvordan digital transformasjon egentlig skjer, kommer det frem i artikkelen til Kane (2019) at en må se på digital disrupsjon og digital transformasjon. Digital disrupsjon anses som måten digitale teknologier hever bransjen og endrer forretningsreglene, mens digital transformasjon handler om hvordan bedriften tilpasser seg den nye virkeligheten som er skapt av digital disrupsjon. Teknologien utvikler seg raskt, det er derfor nødvendig at en tar i bruk teknologien like raskt. Enkeltpersoner tar til seg teknologien raskere enn organisasjoner (Kane, 2019). Noe av feilen som gjøres når det kommer til bruken av teknologi er at ettersom forretningsutfordringer er utviklet av digital teknologi, vil løsningene ligge i digitale teknologier. Det som er drivkraften bak den digitale transformasjonen i bedriften, er mennesket. Det er enkelt å innføre en teknologi, men relativt vanskelig å endre forretninger og måten ansatte jobber sammen (Kane, 2019). Dette fordi en bedrift kan innføre teknologier raskt i bedriften, men glemmer viktigheten av ansatte for å få det til å fungere. En viktig faktor for å lykkes med teknologi i bedriften er ledelsen (Kane, 2020).

### 2.3 Fjernledelse

Ledelsen er de personene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjonen. Lederen er der for å ha innflytelse, påvirke, føre, gi retning og skape mening i det som skjer rundt og i organisasjonen (Sagberg, 2022). Det handler om å fremheve bedriften utad, motivere og veilede ansatte, og ta initiativ for stadig endrede omgivelser.

En ledelsesteori som har fått økt betydning under pandemien er fjernledelse (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring, 2022). Fjernledelse er det motsatte av nærledelse som defineres av Jacobsen og Thorsvik (2016) som «å påvirke andre mennesker tenking, holdning og atferd». Det er flere like elementer mellom disse ledelsesteoriene, men den største forskjellen er hvordan ledelsen blir utført. Fjernledelse er “ledelsen av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på annet geografisk sted enn leder selv” (Heggehammer, 2009), men det kan også være avstand gjennom det sosiale eller kognitive (Bergum, 2009).

Den største forskjellen mellom nærledelse og fjernledelse er at fjernledelse vil først og fremst påvirke atferd og kommunikasjonsevne. Leder er avhengig av digitale kanaler ved fjernledelse, og kan dermed oppfattes annerledes og det kan påvirke grad av innflytelse leder har på ansatte gjennom å ikke direkte kunne påvirke og kontrollere ansatte (Bergum, 2014).

Dette er en ledelsesform som bruker digitale samhandlingsverktøy som systemer og tjenester som telefon, e-post og kommunikasjonsplattformer som Microsoft Teams og Zoom. En kan se dette som virtuelle team, team som møtes digitalt. Mange ledere er bevisste på utfordringene rundt virtuelle team, men vet ikke hvordan de skal møte utfordringene (De Paoli, 2016). Ledere mister enklere kontroll når de har avstand til ansatte, fordi de ikke kan lese eller se kroppsspråket til ansatte når det kommer til fremgang og oppgaveløsning. I tillegg skriver De Paoli (2016) at ansatte har enklere for å trekke seg unna når det oppstår konflikter og problemer ved fjernledelse.

Fjernledelse har fått et negativt omdømme, og sett i sammenheng med å lede hjemmekontor (Bergum, 2014). Ifølge Bergum (2014) er årsaken til at fjernledelse går imot mange av de tradisjonelle tankene handler om hvordan en leder bør være. Det handler i stor grad om lederens innflytelse og kontroll.

Ledere som driver med fjernledelse har økt reisevirksomhet mellom lokasjoner, og må gjøre mer bevisste valg når det kommer til kommunikasjon med sine ansatte. Om det er saker som burde tas ansikt-til-ansikt eller kan tas på avstand. En utfordring med fjernledelse er det å kunne opprettholde regelmessig kontakt med sine ansatte, og utfordringer ved at ansatte ikke klarer å ta selvstendige avgjørelser uten lederen til stede (Bergum, 2014).

Det å jobbe med fjernledelse krever en annen type ledelse. Lederen må tilpasse den enkelte, og ansatte trenger å bli ledet på en annen måte enn tidligere (Hov, 2020). Leder må ha større bevisstgjørelse over de valgene leder foretar seg, som for eksempel ved kommunikasjon ettersom det gjennom fjernledelse ikke skjer like naturlig. Hov (2020) forteller at det kan være en utfordring ved nyansatte, da leder har lite kjennskap til den ansatte og hva den behøver. I tillegg nevner Hov (2020) at det burde finnes en viss struktur i bedriften før bedriften foretar seg fjernledelse.

### **2.3.1 Skandinavisk lederstil**

“Skandinavisk lederstil har blitt mer ettertraktet etter covid-19” (Johannessen, 2021). En norsk lederstil har karakteristiske trekk som lite sosiale forskjeller, og flate organisasjoner med kort avstand mellom ledelse og ansatte (Farbrot, 2012). En internasjonal rapport fra Lederne (2016), nevnt i Vangerud (2019) viser at ansatte vil ha ledere som er empatiske, viser fleksibilitet og har gode kommunikasjonsferdigheter. Det er i større grad viktigere å tillate feil, og gjøre seg tilgjengelig. Det ble gjort en undersøkelse i Skandinavia for å finne

ulikheter og likheter i den skandinaviske lederstilen (Vangerud, 2019). Det kom frem i undersøkelsen at det var tre lederegenskaper som utpekte seg:

Høy grad av involvering

Kort avstand mellom ledere og ansatte

Frihet under eget ansvar

*Figur 2.2: Tre lederegenskaper som utpeker seg, skandinavisk lederstil. Egenutviklet figur basert på Vangerud (2019)*

Det er også noen ulemper med skandinavisk lederstil, og en av utfordringene er hvordan bedriften skaper trygge og utviklende miljø når det er stort press og mye selvstendighet (Vangerud, 2019).

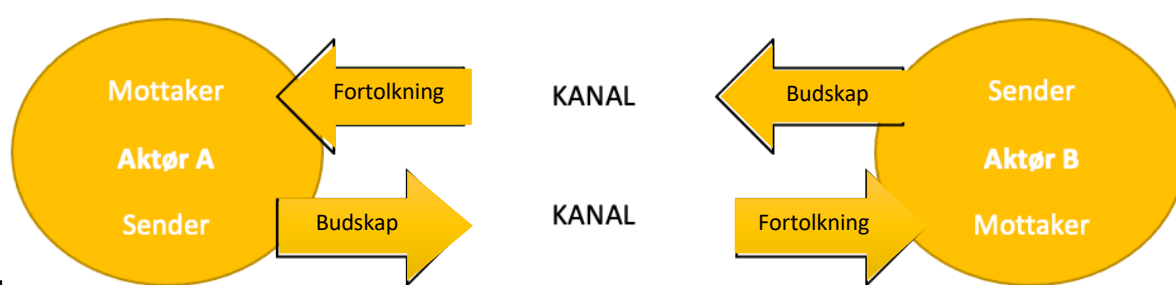
I følge Grenness, (2012), nevnes det at Skandinavia har det høyeste tillitsnivået i verden. Det er viktig å legge til rette for at ansatte får en god balanse mellom arbeid og fritid, og prat ved kaffemaskina er viktig. Lederen har tillit til at de ansatte tar ansvar, er engasjert i arbeidet de foretar seg og gjør sine oppgaver. I tillegg forventes det at ansatte tar en aktiv del av prosesser, og kommer med forslag (Karlsen, 2016).

Selv om den skandinaviske modellen gir spillerom, og den er høyt verdsatt som lederstil foreligger det usikkerhet med modellen (Agenda, 2018). I stor grad handler dette om ny teknologi. Digitalisering kan føre til mer toppstyring ved at digitalisering fører til endrede forretningsmodeller ved at endringene er inkrementelle når de innføres. I tillegg er det raskere endringer, som kan være grunnet større konkurranse. Det fører til at frister blir kortere og medvirkningsprosessen blir innskrenket, i tillegg til at det blir større avstand til ledere ved at en ikke sitter på samme geografiske lokasjon (Agenda, 2018). Rapporten *Agenda* (2018) forteller at tilliten synker i vanskeligere tider, og at behovet for kontroll øker i perioder som under pandemien. Det er ikke nødvendigvis slik at kontroll og tillit er motsetninger av hverandre, det kan i noen sammenhenger være nødvendig å ha kontroll for å ha rasjonalitet, som kan styrke tilliten.

## 2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig prosess innad i organisasjoner. Kommunikasjon har en bred definisjon, som defineres av Jackobsen og Thorsvik (2016) som «en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt».

Jackobsen og Thorsvik (2016) nevner at den mer tradisjonelle måten å definere kommunikasjon på har vært det å forflytte informasjon mellom individer eller grupper, men at kommunikasjon snarere også i stor grad er ikke-verbal. Særlig knyttet til hvordan man tolker kroppsspråk, stemmebruk og andre ikke-verbale signaler for å kommunisere et bestemt budskap. Selve essensen med kommunikasjon mellom individer påvirkes av stemmebruk, assosiasjoner, holdninger og følelser, og handler om hvordan disse elementene blir tolket av omgivelsene. Kommunikasjon dreier seg i stor grad om hvordan en oppfatter og tenker, de sentrale elementene mellom to individer hvor informasjon blir formidlet og hvordan denne tolkes av mottaker. Dette er illustrert her:

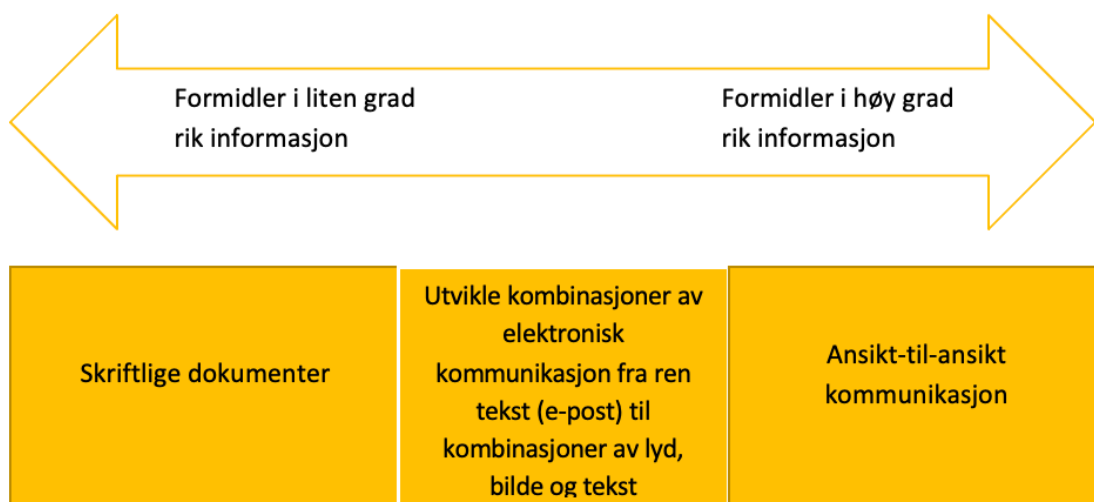


Figur 2.3: Kommunikasjonsprosessen. Egenutviklet figur basert på Jackobsen og Thorsvik (2016)

Figur 2 illustrerer kommunikasjonsprosessen. Kommunikasjon kan tolkes forskjellig basert på hvordan budskapet kommuniseres. Effektiv kommunikasjon dreier seg om hvordan mottaker oppfatter budskapet slik avsender har tenkt, og mottaker og avsender oppnår en felles forståelse av gitt kommunikasjon (Jackobsen og Thorsvik, 2016).

Kommunikasjonskanaler er et sentralt forhold: Kanalens evne til å formidle rik informasjon. Vanlige kommunikasjonskanaler har et spenn fra skriftlige dokumenter til ansikt-til-ansikt kommunikasjon som illustrert her:





Figur 2.4: Kommunikasjonskanaler. Egenutviklet figur basert på Jackobsen og Thorsvik (2016)

Teorien beskriver at skriftlige dokumenter i liten grad gir rik informasjon, særlig med tanke på at dette punktet ikke er veldig tidseffektiv i forhold til oppfølgingsspørsmål og er naturlig begrenset i forhold til hvor mye informasjon en faktisk kan overføre. Ifølge Jackobsen og Thorsvik (2016) blir motvekten til dette de mer nære relasjonene hvor en kan overføre større mengder med informasjon og sikrer informasjonssikkerhet. I tillegg hjelper mottaker å prosessere og tolke informasjonen på en bedre måte, særlig i lys av stemmebruk, assosiasjoner, holdninger og følelser som spiller en stor rolle når en formidler informasjon.

I et moderne samfunn er det sosiale mellommenneskelige aspektene grunnleggende. I det moderne samfunnet med økende grad av digitalisering og fysisk avstand, kan man hevde at de grunnleggende sosiale strukturene blir utfordret (Pettersen, 2018). Der en tidligere definerte tillitsrelasjoner som ansikt-til-ansikt-relasjoner, er i større grad i en overgang til digitale teknologier som river individet i større grad bort fra de mer tradisjonelle relasjonene (Pettersen, 2018). Fraværet av disse relasjonene kan ifølge Pettersen (2018) gå på bekostning av tillit, og ifølge Giddens (1991) vil det moderne samfunnet ha større etterspørsel etter tillit da fraværet av tidligere definerte tillitsrelasjoner stadig blir færre og tilsvarende strukturer blir færre. Med dette menes det at vi i større grad blir isolert bak en PC-skjerm adskilt, fra nære relasjoner, og er avhengige av digitale kommunikasjonskanaler og kommuniserer med andre individer uten holde kommunikasjonen ansikt-til-ansikt.

## 2.5 Sosial teknologi

Det er to typer teknologier, det er den som ser på maskinvaren og den som ser på de sosiale

teknologiene. De sosiale teknologiene inkluderer oppgaver, teknikkene og kunnskapen som brukes når mennesker engasjerer seg (Orlikowski, 1992).

Sosiale relasjoner i en digital arbeidshverdag fører til mangel på ansikt-til-ansikt kontakt, som kan være utfordrerne når det kommer til måter å samarbeider og møtes på. Det kan føre til dårligere kommunikasjon, relasjonsbygging, svekket tillit og kulturelle uenigheter. Dette er elementer på en arbeidsplass som ikke blir svekket i lik grad ved fysisk tilstedeværelse (De Paoli, 2016). Det er fordeler med en digital arbeidshverdag, og det er ofte at det oppleves mer effektivt, det blir mindre uformell snakk og det som blir sagt blir i større grad lagt merke til (De Paoli, 2016).

Når det er avstand mellom de ansatte, kan det ses som et virtuelt team. Definisjonen av et virtuelt team er ifølge Thompson (2015) «Et oppgavefokusert team som møtes uten at alle dets medlemmer er fysiske til stedet eller nødvendigvis arbeider til samme tid. Et virtuelt team består av medlemmer som jobber sammen på tvers av tid og rom ved hjelp av elektronisk informasjonsteknologi».

Einarsen og Skogstad (2011) nevner viktigheten av det psykososiale arbeidsmiljøet. Deres definisjon på det psykososiale arbeidsmiljøet lyder: “Det psykososiale arbeidsmiljøet antes i utgangspunktet å bestå av ressurser med potensielle positive effekter for både individ og organisasjon så vel som krav med potensielle negative effekter”.

Ifølge Einarsen og Skogstad (2011) er det et skille mellom psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsplassen. De psykologiske faktorene handler om de egenskapene individet har og hvilken betydning det har for opplevelsen, tolkningen og mestring av arbeidsrelatert forhold. De sosiale faktorene handler om samspillet i mellommenneskelige relasjoner, og hvordan det påvirker en. Einarsen og Skogstad (2011) bemerker at de psykososiale faktorene ikke bare er avgrenser til sosial samhandling. Det påvirkes også av arbeidsmengde, medbestemmelse og autonomi. Dette kan påvirkes negativt, slik at det blir et dårlig psykososialt miljø. Det dårlige psykososiale miljøet kan ifølge Arbeidstilsynet (u.å) føre til helsemessige og sosiale konsekvenser. For å kunne opprettholde et godt psykososialt miljø må blant annet det være mulig å ha sosial omgang for den positive menneskelige opplevelsen (Pettersen, 2018).

Ved digital opptrapping, kan en risikere å nedtrappe sosial kapital og interaksjoner, som er viktig for utviklingen av menneskets identitet. I tillegg til at en er tvunget til å skape sin egen sosiale rolle, noe som en i fysiske samlinger får utdelt.

## 2.6 Autonomi

Autonomi er en av de grunnleggende menneskelige behov og dreier seg i stor grad om menneskets behov for selvbestemmelse. Selvbestemmelse kan beskrives som menneskets behov for å føle at man bestemmer over egen skjebne, at man har en viss kontroll over eget liv, og viktigst av alt er behovet for å føle en har kontroll over egen oppførsel (Deci & Ryan, 1985). Autonomi fra et forretningsperspektiv er en avgjørende faktor for hvordan individer er i stand til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte (Lai, 2016). Ifølge Lai (2016) er autonomi en viktig motivasjonsfaktor, særlig i forbindelse med opplevd tillit. Med tanke på ansattes mulighet til å forme egen arbeidshverdag og tillit fra ledere.

Basert på forretningsperspektivet, kan man foreslå at flere prosesser fremstår som noe motsigende. Organisasjoner er ofte bygget opp på en rekke prosesser og mekanismer som kan være hemmende for autonomien for individet, som for eksempel pålagt kontroll mekanismer, rapporteringsmekanismer som blir mer rutinemessige arbeidsoppgaver og målemekanismer der en måles på en slik måte at det blir vanskelig med selvbestemte tilnærminger (Lai, 2016). Dette trenger heller ikke bety at en ikke har individuelle muligheter til påvirke sin arbeidshverdag, da en er avhengig av at en organisasjon fungerer som et team og har faste krav til hva som må og ikke kan gjøres. Ifølge Lai (2016) handler det om autonomi innenfor de fastsatte rammene, mål og vilkår som er satt for sluttproduktet, og mange organisasjoner belønner ofte utførte arbeidsoppgaver godt. Tap av autonomi kan dermed kompenseres med at man får tilfredsstilt sin ytre motivasjon. Leder kan legge til rette for at ansatte opplever autonomi på arbeidsplassen, dette for å fremme indre motivasjon. Tap av autonomi, kan gi tap på viktig kompetanse og dårligere ytelse på arbeidsplassen. Lai (2016) viser til at det er stor sammenheng mellom opplevelsen av autonomi, tilfredshet og viktige indikatorer som mental helse og selvfølelse.

Autonomi er som nevnt en viktig grunnleggende faktor, og er ifølge Lai (2016) oppgaveavhengig. Det kan for eksempel være dersom behovet for ytelse er høy, vil stor grad av autonomi være avgjørende for resultatet, mens dersom behovet for ytelse er lavt, vil behovet for autonomi være begrenset eller ikke-eksisterende.

Følelsen av selvbestemmelse kan oppnås på flere måter, det kan være gjennom å bli hørt eller ved at ansatte får være med på avgjørelser. Det kan også være å gi tilbakemeldinger og oppfordre til å ta initiativ.

Forskning viser til at behovet for selvbestemmelse er et av de viktigste behovene i arbeidslivet (Van den Broeck et al., 2016). Lederen har en viktig rolle for å skape positive arbeidsprosesser for de ansatte. Det kan skapes gjennom å gi de ansatte sosial støtte, inspirasjon og medbestemmelse.

## 3.0 Metode

### 3.1 Innledning

Kapittelet vil bestå av redegjørelsen for de forskningsmetodiske valgene som er tatt i oppgaven og hvordan jeg har gått frem for å belyse og svare på forskningsspørsmålene. Jeg har sett på ulike type metoder for å komme frem til den mest hensiktsmessige metoden for oppgavens forskningsspørsmål. I dette kapittelet vil jeg redegjøre for litteratursøket, vitenskapsteori og forskningstilnærming, for deretter å beskrive forskningsdesign og metode.

Kort oppsummert har valget av metode falt på dybdeintervju. Årsaken til dette er at tema er ut fra lederperspektiv og forskningsspørsmålene er av en slik art at dybdeintervju er de som best kan besvare forskningsspørsmålene. Mitt fokus vil være ledere i bedrifter og perspektivene kan variere stort fra leder til leder og dermed vil det være større fortjeneste ved å ha en kvalitativ tilnærming, og dermed få en unik studie.

### 3.2 Litteratursøket

Opgavens litteratursøk har endret seg mye underveis før det fastsatte tema ble bestemt. Hovedområdet i oppgaven hadde fokus på digitalisering, men konteksten har endret seg underveis. I starten av oppgaveprosessen ble det utformet ulike problemstillinger, da interessefeltet var bredt. Det har senere blitt spisset ned til dagens tema, med påfølgende forskningsspørsmål. Interessen for tema ble formet av hvordan det har vært å jobbe under pandemien, og hvordan det har påvirket arbeidsplassen. Derfor ble teamet rettet mot hvordan det sosiale miljøet i bedriften har blitt påvirket av digitale samhandlingsverktøy. For å få et innblikk i dette var det hensiktsmessig å se det fra et lederperspektiv, for å se om leder både har fokus på det digitale, men samtidig det å skulle vedlikeholde det sosiale i bedriften. Av disse faktorene ble tema utformet; Digitale samhandlingsverktøy i samspill med det sosiale miljøet - fra et lederperspektiv

I litteratursøket er det benyttet Høgskolens database (Oria) for innhenting av artikler, fagbøker og annet stoff, i tillegg Brage for inspirasjon fra tidligere masteroppgaver, og Google Scholar. Som supplement for nettbasert litteratur er det innhentet litteratur fra lærebøker underveis i masteroppgaven. Søkeord har både blitt brukt på norsk og på engelsk, for å komme frem til ulik litteratur. Det som raskt kom frem var mangelen på litteratur som kombinerte digitalisering og sosiale samspillet, opp mot lederens ansvar. Dette var noe av årsaken til at tema med forskningsspørsmål ble til, da det var lite litteratur på feltet. Derfor

ble søket gjort ved å se på de ulike elementene hver for seg, for å kunne finne informasjon som kunne brukes videre i oppgaven.

Her ses den mest relevante litteraturen for oppgaven i tabell 3.1:

Litteratur	Digitalisering	Fjernledelse	Kommunikasjon	Sosial teknologi	Autonomi
Pavariainen et al. (2017)					
Pajarinen et al. (2015)					
Unhru og Kiron, (2017)					
Kane (2019)					
Kane et al. (2020)					
De Paoli (2016)					
Bergum (2014)					
Vangerud (2019)					
Sagberg (2022)					
Grennes (2012)					
Jackobsen og Thorsvik (2016)					
Pettersen (2018)					
Einarsen og Skogstad (2011)					
Lai (2016)					

Tabell 3.1: Sentral litteratur for teorien

### 3.3 Vitenskapsteori og forskningstilnærming

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en går frem for å komme frem til informasjon om den sosiale virkeligheten, som baserer seg på mennesker, dens meninger og oppfatninger. Den samfunnsvitenskapelige metoden består av to deler: kvalitativ og kvantitativ. Den informasjonen man tilnærmer seg skal en videre analysere, for å finne ut at

hva den forteller om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen et al., 2016).

Å gjøre en idé om til forskningsspørsmål kan være en krevende oppgave. Derfor kan det være nødvendig å bruke hermeneutiske teknikker for å komme frem til gode forskningsspørsmål, og for å løse spørsmålene. Hermeneutikk handler om å fokusere på dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart innlyses (Thagaard, 2009). Bakgrunnen for valg av tema er ønsket om å forstå hvordan ledere ser på det sosiale miljøet som en faktor når bruken av digitale samhandlingsverktøy har blitt mer brukt under pandemien. Dette gjøres ved å se på informantens egne tolkninger og opplevelser gjennom et dybdeintervju.

Meninger og oppfatninger er forskjellig, og vil kunne tolkes på ulike måter. Derfor er det avgjørende å innhente data. Data er noe en skaper. Data er sammenkoblingen mellom virkeligheten og analysen, dette kan innhentes på flere ulike metoder slik som notater, opptak eller bilder. Dataen som blir innhentet av forsker kan avhenge av interessefelt og hva forsker anser som viktig, årsaken til variasjonen mellom forskere er fordi erfaringer og forforståelser kan være ulike fra forsker til forsker. Ettersom vi bygger virkeligheten på forforståelse og kunnskapen vi tilnærmer oss vil mye virkelighet bli oversett allerede på observasjonstidspunktet, og dette er greit å bemerke seg videre i studiet.

Datainnsamling ved hjelp av systematiske observasjoner og undersøkelser er empiri (Malt & Tranøy, 2021). Teori som ikke er empirisk oppbygd kan bli spekulasjoner, som antakelser, personlig inntrykk og ikke-systematisk innhentet observasjon. I samfunnsvitenskapelig forskning er målet å se teori og empiri i sammenheng.

#### Hvilken sammenheng er det mellom virkeligheten og teoriene?



Figur: 3.2: Sammenheng mellom virkelighet og teori. Egenutviklet figur basert på Sander (2022)

Det er to måter å tilnærme seg teori og empiri på. Den ene måten er den deduktive som er da teorien testes ved empiri, der forsker ser på en teori, og bekrefter eller avkrefter teorien ved å

se på empirien. Dette kan gjøres ved å lage hypoteser som testes ved empiriske data. Å bare forholde seg til teori alene er vanskelig, fordi teori ofte kommer fra tidligere observasjoner.

Det er også mulig å starte å undersøke uten teoretisk utgangspunkt. Det er det som kalles induktiv, som oftest brukes ved kvalitativ metode (Thagaard, 2009). Ved den induktive måten starter forsker å samle inn data (empiri), og finner et mønster som kan gjøres om til teori.

En kombinasjon av deduktiv og induktiv er abduksjon. Det er at tolkningen av data er viktig når det kommer til å utvikle ideer, og forskerens teoretiske forankring gir perspektiv på hvordan dataene skal tolkes. Abduksjon vil være kombinasjonen brukt i oppgaven, da oppfatninger og forståelser kommer både fra etablert teori, men også oppfatninger om hvordan dataen meningsinnhold danner seg (Johannesen et al., 2016).

Metode dreier seg om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme fram til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet (Johannesen et al., 2016). Det skilles mellom to perspektiver; ontologiske teorier og epistemologiske teorier. Ontologiske teorier dreier seg om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut, mens epistemologiske teori er ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskap om denne verden (Hollis, 1994).

Den ontologiske teorien er de forutsetningene om mennesket og samfunnet som en tar for gitt i undersøkelser. De grunnleggende trekkene ved mennesker og den sosiale virkelighet er forskjellig i samfunnsvitenskap. Forutsetningene vil påvirke resultatet og konklusjonen, derfor bør de synliggjøres og begrunnes. Det er vesentlig å finne forutsetninger som bygger på våre ontologiske oppfatninger.

Epistemologiske teorier handler om det vi egentlig kan vite om virkeligheten, og hvordan gå frem for å finne kunnskap om samfunn og mennesket (Johannesen et al., 2016). Dette er enten gjennom at empirisk data er eneste grunnlaget for forskning eller om kunnskap kan bygges på egne meninger og tanker, uten å bygge det på empirisk fundament.

### **3.4 Forskningsdesign og metode**

Et forskningsdesign er en overordnet plan for forskningsstudiet. Det definerer hvilke type studie en skal foreta, hvilke utvalg, analysemetoder, forskningsproblem og datainnsamling som blir brukt. Utformingen kan avhenge av hvilken type informasjon forskeren forsøker å avdekke. Forskningsdesign er "kartet som viser veien til målet" (Sander, 2020). For å kunne levere et sluttresultat er det derfor essensielt å planlegge hvordan forskningsprosessen skal



foregå. Det innebærer å velge teori, modeller og metoder som skal brukes underveis i studie, og hva som er faktorene som skal undersøkes, og hvilke konklusjoner en skal trekke ut fra de resultatene man finner (Johannesen et al., 2016).

I denne oppgaven skal det benyttes kvalitativ metode. Kvalitativ metode forbindes med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og de som studeres. Det fører med seg en rekke etiske og metodiske dilemmaer. Kvalitativ metode avdekker hvorfor ting skjer. Dette ved at forsker er undersøkende eller utforskende, og observerer hvordan mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som har verdi (Johannesen et al., 2016). Ønsket ved oppgaven er å se på hvordan den digitale arbeidshverdagen påvirker det sosiale, spesielt når pandemien satte fart på de digitale verktøy på en arbeidsplass – og om det psykososiale mennesket ble ivaretatt i prosessen.

Digitalisering er et aktuelt emne i hverdagen, og som påvirker mange områder av en bedrift. Ønsket i denne oppgaven å se mer på hvordan det påvirker det sosiale miljøet. Håpet ved studien er å tilføre ny innsikt, slik at bedrifter kan benytte de erfaringene som er gjort ved studiet i arbeidshverdagen.

### 3.5 Valg av metode

Valg av kvalitativ metode falt på at studie skulle undersøke ledere, og at det da var ønsket å innhente meninger og erfaringer ledere hadde rundt det aktuelle tema. Bakgrunnsinformasjon ble hentet fra artikler som omhandler digitalisering, sosial teknologi og lederens rolle. Det var lite litteratur på digitale samhandlingsverktøy opp mot sosiale miljøet, men fant flere studier som baserte seg på litteratur relevant til oppgaven.

I litteraturen er det beskrevet tre ulike typer casestudier, - Eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og kausalt (årsak-virkning) (Gripsrud et al., 2017). Ved det utforskende designet kan feltarbeid og datainnsamling gjøres før forskningsspørsmålet er utarbeidet. Utforskende design brukes ofte som forarbeid i større studier. Et forklarende design brukes når en vil finne ut årsakssammenhenger mellom ulike variabler. Det siste er et eksplorativt design som handler om å finne informasjon gjennom innsikt og forståelse. Et eksplorativt design vil være aktuelt for denne oppgaven, da det er mest aktuelt ved en kvalitativ studie. Årsaken til at eksplorativt design er egnet for oppgaven er fordi det brukes når temaer bør forklares og når det er usikkerhet mellom sammenhengen av de ulike variablene (Gripsrud et al., 2017).

Det er noen ulemper ved å velge eksplorativt design i kvalitativ studie, og det er at en må gjøre manuell datainnsamling, gjennom et begrenset antall respondenter. Det er en type studie som ikke har databaser hvor en kan innhente store data. Det blir ofte vanskeligere å få et representativt utvalg, da det ikke uten videre er et representativt utvalg i dine kanaler. I tillegg legger det begrensning på hvor mange det faktisk er mulig å intervjuer. Det vil være vanskeligere å generalisere funn, da det er begrenset mengde data.

### 3.5.1 Intervju

Kvalitative intervjuer er en mye brukt måte å samle data på, ettersom det er en fleksibel metode som kan brukes til en rekke formål. Det egner seg godt for å studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannesen et al., 2016). Intervjuer brukes når det er behov om større frihet til å uttrykke seg. Det er da menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best frem, ved at informanten er med å former intervjuet. Et intervju kan være ustrukturert, eller strukturert. Mellom dette er et semistrukturert intervju, som har en overordnet intervjuguide, men spørsmålene og rekkefølgen kan variere. Det er en fordel å ha noe form for standardisering fordi det er enklere å sammenligne svarene, ettersom alle intervjuerne får samme spørsmål. Det er greit å tenke på at standardisering kan føre til dårligere fleksibilitet, som kan føre til at en ikke får stilt spørsmål underveis (Thagaard, 2019). Noen en kan gjøre ved semistrukturert intervju da dette er en intervjuform som gir mulighet til å kunne endre på rekkefølgen på spørsmålene, og stille oppfølgingsspørsmål.

Den typen intervjumetode som ble valgt i denne oppgaven ble å gjennomføre et semi-strukturert dybdeintervju. Gjennomføringen av intervjuene ble gjort fysisk med de aktuelle lederne. Årsaken til at studie har tatt for seg ledere i flere bedrifter er fordi det var ønskelig å se om det var ulikheter i de forskjellige bedriftene. Ved valg av bare en bedrift, var det fare for at bedriften hadde satt føringer for det aktuelle tema. Noe som hadde svekket studie ved at ledere hadde fått føringer fra ledelsen og at studie ikke hadde fått flere innfallsvinkler. Valget av intervjuform var semi-strukturert, for å kunne innhente innspill underveis i intervjuet og hadde anledning til å tilpasse intervjuene etter hvert intervju. Dette for å skape større frihet til prat underveis. Jeg var ute etter opplevelser, erfaringer og tanker rundt lederens rolle når det kommer til det sosiale i bedriften. Det var avgjørende for meg å få innblikk i hvordan digitalisering har påvirket det sosiale, om lederen har tatt ansvar og hvordan lederen opplever det digitale sammen med det sosiale. Fordelen ved gjennomføringen av intervjuer er at det blir en uformell prat og det er enklere å få et innblikk i hvordan leder opplever og tenker.

Ulempen er at det er en tidvis tidskrevende måte å analysere data på (Johannessen et al., 2016).

Intervjuguiden var utviklet før intervjuene, og det ble lagd en nokså standardisert intervjuguide, dette fordi det var enklere å sammenligne og analysere resultatene (Thagaard, 2019). Intervjuguiden fungerte som en plan og en veileder slik at de emnene som en måtte igjennom ble undersøkt. Intervjuguiden ble delt opp i temaer, som var i samsvar med teorigrunnlaget. Da intervjuguiden ble utformet, lå det spenning i hvilken resultatet som ville dukke opp. Intervjuguiden kan leses i vedlegg 1.

Oppbyggingen av intervjuguiden startet med bli-kjent spørsmål, og spørsmål som ga en forsmak på hvordan leder forholdt seg til tema. Årsaken til at intervjuguiden startet med løse og lette spørsmål, var for at lederen skulle føle seg avslappet og bli varm før de aktuelle spørsmålene ble stilt. Videre ble intervjuguiden utformet slik at spørsmålene ble knyttet opp mot tema og forskningsspørsmålene (Johannesen et al., 2016). Det var viktig å være bevisst på å lytte godt underveis, tilfelle det skulle dukke opp interessante meninger eller uttrykk. Som var nyttig å ta med seg i intervjuet, enten som oppfølgingsspørsmål eller til senere informanter. Intervjuet ble avsluttet med at informantene kunne komme med sine kommentarer, og eventuelle spørsmål. De erfaringene som ble gjort under intervjuene var at alle var interessert i å dele sine erfaringer og meninger.

### **3.6 Datainnsamling og utvalg**

Det er ikke fasitsvar på hvor mange informanter en skal benytte, men Johannesen et al. (2016) nevner at en skal intervju til en ikke mottar mer ny informasjon. I planleggingen var utgangspunktet å intervju fire personer, og fikk god respons av alle fire som ble intervjuet. Basert på en vurdering av tilgjengelig tid og data innhentet fra de fire intervjuobjektene, valgte jeg ikke å intervjuene ytterligere personer. Det bør likevel nevnes at ytterligere intervju kan gi oppgaven mer data og ny informasjon. Det blir opp til fremtidig forskning å belyse tema og forskningsspørsmålene i en videre kontekst ved å ta inn flere og andre intervjuobjekter.

Intervjuer er studiets datainnsamlingsmetode, og innebærer analyse av ord og tekst. Valget av intervju som datainnsamlingsmetode var grunnet tema og forskningsspørsmålene. Årsaken var ønsket å ha anledning til å stille spørsmål underveis i intervjuet, samt å kunne se reaksjoner og oppfatninger direkte. I tillegg var det viktig å ha mulighet til å utforme intervjuguiden etter hvert intervju, hvis det var behov for det. Ønsket ved å gjennomføre

intervju var å gi informantene større frihet til å uttrykke seg (Johannesen et al., 2016). Datainnsamlingen har datagrunnlag fra privat sektor, hvor ledere med personalansvar var informanter. På bakgrunn av tema forelå det ingen forventinger av resultatet før intervjurundene og rekruttering av informanter skjedde gjennom personlig rekruttering. Kontaktformen var gjennom chat og telefon på nåværende og tidligere arbeidsplasser, der de fikk presentert studie og dets formål. Det var ingen direkte ulemper med måten å rekruttere informanter, fordi informantene hadde kjennskap til meg fra før. De kunne verifisere at jeg var meg og at det var en reel henvendelse.

### 3.6.1 Utvalg

Utvalget er hentet fra finans og IT-bransjen. Intervjuet var anonymisert, da det ikke var hensiktsmessig i oppgaven å skulle vite hvilken avdeling eller bedrifter som ble intervjuet. I tillegg var det viktig for å sikre personens identitet for at det som ble sagt ikke skal kunne spores tilbake til dem. Den informasjonen om utvalget som ble sett som relevant var bransjen, for å kunne sammenligne bedriftene. I utvalget ble ledere som hadde kriteriene til å kunne sette seg inn i situasjoner som var relevant for at oppgaven kunne bli besvart kontaktet. Kriteriene var:

- Har eller sitter på hjemmekontor
- Har ansvar for mellom 10-50 ansatte
- Har under pandemien opplevd avstand fra sine ansatte med tanke på påbud om hjemmekontor.
- Har under pandemien brukt digitale verktøy for å løse arbeidsoppgaver og hatt dialog med ansatte.
- Bruk av Microsoft Teams.

De lederne som ble spurt om å delta som informanter var ledere i bedrifter som innfridde disse kriteriene. Utvalget som ble foretatt var et strategisk utvalg, som vil si det ble tatt bevisst valg av målgruppe og personer i målgruppen som kunne delta, men samtidig kunne gi meg mest mulig kunnskap om fenomenet (Johannesen et al., 2016). Utvalget var et bekvemmelighetsutvalg, da jeg hadde kjennskap til ledere i bedrifter med de satte kriteriene og ble av dette et lett tilgjengelig utvalg (Johannesen et al., 2016).

### 3.6.2 Gjennomføring

Første kontakt var gjennom chat og telefon med utvalgte personer i utvalgte bedrifter. Alle var positive og interesserte til å stille opp på intervju, så det var lett å få tak i aktuelle

personer å snakke med. Det som avgjorde for valg av informanter var at det var ledere med personalansvar som ble berørt av endringer under pandemien, slik som mer bruk av digitale samhandlingsverktøy.

Intervjuene ble gjennomført i mars 2022, der det første intervjuet ble gjennomført som pilot-intervju. Dette for å teste om intervjuguiden som ble utformet fungerte med tanke på spørsmål, og om den ga svar på forskningsspørsmålene. Pilotintervjuet førte ikke til endringer i intervjuguiden, og ble med dette første intervju. Det ble ikke benyttet noen digitale hjelpeverktøy ved gjennomføringen av intervjuene, som eks. Power Point. Årsaken til dette var fordi det hadde satt føringer på rekkefølgen på spørsmålene, og ville ført til mindre rom for fleksibilitet. Oppstarten bestod av en presentasjon av meg, min oppgave og hva formålet med studien var. Deretter ble det stilt introduksjonsspørsmål for å få kandidaten varm, før de aktuelle spørsmålene for selve oppgaven ble stilt. Det var lagt til en åpning for at informantene kunne stille spørsmål underveis og etter intervjuet. Justeringer på intervjuguiden skjedde etter enkelte intervjuer, slik at det ble enda mer spisset til neste intervju. Min opplevelse var at informanter var frempå og ønsket å bidra til at forskningsspørsmålene skulle bli besvart. En erfaring var at det var viktig å stille spørsmålene tydelige, ettersom spørsmålene ikke var presentert gjennom for eksempel en Power Point eller gjennom digitalt dokument, der informantene kunne lest spørsmålene. Transkribering av intervjuene ble foretatt etter hvert intervju, for å få en pekepinn på om informasjonen var god og utfyllende eller om det trengtes justering av intervjuguiden. Erfaringer som ble gjort var at det var viktig å la informanten prate ferdig, uten å avbryte og det ble enklere for hvert intervju å stille oppfølgingsspørsmål underveis.

Intervjuene ble gjennomført fysisk. Det var spennende å se om det var ulikheter i intervjuene med tanke på forskjellige bransjer. Noen av informantene ble kontakt i etterkant for oppfølgingsspørsmål.

Intervjuene ble dokumentert gjennom opptak på båndopptaker, og det ble ikke tatt notater underveis i intervjuene, dette for å ha fokus på informanten underveis i intervjuet. Alle lydopptak ble overført forskriftsmessig til OneDrive abonnementet via Høgskolen Innlandet. Lydopptak ble slettet etter gjennomgang og lagring av informasjonen.

### 3.7 Dataanalyse

Ved å benytte kvalitativ metode er det ønskelig å få en helhetlig forståelse. Ønsket er å se på den større konteksten rundt variabelen en finner i undersøkelsen. For dette studie vil det være

viktig da det vil ved hjelp av ledere sine erfaringer, tanker og meninger hjelpe å finne ut av hvordan en hendelse/fenomen har påvirket andre elementer og se på det i en helhet (Johannesen et al, 2016). Helheten finner en ikke på et spesielt tidspunkt, det er en prosess som skjer underveis i arbeidet. Under og etter innsamling av data oppstod det nye tanker og erfaringer som omhandlet tema. Derfor foregår datainnsamling og analyser parallelt, og grunnet dette er det avhengig at forsker er åpen for å gjøre endringer på intervjuet og at det kan oppstå ulike situasjoner underveis (Johannesen et al., 2016). Etter innsamling av dataen, ble intervjuene transkribert. Det er ulike måter å transkribere et intervju på, og valget mitt falt på ikke-verbatim transkripsjon som innebærer at jeg utelot pauseord og irrelevante lyder (Nygaard, 2021). Årsaken til valget var at pauseord og irrelevante lyder ga meg lite relevant informasjon i forhold til spørsmålene jeg stilte respondentene. Metoden som ble valgt for å analysere dataene var innholdsanalyse som handler om å opprette kategorier, sette enhetene inn i passende kategori og til slutt sammenligne de ulike enhetene. Oppbyggingen av kategoriene baserte jeg på teorigrunnlaget; digitalisering, fjernledelse, sosiale teknologier, kommunikasjon og autonomi. Johannesen et al. (2016) nevner at det ofte blir brede kategorier, noe jeg opplevde. Det ble nødvendig å kategorisere i mindre kategorier. Jeg måtte finne mønstre i informantene, og måtte i større grad systematisere. Neste steg var koding. Meningen med kodingen av datamaterialet var å redusere materialet og finne essensen og de viktigste poengene, i tillegg til å finne detaljene som svarer på forskningsspørsmålene (Mehmetoglu, 2004). Jeg gikk igjennom materialet flere ganger for å plukke ut kategorier av kodene.

### **3.8 Kvalitet**

Ved kvalitativ metode er det viktig å sikre kvalitet og troverdighet. Det er to hovedkriterier når en skal vurdere kvaliteten av kvalitative intervjuer, det er validitet og reliabilitet. Det handler om hvor godt en måler pålitelighet og gyldighet i undersøkelsen.

#### **3.8.1 Reliabilitet**

Reliabilitet er det som anses som dataens pålitelighet. Handler om at en må stole på resultatene man oppnår. I kvalitativ forskning er kravet om reliabilitet lite hensiktsmessig. Årsaken til dette er ifølge Johannesen et al. (2016) tre grunner. Den første er at en ikke bruker strukturerte datainnsamlingsteknikker, i kvalitativ forskning overstyrer samtalen datainnsamlingen. Et eksempel på datainnsamling kan være spørreundersøkelse med faste svarmuligheter. Årsak to er fordi det er vanskelig for andre forskere å gjengi, og det tredje er

at forskjellige mennesker har ulike erfaringer og måter å tolke omgivelsene på, så en kan få ulike resultater av samme grunnlag.

En kan styrke påliteligheten ved å gi informasjon om prosessen til respondentene, og en kan påvirke påliteligheten med tanke på hvordan en har opptrådt under samtalene og hvordan intervjuguiden var utformet. Under intervjuet ble informantene informert om at de måtte si ifra om noe var uklart, eller om de hadde noen spørsmål både underveis og ved endt intervju.

Datainnsamlingen ble gjort med semi-strukturert intervju, noe som var nyttig for å frembringe mer informasjon på områdene informantene ga liten utdypning til eller ved at det var ønskelig å få vite mer. Et kriterium for gjennomføringen av intervjuene var at samtykkeerklæringene ble signert og at de hadde mulighet til å trekke seg under og etter intervjuet. Informanter fikk anledning til å lese transkribert versjon av intervjuet, og de etiske linjene som forsker ble holdt. Disse tiltakene styrket reliabilitet av studie.

### **3.8.2 Validitet**

Validitet er det som kalles gyldigheten. Handler om hvor godt en måler det som er mening å måle (Gripsrud et al., 2017). Det er forskjellige former for validitet, som begrepsvaliditet og ekstern validitet (Johannesen et al., 2016).

Det ble intervjuet fire respondenter som benyttet digitale samhandlingsverktøy i arbeidsdagen. De var grunnet dette aktuelle kandidater for undersøkelsen ettersom de hadde erfaringer og kunnskap om hvordan digitale samhandlingsverktøy påvirker det sosiale miljøet, det er med på å styrke begrepsvaliditeten.

Den eksterne validiteten handler om hvor mye man kan overføre resultatene en har funnet til lignende situasjoner (Gripsrud et al., 2017). Når en snakker om ekstern validitet i kvalitative undersøkelser er det snakk om overføring av kunnskap, og ikke nødvendigvis å generalisere funnene. Ekstern validitet, også kalt overførbarhet dreier seg om en klarer å lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkning og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger (Johannesen et al., 2016).

I min studie er det ingen konkret problemstilling, som kan oppleves lite presis, og det er derfor påfølgende forskningsspørsmål for å belyse teamet. Ved aktiv bruk av forskningsspørsmålene anser jeg undersøkelsen som er gjennomført som valid nok til å kunne besvare problemet. Gjennom dette vil oppgaven gi nyttig kunnskap og innsikt i hvordan digitale samhandlingsverktøy påvirker det sosiale miljøet.

## 4.0 Resultater

I dette kapitlet presenteres en oversikt over resultatene av intervjuene, av gjennomførte intervjuer og transkripsjonen. I kvalitativ datainnsamling kan det være utfordrende å skille analyse fra tolkning. Kapitlet er bygget opp etter teorigrunnet som danner rammeverk for analysen. Teorien vil være supplement for elementer i undersøkelsen, og vil gi grunnlaget for å videreutvikle videre forskning som jeg mener mangler.

Funnene vil bli presentert i delpunkter etter teorikapitlet. Informasjon om respondentene og ansettelse under pandemien er i tabell 4.1

Respondent	Ansettelse under pandemien	Rolle
R1	Mange nyansatte	Avdelingsleder
R2	Ingen nyansatte	Avdelingsleder
R3	Ingen nyansatte	Avdelingsleder
R4	Ingen nyansatte	Avdelingsleder

Tabell 4.1: Informasjon om respondentene og ansettelse.

### 4.1 Digitalisering

Respondentene ble spurt om hva de la i begrepet digitalisering:

Respondent **R1** "Første jeg tenker er automatisering, det å gjøre arbeidsprosesser mer automatiske. Digitalisering er et kjempestort område"

Respondent **R2** "Hvis man ser det opp mot arbeidsplassen tenker jeg flytting fra permer og inn i digitale arkiv. Mindre fysiske møter, mer digitale møter"

Respondent **R3** "Da tenker jeg at man jobber og utfører oppgavene på en digital måte fremfor en manuell måte. Prøver å skille på at digitalt ikke er automatisert"

Respondent **R4**: "Tenker prosesser blir digitale, i stedet for å gjøre manuelt på papir"



Respondentene hadde et positivt og kjent forhold til digitale verktøy og samhandlingsverktøyet Microsoft Teams. Alle brukte digitale verktøy før pandemien, men hos noen ble samhandlingsverktøyet Microsoft Teams benyttet i større grad under pandemien – ettersom dette var et verktøy de var i gang med å implementere. Dette kan ses i sammenheng med hvordan bedriftene var lokalisert.

Respondent	Digital samhandling før pandemien	Lokalisert	Tilstedeværelse på lokasjoner før pandemien	Implementering av digitale verktøy før pandemien
R1	I stor grad	Fordelt på flere geografiske steder	Sjeldnere enn hver måned	Enkelt
R2	I stor grad	Samlokalisert	Hver arbeidsdag	Litt motstand
R3	I stor grad	Fordelt på to geografiske steder	Halve arbeidsuken	Litt motstand
R4	I stor grad	Fordelt på flere geografiske steder	En gang i måneden	Enkelt

Tabell 4.2: Lokalisering av respondentene

Respondentene R1 og R4 har flere lokasjoner med store geografiske avstander. Respondent R3 har lokalene fordelt på to kontor, og respondent R1 er samlokalisert ved at hele avdeling deler fysisk kontorplass. Graden av hvor mange kontorlokasjoner hver enkelt avdelingsleder har preges lite av hvilken grad avdelingen var digital før pandemien. Det en kan se er at respondentene R2 og R3 opplevde mer mostand ved implementering av digitale verktøy før pandemien, og noe de opplevde som enklere å implementere under pandemien, da det ble tvungen fysisk avstand.

Respondent **R2** “Brukte Microsoft Teams før pandemien, så det var et verktøy alle kjente godt. Barrieren var ikke så stor for oss, det ble mer hyppigere og enda mer brukt. Det var lette å få til den endringen vi allerede hadde begynt på”

Respondent R3 opplevde at enkelte av ansatte hadde vanskelig med å koble seg på hjemme når det ble hjemmekontor, men at alle fikk tilstrekkelig opplæring hvis det var behov.

Respondent R2 ga også opplæring for de som trengte det, mens respondentene R1 og R4 anså det som ansattes ansvar å lære seg det de trengte.

Respondent **R1** “Vi forventer at folk kan eller lærer seg selv”.

Et funn som kom frem hos flere var at behovet for informasjonsdeling ble større når en ikke kunne ses fysisk. Noen av respondentene hadde tidligere brukt andre samhandlingsverktøy enn Microsoft Teams, men alle respondentene bruke Microsoft Teams i dag.

Respondent **R3** “Flinkere til å ha faste informasjonspunkter, for å sørge for at alle fikk den samme beskjedene, og at alle fikk samme informasjon”

Respondent R3 nevner også at informasjonsbehovet trolig ikke var noe større, men at mye av informasjonen som tidligere ble delt ved kaffemaskinen forsvant og derfor måtte formidles på annen måte.

Respondent **R2** “En del ting ble mer konkretisert, og det ble mer ordnet forhold når ting ble digitalisert, slik som informasjonsdeling og status”

Respondent **R4** “Mer krav til informasjon på tvers enn hva det var før”

Alle respondentene trekker frem at de anser mer utstrakt bruk av digitalisering i arbeidshverdagen som effektivt med tanke på reisekostnader, reisekostnader, travle ettermiddager, og det med fleksible ansattforhold.

Respondent R2 trekker frem at det har endret organisasjonen ved at andre avdelinger har blitt bedre på å håndtere digitale verktøy, slik som at de tar initiativ for møter på Microsoft Teams, og i tillegg kan dele skjerm – noe som gjør en del av arbeidet effektivt. Det samme sier R3, men rettet ut mot kundene til bedriften.

Respondentene R1 og R4 nevner at det negative med digitale samhandlingsverktøy er mangel på kreativitet i arbeidsprosesser, at idémøting er mest effektivt fysisk og skille mellom jobb og fritid er mindre, ettersom en alltid er tilgjengelig.

Respondent **R1** “Det man mister med digitale løsninger er arbeidsprosesser som er kreative”

“Skille mellom arbeid og fritid, du er konstant tilgjengelig med hjemmekontor”

Respondent **R4** “Det er enklere å droppe på en idé og ta det der og da. I stedet for å vente til neste gang man møtes”

## 4.2 Fjernledelse

Alle respondentene ble spurt om hva de la i begrepet fjernledelse og om avdelingen drev med fjernledelse. Her var det interessante svar da noen respondenter brukte fjernledelse, men ikke visste hva det innebar.

Respondent R1: Bruker fjernledelse i stor grad, og opplevde definisjonen på fjernledelse som vanskelig. Hadde lest en bok om fjernledelse. Opplever det som mange elementer, og som en annen hverdag da en ikke får møtes fysisk.

Respondent R2: Hadde ikke jobbet med fjernledelse, men gjort det på tvers i bedriften. Under pandemien når det ble tvungen fysisk avstand så respondenten det som nødvendig å finne informasjon om hvordan lede på avstand. Definerer det som noe som omhandler forhold innenfor arbeidsmiljø, det å ivareta ansatte og se de ansatte på en måte som ved fysisk kontakt. Opplevde det som vanskelig å finne informasjon om fjernledelse. Hadde mye fokus på om de ansatte opplevde lederstilen som bra.

Respondent R3: Noe bruk av fjernledelse, ved å være tilgjengelig på digitale arbeidsverktøy. Alle ansatte kunne ta kontakt, selv om respondenten ikke var på det aktuelle kontoret. Under pandemien ble Microsoft Teams mer brukt ved å gjennomføre møter digitalt. Har ikke en klar definisjon på hva fjernledelse innebærer, men har en formening om at det handler om å lede ansatte, og følge opp uten å være fysisk til stede.

Respondent R4: Bruker fjernledelse i stor grad ved å ha ulike lokasjoner. Har ikke satt seg inn i hva det innebærer å drive med fjernledelse.

Alle respondentene opplevde fjernledelse som utfordrende, og trakk frem de samme elementene. De opplevde det som utfordrende å fange hvordan de ansatte hadde det, meninger og den uformelle praten, i tillegg til at det er vanskelig å lese kroppsspråk digitalt.

Respondent **R1** “Det som skjer i det skjulte og du mister en ikke-verbal dimensjon. Mister den spontane og uformelle dialogen som oppstår naturlig når man er fysisk samlet”

Respondent **R3** “Det var flere ansatte som ikke ønsket å snakke i plenum eller med enkeltmennesker over Microsoft Teams, og ønsket ikke å ha på kamera under møter”

Respondentene R2, R3 og R4 trekker frem at de var glade for at de ikke hadde noen nyansatte i denne perioden, da de kjente sine ansatte og visste hva som kunne bli en utfordring for de enkelte ansatte.

Alle respondentene opplevde det som utfordrende å vite hvordan de ansatte hadde det, men det var forskjeller i hva lederne gjorde med utfordringen.

Respondent R2 var den eneste av respondentene som tok et bevisst valg når det kom til å ta kontakt med sine ansatte, for å undersøke hvordan ansatte hadde det.

Respondent R3 brukte andre ansatte som kanal for å vite hvordan andre ansatte hadde det.

Respondent R2 la opp til at ansatte hadde et ansvar for å ta kontakt.

Respondent R1 opplevde det å skulle ta kontakt med sine ansatte som en terskel: “Det er mye vanskeligere i en travel hverdag å få til en type dialog der du bare ringer og snakker med noen, uten å ha et formål”

Selv om respondentene så det som utfordrende å drive med fjernledelse, så svarte alle respondentene noe av det samme på spørsmål; skulle du ønske du så dine ansatte mer fysisk?

Respondent **R1** “Det er både fordeler og ulemper. Fordeler med tanke på samhandling, sosiale og felleskapet”

Respondent **R2** “I perioder, for det sosiale aspektet. Det faglige gikk veldig greit”

Respondent **R3** “Til en viss grad. Det er lettere å få uttrykk om folk har det bra”

Respondent **R4** “Njaa, mest for det uformelle”

Alle respondentene var enig i at arbeidshverdagen ikke bare kunne skje over digitale plattformer, men det var nødvendig å opprettholde fysisk kontakt. I stor grad for det sosiale miljøet.

Videre ble de spurt om hvordan de følte fjernledelse påvirket kontroll. Ingen av respondentene var noe opptatt av å kontrollere, og hadde stor tillit til sine ansatte.

### 4.3 Kommunikasjon

Alle respondentene hadde en positiv opplevelse av bruken av Microsoft Teams.

Respondentene R1 og R3 nevner at det de synes er fint med Microsoft Teams er at alt er samlet på en plass. De slipper å forholde seg til mail, chat, telefon og i tillegg andre verktøy.

Respondent **R1** “I Microsoft Teams har du muligheten til å kommunisere direkte, og til alle hvis du er usikker på hvem som skal motta budskapet”

Respondent **R3** “Lettere å få oversikt da alt er på et sted”

De trekker frem noen ulemper ved bruken. Ikke nødvendigvis rettet mot Microsoft Teams, men generelt digitale arbeidsverktøy.

Respondent R1 trekker frem at det kan bli for mye informasjon, og at en er avhengig av å holde kontroll på hvilken informasjon som er viktig for hver enkelt. Nevner også at struktur i de digitale kanalene er viktig for å utnytte og få oversikt over hva som er viktig å følge med på. Respondent R3 nevner at det kan være en terskel for noen ansatte å komme i gang med bruken.

Når det kom til spørsmål om de opplevde kommunikasjonen med de ansatte som like god ved økt bruk av hjemmekontor, var det ulik tolkning av spørsmålet, og resultatet ble som følge: For respondentene R1 og R4 var det individuelt og avhengig fra person til person. Respondent R1 trekker frem at det for enkelte ansatte fungerte veldig bra, men for andre mistet de en dimensjon av å ikke ha fysisk dialog.

Respondent **R1** “Den effektive direkte kommunikasjonen kan være like god, men den underliggende kommunikasjonen er ikke like god bestandig”  
“Det man av og til ser er at kommunikasjonen kan bli mer effektiv i noen sammenhenger, men kan bli kort og upresis i andre sammenhenger”

Respondent R3 så det også i sammenheng med den formelle og uformelle kommunikasjonen, og opplevde den faglige kommunikasjonen som bra ettersom det ble mer konkrete samtaler og lite avsporing, men at den uformelle praten forsvant.

Respondent **R3** “Det blir ikke så mye informasjonsutveksling mellom leder og ansatte slik det vanligvis er i en arbeidshverdag når man ses fysisk”

Respondentene fikk spørsmålet om de tok ansvar for kommunikasjonen med sine ansatte, og det var forskjeller i svarene.

Respondent R1 legger spørsmålet over på ansatte i bedriften, og forteller om utfordringen med mange nyansatte har ført til mangel på tid.

Respondent **R2** “Jeg har tatt ansvar for kommunikasjonen mellom meg og gruppen totalsett, og med meg og den enkelte”

Respondent R3 tok ansvaret i den grad av å gi den viktige felles informasjonen til alle.

Respondent **R4** “Prøver å ta kontakt når det er lenge siden jeg har snakket med noen, og ta den kontakten for å få den lille touchen”

Respondentene R1 og R3 mener at informasjonsansvaret er flyttet over til mottaker ved bruk av digitale samhandlingsverktøy, her i form av kanaler på Microsoft Teams.

Respondent **R1** “Ansvaret for å få med seg informasjon ligger på den andre siden, det er ikke jeg som avsender som trenger å være opptatt av å sende rett lenger”

Respondent **R3** “Legger opp til at ansatte, når det er digitale samhandlingsverktøy bør ta et visst ansvar og jeg forventer det også”

Respondentene R1, R2 og R3 ser noen ulemper med kommunikasjon ved bruk av digitale arbeidsverktøy.

Respondent **R1** “Kommuniserer kortere og mer effektivt, og det gir grobunn til mistolkning og misforståelser”

Respondent **R2** “Når en ikke får med undertonen i hva som blir sagt, så kan ting oppfattes på en annen måte”

Respondent **R3** “Det å ikke få feedback, der ingen svarer eller har på kamera”

#### 4.4 Sosial teknologi

Når det kom til tillit mente respondent R1 at man mister samholdet og tilhørigheten ved å ha arbeidshverdagen med fysisk avstand, med bare bruk av digitale arbeidsverktøy.

Respondentene R2 og R3 har samme formening om tillit, at det handler om hvordan situasjonen var før, hvordan leder har tatt ansvar. Om leder har opprettholdt og nådd ansattes forventninger.

Respondent R4 tror ikke tilliten har endret seg.

Når det kommer til om digitale samhandlingsverktøy har påvirket båndene internt i bedriften er de alle enig i at det er svekket.

Respondent **R1** “Kan distansere deg mer og forsvinne mer inn i den store massen”

Ikke alle respondentene mener at kontakten med ansatte er svekket.

Respondent **R2** “Føler jeg fikk bedre og djupere samtaler med hver enkelt”

Respondent **R4** “Du er enklere tilgjengelig når du har ansatte på flere steder. Blir nær de ved å ha mulighet til å chatte og ta kontakt på den måten”

Når man ser på det sosiale miljøet digitalt, som ikke er av faglig art svarte respondentene R2 og R4 at de hadde tatt et ansvar for at ansatte skulle ha et godt sosialt miljø. Hos respondentene R1 og R3 var det ansatte som etterspurte sosiale tiltak. Det respondent R4 opplevde var at det ikke fungerte så godt, det ble kunstig og utfordringer når flere ville

snakket. Fikk tilbakemeldinger om at de ansatte ville vente til en arbeidshverdag med mer fysisk kontakt. Respondent R1 opplevde det samme som respondent R4. Hos respondent R3 var opplevelsen av digitale sosiale tiltak blandet, noen likte det veldig godt, mens andre syntes ikke noe særlig om det. Respondent R3 hadde inntrykk av at flere av de ansatte pratet og deltok mer enn hva de gjorde i faglig møter. Hos respondent R2 var det stort fokus på digitale sosiale tiltak, og hadde bare positive opplevelser rundt gjennomføringen. Hos respondent R2 var det leder som tok startet initiativet, men etter hvert organiserte de ansatte flere av de samme sosiale tiltakene de tidligere gjorde fysisk over digitale plattformer.

Alle respondentene tror fremtiden vil være en hybridløsning, og da vil det være viktig å få til sosiale tiltak, møte hverandre en gang iblant og finne nye måter å organisere sosiale arrangement.

#### 4.5 Autonomi

Når det kom til ansattes påvirkningsgrad av egen arbeidshverdag, sa alle respondentene at ansatte hadde stor mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag. Respondentene opplevde heller ikke at de hadde stort kontrollbehov, noe som kan ses i sammenheng med graden av påvirkning.

Det respondentene R2 og R3 opplevde var at tvungen digitalisering førte til at ansatte formet sin egen arbeidshverdag mer. For respondent R2 handlet det i stor grad om at de under pandemien ble kastet på mange nye oppgaver som måtte løses raskt, slik at avklaringene måtte skje fortere. Folk ble tvunget i større grad til å ta eget ansvar, og ta kontakt med de menneskene som var aktuelle for å løse problemene.

Hos respondent R3 opplevde de at tvungen digitalisering trignet ansatte til å ta mer ansvar, men at mye av årsaken til dette var at de ansatte var trygge på oppgavene før det ble innført tvungen digitalisering

Både tvungen digitalisering og mer bruk av hjemmekontor, førte til at det ble mer fleksible arbeidshverdager. Det var muligheter for lenger lunsjer, gåturer i arbeidstiden og mer fleksibilitet med tanke på planer på fritiden. Denne fleksibiliteten påvirket ansvaret for å forme egen arbeidshverdag hos alle respondentene.

Respondent R1 nevner at ved en digital arbeidshverdag kan en distansere seg i større grad, og det kan være enklere å unngå å ta ansvar. I et møterom så blir alle sett, og noen må ta ansvaret.

Noe respondentene R2 og R3 så som en ulempe med tvungen digitalisering var at det var store forskjeller mellom ansatte som hadde interesse for å lære de digitale arbeidsformene, og de som ikke hadde interesse. Dette førte til forskjeller mellom ansattes kunnskap om arbeidsverktøyet, og det var vanskelig å fange opp når en ikke kunne være på samme plass som sine ansatte.

Respondent **R2** “Var ganske heldige med at vi hadde tatt i bruk en del digitale verktøy før pandemien kom”.

Alle respondentene hadde tatt i bruk digitale arbeidsverktøy før pandemien inntraff, og så det som en fordel når det ble tvungen digitalisering over natta.

#### 4.6 Øvrige funn

Hos respondentene R2, R3 og R4 var det ingen nyansatte under pandemien, noe de så som en eventuell utfordring. Ettersom de hadde den fordelene ved å kjenne alle ansatte og hvilke eventuelle utfordringer de enkelte hadde før pandemien.

I tillegg var de usikre på hvordan de skulle inkludere nyansatte ved fysisk avstand og en arbeidshverdag som var heldigital.

Respondent R1 hadde mange nyansatte under pandemien. Det ble ikke sett som noe stor utfordring. Respondent R1 var glad for at det var flere nyansatte samtidig for de hadde mulighet til å sitte på kontoret, og bli kjent med hverandre. Den største ulempen var at de ikke ble integrert i miljøet på arbeidsplassen, ettersom ansatte som var godt etablert i bedriften var på hjemmekontor.

Alle respondentene tror at fremtiden vil være et hybridkontor, der du kan kombinere hjemmekontor og kontoret på arbeidsplassen. Respondent R2 nevner at det vil bli en utfordring å vedlikeholde det sosiale i bedriften når ikke alle kommer til å komme tilbake på kontoret i like stor grad som før pandemien.



## 5.0 Diskusjon

I dette kapitlet diskuteres litteraturen presentert i teorikapitlet opp mot funnene i analysekapitlet. Det vil gi grunnlag for videre å kunne gi svar på forskningsspørsmålene basert på respondentenes erfaringer og kunnskap på tidspunktet de ble intervjuet.

### 5.1 Gyldighet og pålitelighet

Gyldighet og påliteligheten må vurderes, og dette gjøres som en introduksjon til dette kapitlet.

Formålet med studien er å besvare hvordan digitale samhandlingsverktøy påvirker det sosiale miljøet i bedrifter. Det er intervjuet fire respondenter fra det private i norsk næringsliv. Funnene er basert på deres uttalelser knyttet til deres personlige erfaringer og meninger på intervjutidspunktet. Respondentene hadde erfaringer til tema, noe de viste god refleksjon over og de begrunnet dette godt.

Studien tar utgangspunkt i flere teoretiske aspekter, der respondentene bidro med sine praktiske erfaringer rundt teorien. Respondentene fikk ikke vite teorigrunnlaget før intervjuet. Teorien ble oppfattet som relevant og interessant for respondentene, med noen spørsmål opplevde de som komplekse. Kompleksiteten ble løst ved å forklare begrepene som ble brukt i intervjuet.

Funnene i studiet viser ulikheter, men også like elementer. Formålet er ikke å generalisere funn, men funn som er sammenfallende like for flere respondenter kan være en indikasjon på at dette gjelder flere bedrifter.

Pandemien førte til akutt disrupsjon i næringslivet, hvor digitalisering har vært en viktig faktor for at samfunnet ikke har stoppet opp (Christensen, 2020). Alle respondentene var påvirket av endringene under pandemien, men var under pandemien fortsatt i operativ drift. To år etter pandemien, er den fortsatt ikke over. Kane (2019) og Kane et al. (2020) nevner at disrupsjon kan føre til transformasjon, ved at bedriftene tilpasses den nye hverdagen. Samtlige av respondentene (R1-R4) understøtter det ved å si at de tror fremtiden består av hybridløsninger, og at de ikke tror de kommer til å gå tilbake til tidligere arbeidsformer på samme måte.

Det kan være greit å bemerke seg at ettersom teknologisk utvikling skjer fort, kan dette studie bli utdatert. Forholdet mellom forsker og intervjuobjekter kan føre til etiske og metodiske dilemmaer. Påliteligheten avhenger av respondentene og min rolle som forsker.

Transkriberingen har foregått med nøyaktighet og prosessen har vært under etiske retningslinjer. Påliteligheten i studie har blitt styrket ved at ikke var uavklare spørsmål eller andre henvendelser knyttet til min rolle som forsker.

## 5.2 Diskusjon av funn

Diskusjonen av funnene blir presentert under ett, grunnet likheter og sammenheng.

I litteraturen kommer det frem at digitalisering fører til mer fleksibilitet, produktivitet og effektivitet (Sander, 2018). Dette er elementer respondentene trekker frem: arbeidshverdagen har blitt mer effektiv og fleksibel. Det ble mulig å ha hjemmekontor på dager med travle ettermiddager eller at ansettelsesforholdene kan bli mer fleksible, ved at man ikke er bundet til lokasjon. I tillegg kommer det frem at effektiviteten har økt ved at andre avdelinger eller kunder tar i større grad tar initiativ for møter digitalt (R2 og R3).

Når digitaliseringen øker raskt er det større behov for opplæring (Pajarinen et al., 2015), noe som også skjedde for flere av bedriftene under pandemien. Alle så det som en fordel at de hadde brukt samhandlingsverktøy som Microsoft Teams før pandemien. Respondentene R2 og R3 opplevde noe mer motstand når de skulle ta i bruk mer digitale verktøy.

Respondentene R2 og R3 bistod ansatte med opplæring, mens respondentene R1 og R4 la det over på de ansatte, noe som kan være årsaken til at respondentene R2 og R3 kunne fange opp ansattes motstand.

Når det kom til spørsmål om hva respondentene la i begrepet digitalisering nevner de hvordan arbeidsoppgaver går fra analogt til digitalt, altså det å digitisere (Unhru & Kiron, 2017). Et spennende funn var at alle bedriftene var over den fasen og faktisk allerede var digitalisering i form av at de tok i bruk teknologi i arbeidsflyten og i prosesser før pandemien (Unhru & Kiron, 2017). To av bedriftene (R2 og R3) ble kastet inn i den digitale transformasjonen under pandemien, ettersom pandemien førte til at de tilpasset seg den nye virkeligheten som ble skapt under pandemien, noe som i litteraturen ses som digital transformasjon (Kane et al., 2020). Kane (2019) nevner at enkeltmennesker tar til seg teknologi raskere enn bedrifter, om det stemmer under pandemien i disse bedriftene er uvisst. Da flere måtte finne raske løsninger på nye situasjoner i arbeidshverdagen grunnet nye krav eller oppgaver. Fordelen for respondent R2 var at de innføringene de hadde forsøkt å gjennomføre før pandemien skjedde raskere og smidigere under pandemien, og det samsvarer med litteraturen at mennesket er drivkraften bak den digitale transformasjonen (Kane et al.,

2020). Bedriften til respondent R2 fikk flere nye oppgaver under pandemien, noe som førte til at ansatte måtte ta ansvar.

Fjernledelse er «Ledelsen av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på annet geografisk sted enn leder selv» (Heggehammer, 2009). Alle respondentene hadde fjernledelse, selv respondent R2 som egentlig var samlokalisert måtte utøve fjernledelse i perioder under pandemien. Her kom det frem ett spennende funn: alle respondentene ble spurt om de hadde kjennskap til hva det innebar å drive med fjernledelse. Respondentene kunne bekrefte at de brukte fjernledelse. Kjennskapen respondentene hadde til fjernledelse var at fjernledelse innebærer bruk av digitale verktøy eller det å ikke møtes fysisk, noe litteraturen bekrefter ved at en del av fjernledelse er å bruke digitale hjelpemidler og det å møtes digitalt (De Paoli, 2016). Det var bare respondent R2 som hadde innhentet informasjon om hvordan drive med fjernledelse, og definerte det som å handle om arbeidsmiljø, ivareta ansatte og se de ansatte. Noe litteraturen bekrefter, da fjernledelse består av å gjøre bevisste valg når det kommer til kommunikasjon med de ansatte, men det er også en av utfordringene med fjernledelse, det å opprettholde kontakt med de ansatte (Bergum, 2014).

Dette kan også ses i sammenheng med svarene fra analysen, der respondent R2 er eneste som tar ansvar for kommunikasjonen mellom gruppen og enkeltpersoner. Respondent R4 gjør det når det er lenge siden sist, mens respondentene R1 og R3 mener at informasjonsansvaret er flyttet over til mottaker. Ifølge litteraturen er begge deler rett, men det avhenger av hva lederen legger vekt på. Respondent R2 legger vekt på kommunikasjonen fra et fjernledelsesperspektiv, der leder i større grad må ta mer bevisste valg når det kommer til kommunikasjon ettersom det ikke skjer naturlig ved fjernledelse (Hov, 2020). Hos respondentene R1 og R3 ses det i større grad fra kommunikasjonsprosessen, der kommunikasjon forflyttes mellom individet eller gruppen (Jackobsen & Thorsvik 2016), en prosess som også kan være ikke-verbal, som eksempelvis chat.

Respondent R1 trekker frem en ulempe med digital kommunikasjon, ved at det kan bli mye informasjon, og at man er avhengig av å ha kontroll over hvilken informasjon som er viktig for hver enkelt. Litteraturen sier at skriftlig informasjon ofte består av lite informasjon og det er naturlig begrenset hvor mye informasjon en kan overføre (Jackobsen & Thorsvik, 2016). Dette samsvarer i stor grad med resultatene, da flere respondenter opplever at informasjonsbehovet blir større ved digital kommunikasjon, noe som førte til at Microsoft Teams ble en fast plattform for informasjon, ettersom informasjonsdelingen ved eksempelvis

kaffemaskinen ble borte. Respondentene opplevde den direkte og den faglige kommunikasjonen som god. Den uformelle praten forsvant (R3). Sett i lys av teorien stemmer det at informasjonsdelingen blir begrenset, ettersom noen deler av kommunikasjonen fungerte godt, mens andre deler ikke.

Den største ulempen respondentene trekker frem når det kommer til kommunikasjon på digitale samhandlingsverktøy er at kommunikasjonen blir kortere, det blir grobunn for mistolkning og det er vanskelig å få med seg undertoner. Noe som stemmer med teorien, da en digital arbeidshverdag kan føre til dårligere kommunikasjon, relasjonsbygging og svekket tillit (De Paoli, 2016). I tillegg kan nære relasjoner overføre større mengder informasjon, og kan hjelpe til å tolke informasjonen på en bedre måte gjennom stemmebruk, holdninger og følelser (Jackobsen & Thorsvik, 2016).

Dette kan ses i sammenheng med tillit: i det moderne samfunnet med økende grad av digitalisering og fysisk avstand er de tidligere tillitsrelasjonene med ansikt til ansikt-kommunikasjon blitt utfordret (Pettersen, 2018). Digital teknologi tar individet lenger bort fra de tradisjonelle relasjonene. Dette går på bekostning av tillit. I følge Giddens (1991) vil det bli større etterspørsel etter tillit ved digitalisering. Dette samsvarer ikke med svarene fra respondentene siden respondentene R2-R4 mener tilliten er lik og at det handler om hvordan leder tar ansvar. Respondent R1 svarer i noe grad likt som litteraturen, ved at man mister samhold og tilhørighet. Respondent R1 nevner at de ansatte kan distansere seg mer og forsvinne i massen. Dette samsvarer med litteraturen når det kommer til å ha avstand til ansatte (De Paoli, 2016). Det anses også i litteraturen som en fordel ettersom det blir sagt blir i større grad lagt merke til og effektiviteten i praten blir bedre (De Paoli, 2016).

Respondent R2 som hadde satt seg inn i hva fjernledelse innebar, opplevde kommunikasjonen med sine ansatte som bedre, og hadde dypere samtaler når det skjedde over digital kommunikasjon. Dette kan ha med at digital kommunikasjon er tydelig, det er enklere å høre hva som blir sagt og at praten blir effektiv i forhold til hva samtalen omhandler. Respondent R4 opplevde det enklere å ta kontakt med de ansatte, da digitale samhandlingsverktøy ble kommunikasjonsformen ved fysisk avstand. Respondent R1 opplevde det motsatte, følte at terskelen for å ta kontakt med de ansatte ble større.

Det psykososiale er en del av arbeidsmiljøet som er viktig for å opprettholde et godt sosialt miljø i bedriften. Om det er leder alene som skal ta ansvar for å opprettholde et godt sosialt miljø blir ikke nevnt, men i henhold til definisjonen på en lederrolle som innebærer å ta

ansvar for beslutninger, påvirke og gi retning (Sagberg, 2022) vil det fra litteraturens ståsted si at leder er ansvarlig for å opprettholde det sosiale miljøet i henhold til arbeidsmiljøloven. Respondentene R2 og R4 tok ansvar for å arrangere sosiale arrangementer digitalt, mens hos respondentene R1 og R3 var det de ansatte som etterspurte sosiale tiltak som leder tok ansvar for å organisere. Det kan derfor argumenteres med at det var åpenhet og tillit i avdelingene, ettersom de ansatte fikk være delaktige og samtidig ble hørt når det kommer til sine ønsker.

Forskjellen mellom respondentene R2 og R4 sitt initiativ for sosiale arrangementer var at hos respondent R4 var det ingen suksess med gjennomføringen, og at en uformell samtale på digitalt samhandlingsverktøy ble kunstig og utfordrende. Dette kan ses i sammenheng med hvordan leder hadde fokus på å opprettholde kontakt med sine ansatte, noe respondent R2 hadde tatt beviste valg om å gjøre.

Respondent R3 opplevde ansatte som mer deltagende i de uformelle digitale møtene enn de formelle, noe som kan handle om menneskets identitetsoppbygging (Einarsen & Skogstad, 2011). Individet blir tydelig hørt og sett i digitale møter, men når samtalene er mer uformelle blir en i større grad tvungen til å skape sin egen sosiale rolle, noe som kan virke vanskeligere i formelle samtaler der samtalene blir mer effektive og konkrete (De Paoli, 2016). Det respondent R2 opplevde ved initiativet var at de ansatte selv tok mer initiativ for å arrangere sosiale arrangementer, noe som kan ses som positivt for å opprettholde et godt sosialt miljø ettersom det fører til medbestemmelse og autonomi (Einarsen & Skogstad, 2011).

Autonomi er komplekst i en bedrift da de ansatte må følge visse kontroller og prosesser (Lai, 2016), men samtidig har frihet på andre områder. Dette er elementer respondentene trekker frem: hos respondent R2 skjedde det mange endringer i pandemien som måtte løses uten at leder nødvendigvis tok ansvaret for beslutningene. Dette kan ses på to måter: det ene er at de nye endringene førte til mer kontrollerte arbeidsoppgaver, en på den andre siden ga det mer frihet til autonomi fordi de ansatte måtte selv finne ut av hvordan arbeidsoppgavene skulle løses. Alle respondentene var samstemte i at de ansatte kunne påvirke sin egen arbeidshverdag, og ingen opplevde kontrollbehov ovenfor sine ansatte. Dette som kan ses på som opplevd tillit (Lai, 2016). Respondentene ga mer rom for fleksible arbeidstider ved tvungen digitalisering, noe som ga mer ansvar til hver enkelt til å forme egen arbeidshverdag. Dette kan ifølge litteraturen gi de ansatte følelsen av selvbestemmelse (Lai, 2016; Deci & Ryan, 1985).

Den største utfordringen respondentene (R2 og R3) opplevde når det kom til autonomi var at det var store forskjeller i interessefeltet ved det å lære seg digitale arbeidsverktøy, noe som var vanskelig å observere når det var fysisk avstand. En konsekvens av digitale samhandlingsverktøy er at man ikke har like mye kontroll (De Paoli, 2016).

Kontroll kan ses på to ulike måter i dette kapittelet. Respondentene hadde ikke stort kontrollbehov, men samtidig var det vanskelig å fange situasjoner grunnet mindre kontroll over digitale samhandlingsverktøy. Dette stemmer godt overens med litteraturen, for i en skandinavisk lederstil handler det i liten grad om kontroll og i stor grad om tillit (Grenness, 2012). Dette kan være årsaken til at «skandinavisk lederstil har blitt mer ettertraktet etter covid-19» (Johannessen, 2021) ettersom digitale arbeidsverktøy og geografisk avstand mellom ansatte ifølge De Paoli (2016) fører til større kontroll, dårligere kommunikasjon og fører til svekket tillit. Flere av respondentene nevner at de allerede før pandemien hadde gode rutiner, som de så som en fordel når det ble tvungen digital samhandling. Noe som kan reflekteres tilbake til den skandinaviske lederstilen der ledere er empatiske, viser fleksibilitet og har gode kommunikasjonsferdigheter (Vangerud, 2019). Det er noen dilemmaer, og det er at det er viktig for ansatte å ha god balanse mellom arbeid og fritid, og prat ved kaffemaskinen, dette er elementer respondentene trekker frem er vanskelig når det er digitale samhandlingsverktøy og mer fleksibilitet i arbeidshverdagen. Hvordan ledere skal kunne bistå de ansatte med å sette grenser, og oppnå i like stor grad god kommunikasjon digitalt er vanskelig når ledere ikke ønsker å kontrollere ansatte og opplever at enkelte ansatte ikke liker de digitale sosiale arrangementene som ble arrangert (R1, R3 og R4).

En fellesnevner hos alle respondentene var at de anså fjernledelse som utfordrende fordi det er vanskelig å fange opp hvordan de ansatte hadde det. Fjernledelse påvirker derfor lederen sin evne til å danne seg et bilde av de ansatte sine personlige meninger, å delta i den uformelle praten og å kunne bruke kroppsspråk til å lese sosiale situasjoner. Dette er ifølge De Paoli (2016) noen av utfordringene med fjernledelse. Enkelte av respondentene opplevde at de ansatte ikke ville snakke i plenum og ikke ønsket å ha på kamera, noe som gjorde det utfordrende med tanke på å få en oppfatning av hvordan ansatte hadde det.

Avslutningsvis viser resultatene at det er individuelle forskjeller mellom leder sitt fokus. Det kan virke som om at bedrifter som ikke har hatt fysisk avstand tidligere er de bedriftene som har krevd en større innsats for å vite hva det innebærer å drive med fjernledelse. I tillegg var flere av respondentene glade for at de ikke hadde nyansatte, ettersom det føltes som en

trygghet å kjenne sine ansatte fra før. Dette kan ses i sammenheng med tillit, ettersom de hadde skapt gode relasjoner før det ble tvungen digitalisering.

## 6.0 Avslutning

Formålet med masteroppgaven har vært å skape ny innsikt i hvordan digitale samhandlingsverktøy påvirker det sosiale miljøet.

Tittelen på oppgaven lyder som følger:

### **Digitale samhandlingsverktøy i samspill med det sosiale miljøet - fra et lederperspektiv**

For å kunne svare på tema er det utledet to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever leder bruken av digitale arbeidsverktøy?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan har fjernledelse påvirket det sosiale miljøet?

Studien er utformet som en kvalitativ intervjuundersøkelse. Det er intervjuet fire respondenter fra det private norske næringslivet. Respondentene har i definisjonsform utøvd fjernledelse ved å ha avstand til ansatte, og hatt tvungen digital samhandling grunnet pandemien.

## 6.1 Forskningsspørsmål og funn

### 6.1.1 Hvordan opplever leder bruken av digitale arbeidsverktøy?

Alle respondentene hadde en positiv innstilling til bruken av digitale arbeidsverktøy og hadde før pandemien innført bruken av Microsoft Teams som samhandlingsverktøy. Noen av respondentene (R2 og R3) opplevde likevel at enkelte ansatte viste litt motstand til endringene. Det som var utfordrende, var at det var vanskelig å fange opp hvis ansatte hadde problemer med bruken, når det var tvungen digitalisering. Det var en fordel for flere av respondentene (R2, R3 og R4) at de ikke hadde nyansatte under pandemien, da de kjente sine ansatte og hadde en pekepinn på hvilke utfordringer de ulike ansatte kunne ha. Dette ble fanget opp hos lederne ved å gjennomføre opplæring for de som hadde behov for det. Motstanden som ble opplevd ble mindre da tvungen digitalisering ble et faktum, ettersom enkelte av bedriftene fikk nye arbeidsoppgaver grunnet pandemien. Oppgaver som måtte løses raskt og enkelt, slik at drivkraften bak endringene ble de ansatte. Selvbestemmelsen til ansatte økte, da tvungen digitalisering økte fleksibilitet i arbeidshverdagen for de ansatte. Videre skapte dette tillit hos ansatte da lederen viste lite behov for kontroll og de ansatte kunne i stor grad bestemme over egen arbeidshverdag så lenge arbeidsoppgavene ble utført. Den største fordelen respondentene opplevde var at den formelle kommunikasjonen ble effektiv, og at informasjonsdelingen ble konkretisert. Det kunne være vanskelig å vite hvilken informasjon som var viktig for den enkelte, ettersom all informasjon ble delt. I tillegg



blir det som blir sagt og delt tydeligere formidlet ved digitale samhandlingsverktøy (De Paoli, 2016), samtidig opplevde respondentene det som utfordrende å lese kroppsspråk, og interaksjoner som bare kan oppfattes fysisk.

### **6.1.2 Hvordan har fjernledelse påvirket det sosiale miljøet?**

Tvungen digitalisering har ført til størst endringer i de bedriftene som så sine ansatte hver uke (R2 og R3), det kan ha sammenheng med at bedriftene hadde minst digitale verktøy før pandemien. Med tanke på at de ansatte i bedriftene (R2 og R3) viste mest motstand til gjennomføring av digitale verktøy, stemmer dette. En respondent (R2) opplevde bedre kommunikasjonen med de ansatte som en følge av fjernledelse. Samme respondent opplevde størst suksess ved gjennomføring av digitale sosiale arrangement. Det denne lederen hadde gjort annerledes enn de andre var det å ha fokus på hva det innebærer å drive med fjernledelse. En annen faktor hos respondentene (R2 og R3) var at de fikk andre og nye oppgaver under pandemien, noe som gjorde at den enkelte ansatte måtte ta mer ansvar for egne arbeidsoppgaver. Lederens initiativ resulterte i at de ansatte i bedriften tok eget initiativ for det sosiale miljøet, noe som anses som positivt da det fører til større grad av autonomi (De Paoli, 2016). Ved fjernledelse er det enklere å miste kontrollen (Bergum, 2014), noe som ikke var tilfellet hos respondentene. Dette kan ses i sammenheng med at det er stor tillit i den skandinaviske lederstilen, noe som resulterer i at de ansatte tar initiativ og kan påvirke egen arbeidshverdag. Det kom frem i intervjuene at lederen med fokus på fjernledelse hadde størst suksess ved gjennomføringen av sosiale arrangement. Det var lederen som hadde stort fokus på å se de ansatte, som hadde bedre samtaler over digital samhandling. Det resulterte i bedre tillit og større grad av identitetsbygging (Einarsen & Skogstad, 2011) da ansatte ble tydeligere hørt og sett i digitale møter (De Paoli, 2016).

### **6.1.3 Funn**

Funnene i studie tyder på at tvungen digitalisering har ført til nye utfordringer for ledere, blant annet fordi det er vanskelig å tolke den ikke-verbale kommunikasjonen over digitale samhandlingsverktøy. For den fagmessige delen av en arbeidshverdag er digital samhandling en stor fordel, men ettersom sosiale og psykososiale faktorer er viktige deler av arbeidshverdagen er dette noe som må legges til rette for. Lederne opplever fjernledelse som utfordrende, og noen av elementene som anses som utfordrerne er det å skulle ta kontakt uten å vite om de ansatte har tid, mindre workshop og idemyldring, og det å ta kontakt med noen uten å ha et formål med samtalen.

## 6.2 Konklusjon

Konklusjonen på oppgaven er at det er vanskelig å vedlikeholde det sosiale miljøet ved digitale samhandlingsverktøy. Mye av årsaken til dette er fordi kommunikasjonen er vanskeligere å tolke når det er over digitale plattformer. De som opplevde størst suksess var ledere som hadde satt seg inn i hva fjernledelse var, og praktiserte denne type ledelse bevisst. Ledere med fokus på fjernledelse har en større fordel når det kommer til å vedlikeholde det sosiale miljøet i bedriften. Det var ledere som hadde bedre kommunikasjon med de ansatte over digitale plattformer, og hadde i større grad ansatte som tok initiativ og ønsket å bygge det sosiale miljøet.

## 6.3 Styrker og svakheter ved studien

En styrke ved studiet er at dette er etter min kunnskap et av de første studiene som ser på digitale samhandlingsverktøy i sammenheng med det sosiale miljøet. En svakhet med studien er at det er vanskelig å måle om leder har tatt valgene sine basert på digital avstand eller om det er respondentens lederstil. Andre svakheter ved studiet er at det er intervjuet få respondenter, og at store deler av innhentet litteraturen er hentet på norsk. Oppgaven kunne ha blitt utvidet ved å omfatte internasjonale studier av samme fenomen.

## 6.4 Begrensninger, implikasjoner og videre forskning

Begrensninger ved studie var tidshorisonten og de uforutsette situasjonene som oppstod under skrivingen av oppgaven. Det var begrenset med eksisterende litteratur som har studert oppgavens tema. Det ble av denne grunn vanskelig å innhente konkret informasjon som knyttet seg til forskningsspørsmålene. I tillegg var en begrensning at mye av litteraturgrunnlaget var på norsk ettersom flere av teoriene benyttet i oppgaven er lite kjent i utlandet. Andre begrensninger ved oppgaven var at det var mange relevante teorier å ta med, men for å begrense omfanget og identitet i oppgaven måtte det skje en selektering av teori. Dette kan ha ført med seg at annen teori, eller andre forskningsspørsmål ville ledet til andre svar. I tillegg er datagrunnlaget i oppgaven en begrensning for det forteller lite om befolkningen, og gir et veldig lite anslag på hvordan det kan være, samt at studie er et bekvemmelighetsutvalg og det kan av dette være en ganske homogen gruppe.

Videre forskning kan bestå av en kvantitativ studie på ansatte for å kunne se om det var sammenheng med ledere og ansatte i henhold til tema. Dette for å se om det er ulik oppfatning mellom leder og ansatte, og om ansatte har annet syn på tema.

En annen ting som kommer frem i masteroppgaven er at respondentene tror at fremtiden vil

være en hybridløsning, men det var ingen av lederne som hadde noen konkrete tanker på hvordan de ville gjøre det i fremtiden. Det hadde derfor vært interessant å få undersøkt hvordan ledere i fremtiden tenker å håndtere det sosiale og det digitale sammen i en hybridløsning og ikke bare i en pandemi som førte til raske og kanskje midlertidig løsninger som i dette studiet.

## Litteraturliste

Agenda. (2018, 31.mai). *Den norske lederen*.

<https://tankesmienagenda.no/uploads/documents/post/Webklar-Den-norske-lederen-korrekturlest-23.5.2018.compressed.pdf>

Arbeidstilsynet. (u.å). Psykososialt arbeidsmiljø. Hentet 05.04.2022 fra

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>

Aspeli, A. K. & Molstad, M. H. (2020). *Fjernledelse – fred, frihet og ensomhet?* (1.utg). Gyldendal.

Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers: managerial communication at a distance*. [Doktoravhandling, Turku School of Economics].

Bergum, S. (2014). Avstandsledelse: Karakteristika og utfordringer. *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske bokforlag

Christensen, B. H. (2020). *Digitalisering og Forretningsutvikling. Fra en "digital idé" til "klingende mynt"*.

De Paoli, D. (2016, 26. april). *Hvordan lykkes med virtuelle team?* Ledernytt.

<https://www.ledernytt.no/index.php?id=5385983&cat=112537>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orientations Scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19: s. 109-134.

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring. (2022, 6. januar). *Fjernledelse*. Statens arbeidsgiverportal.

[https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse#anchorTOC\\_Ledelse\\_under\\_koronakrisen\\_2](https://arbeidsgiver.dfo.no/ledelse/fjernledelse#anchorTOC_Ledelse_under_koronakrisen_2)

Farbrot, A. (2012, 10.september). *Jakten på den norske ledelsen*. Forskning.no.

<https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-handelshoyskolen-bi/jakten-pa-den-norske-ledelsen/684950>

Folkehelseinstituttet. (2022, 02. februar). *Fakta om koronaviruset SARS-CoV 2 og sykdommen covid-19*. <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford, USA: Stanford University Press.

Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, (0412).

[https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93520/Grenness\\_Magma\\_0412.pdf?sequence=1](https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93520/Grenness_Magma_0412.pdf?sequence=1)

Hegghammer, T. L. (2009). *Fjernledelse - betyr lederadferd mer enn avstand?* [Masteroppgave, Universitet i Tromsø]. <https://munin.uit.no/handle/10037/1950>

Hollis, M. (1994). *The philosophy of social science. An introduction*. Cambridge. Cambridge University press.

Hov, S. & Kristensen, I. H. (2020, 27. November). *De vanligste utfordringene med fjernledelse – og hvordan takle dem*. DigitalNorway. <https://digitalnorway.com/dette-er-utfordringene-med-fjernledelse/>

Jackobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjon fungerer* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A. I. (2021, 03.mars). *Skandinavisk lederstil er blitt ettertraktet etter covid-19*. Forskning.no. <https://forskning.no/arbeid-kontor-ledelse-og-organisasjon/skandinavisk-lederstil-er-blitt-ettertraktet-etter-covid-19/1820197>

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg). Abstrakt forlag.

Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People are the real key to digital transformation. *Research-technology management*, 62(6), 44-49. <https://doi-org.ezproxy.inn.no/10.1080/08956308.2019.1661079>

Kane, G., Phillips, A. N., Copulsky, J. & Nanda, R. (2020). A case of acute disruption: Digital transformation through the lens of COVID-19. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/digital-transformation-COVID-19.html>

Karlsen, B. (2016). *Norwegian leadership: a culturally Congruent approach* Bergen: Norges Handels Høyskole.

[https://www.denoffentlige.dk/sites/default/files/suppliers/news/files/avhandling\\_berit\\_sund.pdf](https://www.denoffentlige.dk/sites/default/files/suppliers/news/files/avhandling_berit_sund.pdf)

Lai, L. (2016). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: fagbokforlaget.

Malt, U. & Tranøy, K. E. (2021, 7.november). Empiri. *Store norske leksikon*.

<https://snl.no/empiri>

Mihailescu, M., & Mihailescu, D. (2017). *Understanding Healthcare Digitalization : A Critical Realist Approach*. ICIS 2017 Proceedings (pp. 1–12)

Mogale, L. & Sutherland, M. (2010). *Managing virtual teams in multinational companies*. *South African Journal of Labour Relations*, 34(2), 7-24.

NHO (2018). *Digitalisering*. <https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/digitalisering/>

Nygaard, V. (2021, 8.juli). *Lyd til tekst på 1-2-3*. Dintranskribent.

<https://www.dintranskribent.no/lyd-til-tekst-pa-1-2-3/>

Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ekeland, A. (2015) Computerization threatens one-third of Finnish and Norwegian employment. *ETLA*, (34). <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-34.pdf>

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Teppola, S. & Tihinen, M. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 1(5), 63-77.

<http://www.sciencesphere.org/ijispm/archive/ijispm-050104.pdf>

Pettersen, L. (2018). Digitalisering. *Norsk medietidsskrift*, 25(4).

<https://www.idunn.no/doi/pdf/10.18261/ISSN.0805-9535-2018-04-03>

Sagberg, I. (2022, 17. januar). Ledelse. *Store norske leksikon*. <https://snl.no/ledelse>

- Sagdahl, S. M. (2019, 25. juni). Autonomi. *Store norske leksikon*. [https://snl.no/autonomi\\_-\\_filosofi](https://snl.no/autonomi_-_filosofi)
- Sander, K. (2020, 22.november). *Forskningsdesign*. Estudie.no. <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/>
- Sander, K. (2022, 25.Mars). *Teori*. Estudie.no. <https://estudie.no/teori/>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3.utg). Fagbokforlaget.
- Thompson, L. L. (2015). *Making the Team: A Guide for Managers* (5. utg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Vangerud, T. L. (2019, 05. Juni). *Slik er de Skandinaviske lederne*. Lederne. [Skandinaviske ledere: Slik er forskjellen mellom landene \(lederne.no\)](https://lederne.no/Slik-er-forskjellen-mellom-landene)
- Unhru, G. & Kiron, D. (2017, 06. november) *Digital transformation on purpose*. MITSloan <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- Van den Broeck, A. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42 (5), 1195-1229.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5.utg). SAGE.
- Zynk (2018). Topplederundersøkelsen 2018 - "Endring".

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE

#### «Digitale arbeidsverktøy i samspillet med det sosiale miljøet – fra et lederperspektiv»

Forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvordan opplever leder bruken av digitale arbeidsverktøy?

Forskningsspørsmål 2: Hvordan har fjernledelse påvirket det sosiale miljøet?

*Takk for at du tar deg tid. Introduserer meg selv. Det jeg ønsker med intervjuet er å få din oppfatning og erfaringer, så ingen svar er feil eller rett. Minner om at intervjuet er anonymt, og at jeg ikke skal bruke ditt navn eller selskapet i oppgaven.*

Når du skal besvare spørsmålene ønsker jeg at du tenker på forholdet før, under og etter pandemien. Jeg vil starte med noen åpningsspørsmål før jeg stiller hovedspørsmålene mine som er hentet fra teorien.

Introduksjonsspørsmål:

- Hva tenker du når du hører begrepet digitalisering?
- Hvordan opplevde du det første gang du skulle på hjemmekontor?

Overgangsspørsmål:

Her stiller jeg deg litt mer personlig spørsmål og oppvarmingsspørsmål til selve hovedspørsmålene.

- Kan du fortelle hvordan du har opplevd bruken av teams?
- Har pandemien endret arbeidsformer på din arbeidsplass?
- Har din avdeling drevet med fjernledelse før pandemien?
- Var det mange nyansatte eller et godt etablert team når pandemien kom?

Hovedspørsmål:



## Digitalisering

*Pavariainen et al. (2017), Pajarinen et al. (2015), Unhru og Kiron (2017), Kane (2019) og Kane et al. (2020)*

- Hvordan opplever du som leder det er å jobbe med digitale samhandlingsverktøy?
- Når ansatte i større grad måtte ta i bruk digitale verktøy, opplevde du som leder at dine ansatte behersket bruken godt?
- Hvordan har du som leder tatt ansvar for å gi tilstrekkelig opplæring på digitale arbeidsverktøy til dine ansatte?
- Opplevde du som leder at avstanden mellom dine ansatte ble større når digitale arbeidsverktøy ble mer aktuelt i arbeidshverdagen.
- Kan du beskrive hvordan digitale arbeidsformer har endret måten å jobbe på?
- Kan du beskrive hvilke nye muligheter dette kan medføre, og eventuelt har medført for dere som bedrift?
- Hvilke konsekvenser kan bedriften få ved å satse på digitalisering?
- Opplever du at dine ansatte har jobbet mer effektivt når de ikke har vært til stede på kontoret?

## Fjernledelse

*De Paoli (2016), Hegghammer (2009), Bergum (2014), og Hov (2020)*

- Har du satt deg inn i hva det er å drive med fjernledelse?
- Kan du fortelle litt om hvordan det å lede på fysisk avstand har utviklet deg som leder?
- Hva mener du har vært de største utfordringene ved å drive med fjernledelse?
  - o Hvordan tror du fjernledelse har påvirket det å beholde kontroll og innflytelse?
- Opplever du at du har like god dialog og kan lese dine ansatte på lik måte som ved fysisk kontakt?
  - o Opplever du kommunikasjon med dine ansatte som like god når dere ikke har fysisk kontakt?
- Opplever du at dine ansatte er like fornøyde med deg som leder i dag som før overgangen til så mye bruk av digitale verktøy?
- Har du mer eller mindre kontakt med dine ansatte når dere ikke ses fysisk?

- *Skulle du ønske du så dine ansatte mer fysisk?*

## Kommunikasjon

*Jackobsen og Thorsvik (2016) og Pettersen (2018)*

- Tar du ansvar for kommunikasjonen med dine ansatte?
- Hvordan opplever du resultat og prestasjonene til dine ansatte har blitt når kommunikasjon ble digitalisering i større grad?
- Har du opplevd kommunikasjonsmisforståelser med dine ansatte ved bruk av digitale arbeidsverktøy som kommunikasjonsverktøy?
- Opplever du at dine kollegaer er mer reservert med tanke på å ta kontakt og dele ting med deg som leder når samtalene er over digitale plattformer?

## Sosial teknologi

*De Paoli (2016) og Einarsen og Skogstad (2011)*

- Hvilke utfordringer ser du for det å opprettholde “team”-følelsen ved å holde fysisk avstand?
  - Kan du si noe om hvordan dere arbeider for å løse eventuelle utfordringer?
- Hvordan tror du de siste to årene har påvirket tillit til leder og organisasjon? I så fall, hvordan har dette utviklet seg over tid?
  - Tror du at elektroniske kommunikasjonskanaler kan ha forsterket eller svekket de sosiale båndene internt i organisasjonen?
  - Kan du si noe om hvordan?
- Føler du at kontakten med dine ansatte har blitt styrket eller svekket av digital kommunikasjon? I så fall, hvordan?
- Tar du ansvar for at ansatte i din avdeling skal kunne ha et godt sosialt miljø under eks. Hjemmekontor og når bedriften har brukt mer digitale verktøy under pandemien?
- Hva gjør du som leder for at det sosiale i bedriften vedlikeholdes når bruken av hjemmekontor er mer utstrakt?
- Har du som leder organisert/arrangert digitale sosiale møteplasser for dine ansatte?  
*Tenker ikke faglig deling, men sosiale deling. Eks. Digital lønningspils, skravletime, felles digital lunsj og digital bursdagsfeiring.*

Informerer om at jeg nå har siste del igjen av spørsmålene.

## Autonomi

*Lai (2016)*

*Forteller om hva autonomi er, tilfelle det ikke er et veldig kjent begrep.*

- Tror du at perioden med bruk av hjemmekontor har påvirket deg og dine ansatte til å forme egen arbeidshverdag i større grad? I så fall, hvordan?
  - o Har arbeidsmetodikken endret seg basert på at en bruker mer digitale verktøy?
- Kan du si noe om hvordan du tror digital avstand har påvirket dine egne og dine ansattes evner til å påvirke egen arbeidshverdag?
  - o Ved f.eks problemløsning?
  - o Tror du at det blir et annet type fokus på selvstendighet ved at teamene hadde samles mer fysisk?

## Avslutning

- Har du noe å tilføye, som du mener kan være nyttig for min studie?

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring

#### Vil du delta i forskningsprosjektet

*«Digitale samhandlingsverktøy i samspill med det sosiale miljøet - fra et lederperspektiv»*

Dette er en forespørsel til deg om å delta i forskningsprosjektet med formål å undersøke hvordan endrede digitale arbeidsformer, som følge av korona har påvirket det sosiale samspillet i bedriften. I skriver får du informasjon om prosjektets mål og hva deltakelsen innebærer for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan digitale arbeidsformer har påvirket det sosiale samspillet, med utgangspunkt i endringene korona medførte. Formålet vil basere seg på erfaringer, oppfatninger og informasjon. For å kunne få svar på dette ønsker jeg å intervjuere ledere fra ulike selskaper. Resultatet blir en masteroppgave i Økonomi og ledelse ved handelshøgskolen i Innlandet som skal være ferdig våren 2022.

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

Prosjektet blir skrevet av Ingerid Isabell Arnesen. Veileder er Harald Øverby. Institutt: Økonomi og ledelse, Handelshøgskolen Innlandet, avd. Rena.

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

Utvalget er trukket av bekvemmelighetsutvalg. Kriteriet for utvalget er at det er ledere med ansatt-ansvar for har vært ledere før og under pandemien, som har brukt digitale arbeidsverktøy.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet vil du bli innkalt til et intervju med en tidsramme på ca. 60 minutter. Intervjuformen er semistrukturert noe som betyr at det foreligger en intervjuguide, som kan justeres underveis. Hovedtemaene i intervjuet vil være digitalisering, fjernledelse, den sosiale teknologi og autonomi. Det vil bli gjort lydopptak uten bilde/video under intervjuet, slik at dette kan transkriberes etter intervjuet. Du vil være anonymt, slik at ditt navn og selskapet du presenterer ikke kommer frem i oppgaven.

### **Det er frivillig å delta**

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

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Enheter med informasjonen av intervjuet vil være passord beskyttet og låst ved fravær av enhet.
- Data som publiseres vil være anonymisert.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Opptaket av intervjuet vil slettes etter prosjektet avsluttes. Etter planen vil dette være våren 2022.

- Personer med tilgang til dataene vil være forsker og veileder.
- Dataen lagres i henhold til høgskolens retningslinjer om lagring i skolens Onendrive.

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

Jeg behandler opplysningene basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Høgskolen Innlandet har Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) vurdert at behandlingen av personopplysningene i dette prosjektet samsvarer med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hvor du kan finne ut mer**

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

- Institutt for økonomi og ledelse ved Høgskolen i Innlandet
- Ingerid Isabell Arnesen, 46 94 32 96, [Ingeridarnesen@hotmail.com](mailto:Ingeridarnesen@hotmail.com)
- Harald Øverby, 99 45 40 26, [Haraldov@ntnu.no](mailto:Haraldov@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med NSD – norsk senter for forskningsdata AS på epost: [personverntjenesten@nsd.no](mailto:personverntjenesten@nsd.no) eller på tlf: 55 58 21 17.

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Digitale samhandlingsverktøy i samspill med det sosiale miljøet - fra et lederperspektiv», og fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta på intervjuet og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

---

Dato      Signatur prosjektdeltaker

Med vennlig hilsen

*Ingerid Isabell Arnesen*