

Max Emil Lossius Bjerkfelt  
Knut Wiig

## Virtuell ledelse i en digital hverdag

Hvordan skal lederen håndtere det digitale skiftet  
virtuell ledelse innebærer?

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Trond Stiklestad

Mai 2021



Max Emil Lossius Bjerkfelt  
Knut Wiig

## **Virtuell ledelse i en digital hverdag**

Hvordan skal lederen håndtere det digitale skiftet  
virtuell ledelse innebærer?

Masteroppgave i Ledelse av teknologi  
Veileder: Trond Stiklestad  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet våren 2021, og markerer slutten på vår mastergrad (MSc) i Teknologiledelse, ved Norges Teknisk Naturvitenskapelig Universitet (NTNU). Oppgavens tema ble valgt grunnet vår sterke interesse i teknologi og ledelse, samtidig som tema ble høyaktuelt som følge av hvordan organisasjoner har måtte omstille seg, grunnet den verdensomspennende pandemien Covid-19.

Vi vil gjerne rette en stor takk til alle informantene som har tatt seg tiden til å dele av sine verdifulle erfaringer og tanker. Dette har vært avgjørende for kvaliteten på oppgaven. Vi ønsker videre å rette fokuset mot vår veileder Trond Stiklestad, førstelektor ved NTNU Handelshøyskolen. Trond har vært en viktig støttespiller gjennom hele perioden. Han har utfordret, inspirert og gitt gode råd som har satt sitt preg på oppgaven. Videre har Førsteamanuensis Tina Bjørnevik Aune organisert seminarer angående mastergradsavhandlingen, noe som har bidratt positivt. Derfor ønsker vi også å rette en takk til Tina. Avslutningsvis ønsker forfatterene å takke hverandre for et godt samarbeid, hvor tålmodighet, pågangsmot og godt humør har gjort arbeidet til en dans på roser.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterenes regning.

Max Lossius Bjerkfelt



*Signature*

26.05.2021

*Date*

Knut Wiig



*Signature*

26.05.2021

*Date*

*Trondheim, mai 2021*



## Sammendrag

Teknologi utvikles i en enorm hastighet og blir en stadig større del av organisasjoner. Virtuell ledelse er en del av dette digitale skiftet, hvor det fører med seg en rekke utfordringer, men samtidig store muligheter om det uttøves på rett måte. Derfor vil denne oppgaven ta stilling til dette. Den eksplorerende problemstillingen er som følger ***Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med virtuell ledelse, og hvordan skal lederen håndtere det digitale skiftet virtuell ledelse innebærer?***

For å kunne besvare problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ studie, med en fenomenologisk, hermeneutisk og abduktiv tilnærming. Her ønsker man å forstå og belyse fenomenet ved å utforske menneskers erfaringer og tanker. Det ble gjennomført en omfattende litteraturgjennomgang av virtuelle team, virtuell ledelse og spesifikke lederegenskaper. Det ble også samlet inn egen data gjennom dybdeintervjuer med ni ulike ledere. De empiriske resultatene ble deretter knyttet opp mot teori, analysert og diskutert. Her ble tre kategorier avdekket *tilretteleggelse, oppfølging og kommunikasjon*. Det er også en analyse av disse som samlet svarer på problemstillingen.

Ved tilretteleggelsen fant man utfordringer ved *forberedelser, opplæring og motstand*. Videre ble disse løsningene drøftet *erfaringsutveksling, interne og eksterne kurs, støttefunksjoner, investering mot en virtuell hverdag, teamidentitet og endringsledelse*. En god tilretteleggelse gjør *lederen og teamet godt rustet for de videre stegene i virtuell ledelse. Det skaper også trygge ledere og effektive team som er mottagelige for endring*.

Neste kategori handlet om oppfølging, hvor utfordringene som ble analysert var *samhandling i teamet på individuelt nivå, tillit og motivasjon*. Løsningene tilknyttet oppfølgingen var *proaktive ledere, digitale verktøy, kommunikasjonskanaler og relasjonsbygging, ansvarliggjøring og ryggdekning, lytte, anerkjenne og inspirere, allokere ressurser og prosjekter, og til slutt sosiale aktiviteter*. Klarte man å løse dette, var mulighetene i form av *trivsel, et motivert virtuelt team, gjensidig tillit, og et tillitsbasert arbeidsliv*.

Den siste kategorien som ble analysert var kommunikasjonen. Som nevnt gjentatte ganger i oppgaven er kommunikasjonen selvsagt viktig i samtlige elementer av virtuell ledelse, og er

nevnt indirekte i de andre kategoriene. Likevel er det en egen kategori, hvor fokuset på utfordringene var tilknyttet *den formelle og uformelle kommunikasjonen*. De mest direkte løsningene var *digitale verktøy og sosiale aktiviteter*. Ved å mestre kommunikasjonen så man store muligheter i *effektive møter, demokratiske prosesser, eksternt samarbeid, større rekkevidde og en generell tilfredshet*.



## Abstract

Technology is advancing at a rapid pace and becoming an integrated part of most organizations. Virtual leadership play a significant role in todays digital transformation. There are challenges associated with this, however, if executed properly, some great opportunities emerges. This master thesis will therefore address these challenges, how they can be solved and what advantages this could give. The research question is as follows: ***Which challenges and opportunities are associated with virtual leadership, and how should leaders handle the digital transformation virtual leadership entails?***

To answer the research question, a qualitative study was conducted, with a phenomenological, hermeneutic and abductive approach. This means that the phenomenon *virtual leadership* was studied through exploring human experiences and thoughts. A comprehensive literature review of relevant theories was also conducted. Furthermore, nine in-depth interviews with relevant leaders gave the thesis valuable information. The empirical results were then linked to theory, analyzed, and discussed. There were discovered three main categories *facilitation, supervision and communication*. An analysis of these three categories combined, will answer the research question.

Within the first category facilitation, the challenges analyzed were associated with *preparation, training and resistance*. Furthermore, the solutions discussed were *exchange of experience, internal and external courses, support functions, investing in technology, team identity and change-oriented leadership*. A good facilitation makes *the leader and the team well equipped for the further steps of virtual leadership. This establishes confident leaders and effective teams that are receptive to change.*

Supervision is the next category, where the challenges discussed were *team interaction at the individual level, trust and motivation*. The solutions were *proactive leaders, digital tools, communication-channels and relationship building, accountability and backing, listening, acknowledging and inspiring, allocating resources and projects, and finally social activities*. The opportunities tied to this are *well-being, a motivated virtual team, mutual trust, and a trust-based working life.*

The last category to be analyzed is communication. As mentioned throughout this paper, communication is a vital part of all elements of virtual leadership, and mentioned indirectly in the other categories. However, this category takes an in-depth look at challenges regarding *formal and informal communication*. The solutions were *digital tools and social activities*. Great opportunities were found in *effective meetings, democratic processes, external cooperation, greater reach and a general satisfaction*.

# Innhold

<b>1</b>	<b>Introduksjon</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn . . . . .	1
1.2	Problemstilling . . . . .	4
1.3	Avgrensninger . . . . .	4
1.4	Studiets oppbygging . . . . .	5
<b>2</b>	<b>Teori</b>	<b>7</b>
2.1	Virtuelle team . . . . .	7
2.1.1	Avstander i virtuelle team . . . . .	8
2.2	Tilretteleggelse . . . . .	9
2.2.1	Forberedelse og opplæring . . . . .	9
2.2.2	Endringsledelse . . . . .	11
2.3	Oppfølging . . . . .	14
2.3.1	Samhandling i teamet på individuelt nivå . . . . .	14
2.3.2	Tillit . . . . .	16
2.3.3	Motivasjon . . . . .	17
2.4	Kommunikasjon . . . . .	19
2.4.1	Formell kommunikasjon . . . . .	19
2.4.2	Uformell kommunikasjon . . . . .	19
2.5	Lederegenskaper for virtuell ledelse . . . . .	20
<b>3</b>	<b>Metode</b>	<b>23</b>
3.1	Vitenskapsteoretisk forankring . . . . .	23
3.2	Valg av metode . . . . .	25
3.3	Valg av forskningsdesign . . . . .	26
3.4	Datainnsamling . . . . .	27
3.4.1	Utvalg og rekruttering . . . . .	27
3.4.2	Gjennomføringen av de kvalitative dybdeintervjuene . . . . .	29
3.4.3	Litteratursøk . . . . .	32
3.5	Datanalyse . . . . .	32
3.6	Metodisk refleksjon . . . . .	34
3.6.1	Validitet . . . . .	35

3.6.2	Reliabilitet . . . . .	37
3.7	Etisk hensyn . . . . .	39
<b>4</b>	<b>Presentasjon og analyse</b>	<b>41</b>
4.1	Tilretteleggelse . . . . .	41
4.1.1	Utfordringer . . . . .	42
4.1.2	Løsninger . . . . .	50
4.1.3	Muligheter . . . . .	56
4.2	Oppfølging . . . . .	57
4.2.1	Utfordringer . . . . .	58
4.2.2	Løsninger . . . . .	65
4.2.3	Muligheter . . . . .	72
4.3	Kommunikasjon . . . . .	73
4.3.1	Utfordringer . . . . .	74
4.3.2	Løsninger . . . . .	79
4.3.3	Muligheter . . . . .	80
4.4	Informantenes tanker om virtuell ledelse fremover . . . . .	86
<b>5</b>	<b>Konklusjon</b>	<b>91</b>
5.1	Oppsummering av funn og konklusjon . . . . .	92
5.1.1	Tilretteleggelse for virtuell ledelse . . . . .	92
5.1.2	Oppfølging ved virtuell ledelse . . . . .	94
5.1.3	Kommunikasjon i virtuell ledelse . . . . .	96
5.1.4	Kortfattet konklusjon . . . . .	97
5.2	Praktiske og teoretiske implikasjoner . . . . .	98
5.3	Begrensninger ved studiet . . . . .	98
5.4	Videre forskning . . . . .	99
	<b>Referanser</b>	<b>101</b>
	<b>Vedlegg</b>	<b>107</b>
A	NSD søknad . . . . .	107
B	Samtykkeskjema . . . . .	111
C	Intervjuguide . . . . .	115

## Figurer

1	Endringsprosess . . . . .	12
2	Maslow's behovspyramide . . . . .	17
3	Abduksjon (Jacobsen, 2015, s.35) . . . . .	24
4	NVivo: Åpen koding . . . . .	33
5	NVivo: Aksial koding . . . . .	34
6	Tretrinnsrakett (Jacobsen, 2015, s.228) . . . . .	35
7	Tilretteleggelse v/ virtuell ledelse . . . . .	42
8	Oppfølging v/ virtuell ledelse . . . . .	57
9	Kommunikasjon v/ virtuell ledelse . . . . .	74
10	Tilretteleggelse v/ virtuell ledelse . . . . .	92
11	Oppfølging v/ virtuell ledelse . . . . .	94
12	Kommunikasjon v/ virtuell ledelse . . . . .	96



# 1 Introduksjon

Denne masteroppgaven retter fokuset mot ledelse i en digital hverdag. Her undersøkes fenomenet virtuell ledelse, hvor sentrale utfordringer, løsninger og muligheter drøftes. Det er begrenset teori tilknyttet virtuell ledelse, da denne formen for ledelse ikke var like utbredt før den verdensomspennende pandemien inntraff, hvor det nå praktiseres verden over. Situasjonen dagens organisasjoner står ovenfor, gjør tema i denne avhandlingen ekstra relevant og spennende. I kombinasjonen av litteraturgjennomgangen, redgjort i teorikapittel 2 og empiri innsamlet fra dybdeintervjuer av ledere, drøftet i kapittel 4, kom særlig tre kategorier frem *tilretteleggelse, oppfølging og kommunikasjon*. Derfor ser man på problemstillingen i lys av disse tre kategoriene.

I dette kapittelet blir bakgrunnen for oppgaven beskrevet, samt en kortfattet forklaring på hva som ligger bak uttrykkene digital ledelse og virtuell ledelse. I lys av dette fremstilles problemstillingen med sine avgrensinger. Introduksjonen avsluttes med en beskrivelse av avhandlingens resterende oppbygging.

## 1.1 Bakgrunn

Teknologi, innovasjon, endring, konkurranse og usikkerhet er ord som definerer dagens verdensbilde. Digitalisering har i takt med teknologi skutt fart de siste årene. Som en del av det digitale skiftet har organisasjoner måttet endre sine forretningsmodeller, hvor teknologi har blitt et stadig mer integrert og essensielt element. Teknologi har også endret måten ledelse praktiseres, hvor denne formen for ledelse kalles digital ledelse. Denne avhandlingen er skrevet under den verdensomspennende pandemien Covid-19, hvor de fleste organisasjoner har operert under voldsom usikkerhet og blitt tvunget til å tenke nytt. Deloitte mener pandemien har fremskryvet digital ledelse med 10 til 15 år (Solberg mfl., 2020). Dette betyr uten tvil at bedrifter står ovenfor en utfordrende situasjon; hvordan skal de håndtere den brå overgangen, hvor nesten all kommunikasjon og samarbeid har blitt virtuell? Dette setter utvilsomt ledere under et stort press, de må ikke kun tilegne seg kunnskap om digital ledelse på begrenset tid, men de må også klare å utnytte dette til sin fordel, for å overleve, få et konkurransefortrinn og komme sterke ut av pandemien som helhet. Som Winston Churchill engang sa *Never waste a good crisis*.

## **Digital Ledelse**

Det finnes mange ulike definisjoner på digital ledelse. Sheninger (2014) sier digital ledelse handler om å tilrettelegge, påvirke og få sine medarbeidere til å endre seg basert på tilgjengelig informasjon og bygge relasjoner som gir suksess på langsikt, gjennom bruk av teknologi. El Sawy mfl. (2020) definerte det som å gjøre de rette tingene gjennom digitale strategier, handler om å tenke nytt på sine eksisterende forretningsmodeller og strategier. Sultan og Suhail (2019) mener digital ledelse er et nytt konsept, hvor lederen må innføre digitale verktøy til hele organisasjonen, hvor også ledelsesfunksjonene gjennomføres med disse verktøyene.

Disse definisjonene var kun et utvalg av det som finnes, men de har mange likheter. I denne masteroppgaven defineres digital ledelse som fellesbetegnelsen for alt som omhandler interaksjonen mellom ledere og teknologi. Begrepet *ledelse* er ikke nytt, men måten man snakker om ledelse forandrer seg. Dette er fordi arbeidsoppgavene til personen som står ansvarlig i en organisasjon er under konstant endring (Martinsen, 2019). Det digitale skiftet er intet unntak. Digital ledelse kan ses på som et nytt kapittel innen ledelse. Flere og flere bransjer integrerer teknologi inn i sine forretningsmodeller og interne prosesser, og det betyr utvilsomt at det vil stilles høyere krav til teknologiforståelse hos ledelsen. Videre vil også big data <sup>1</sup> og kunstig intelligens <sup>2</sup> bli en del av ledelse og til dels ta over de mer administrative oppgavene. De vil benytte seg av beslutningsverktøy til å ta mer effektive og lønnsomme beslutninger, og digitale verktøy til å skaffe seg globalt nettverk og samarbeidspartnere. Som en del av digitale ledelse, følger også det som kalles virtuell ledelse.

## **Virtuell ledelse**

Virtuell ledelse handler om ledelse av virtuelle team eller virtuelle organisasjoner (Schmidt, 2014). Virtuell ledelse er ikke et nytt fenomen, men praktisering har økt i takt med globalisering og teknologiutvikling. Før pandemien var virtuelle team mest brukt hos internasjonale organisasjoner. Men hos de fleste ble bruken av virtuelle team sett på siste utvei, noe man først gjorde når det var umulig å reise (Mehtab mfl., 2018). Da Covid-19 pandemien inntraff, var det ikke lenger kun disse internasjonale organisasjonene som benyttet seg av virtuell ledelse.

---

<sup>1</sup>Teknologi for å effektivt analysere komplekse datamengder

<sup>2</sup>Teknologi som kan løse komplekse oppgaver, hvor man ellers hadde trengt menneskelig intuisjon



En amerikansk undersøkelse så en massiv økning av virtuelle team, med et hopp fra 3,4 prosent (delvis virtuelle) til 43 prosent (fult virtuelle) på kun få måneder etter pandemien inntraff (Feitosa & Salas, 2020). Dette er et bevis på at dagens ledere står ovenfor mange nye utfordringer, men også muligheter. Denne økningen tilsier at mange ledere nå må praktisere ledelse på en helt ny måte, virtuelt. Det er ikke pandemien i seg selv som skaper utfordringer, pandemien er kun en utløsende faktor for økningen av virtuell samarbeid.

Med dagens tilgang på infrastruktur og teknologi, er det ingen problemer for organisasjoner å sette opp for et virtuell arbeidsmiljø. Utfordringen med dette, som Mehtab mfl. (2018) påpeker, er hvordan man skal lede et slikt miljø til enhver tid. Når lederen går fra å lede samlokalisert til virtuelt, har lederen fortsatt den samme rollen. Lederen må delegere, motivere og lede teamet mot de målene de har satt seg. Forskjellen blir hvordan lederen skal gjøre dette (Mehtab mfl., 2018).

## 1.2 Problemstilling

Basert på det som har blitt diskutert, er formålet med denne oppgaven å gi ledere et innblikk i hvilke utfordringer det er ved virtuell ledelse, hvordan det kan håndteres og til slutt hvilke nytteverdi dette kan gi.

Denne masteroppgaven vil derfor besvare en problemstilling, som igjen inneholder tre underkategorier for å tydeliggjøre og avgrense problemstillingen ytterligere. Disse tre kategoriene er et resultat av empirien og teori, hvor disse kategoriene viste seg å være viktige elementer. Oppgaven vil også bli strukturert rundt disse tre elementene, både i teorien, analysen og konklusjonen. Bakgrunnen for en slik problemstilling var at man ønsket å begynne bredt, som reflektert i hovedproblemstillingen og deretter spisse seg inn mot det som dagens ledere faktisk fant som mest utfordrende og spennende tilknyttet virtuell ledelse. Problemstillingen er som følger:

*Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med virtuell ledelse, og hvordan skal lederen håndtere det digitale skiftet virtuell ledelse innebærer?*

- Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med tilretteleggelse og hvordan skal lederen løse dette?
- Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med oppfølging og hvordan skal lederen løse dette?
- Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med kommunikasjon og hvordan skal lederen løse dette?

## 1.3 Avgrensninger

I dette delkapittelet presenteres ytterligere avgrensninger som er viktig for avhandlingen. Her ser man på avgrensninger som ble tatt for selve tema, men også andre viktige avgrensninger for hvilke ledere avhandlingen er mest relevant for.

Som beskrevet i introduksjonen er digital ledelse er bredt begrep som tar for seg all interaksjon mellom teknologi og ledelse. Siden dette er et veldig stort forskningsområdet, tar oppgaven allerede en stor avgrensning her, hvor denne oppgaven kun fokuserer på en del av digital ledelse, nemlig virtuell ledelse.

Videre tar denne avhandlingen avgrensninger på hvilke ledere det vil gjelde for. Den første avgrensningen går på teknologisk infrastruktur. For den vestlige verden blir infrastrukturen til teknologien tatt for gitt, men den er helt essensiell. Ledere som har denne infrastrukturen kan lede virtuelt, men for ledere i mange utviklingsland hvor denne infrastrukturen ikke er utbredt, har de ikke de samme mulighetene, hvor det blir umulig å lede virtuelt. Selv om det kan virke som en selvfølge, er det fremdeles viktig å påpeke at denne avhandlingen gjelder for ledere som opererer med denne infrastrukturen.

Videre tar avhandlingen en vesentlig avgrensning når det gjelder avstandene i virtuell ledelse. Det er ulike avstander og disse bringer unike utfordringer, løsninger og muligheter. Denne avhandlingen er rettet mot ledere som opererer virtuelt på bakgrunn av kun den geografiske avstanden, hvor man ikke tar hensyn til eventuelle tids- og kulturelle avstander. Med dette sagt, vil fremdeles ledere som samarbeider mye asynkront (tidsavstand) i multikulturelle team (kulturell avstand), ha nytte av å lese denne avhandlingen, men må være bevisst på at det vil være ytterligere utfordringer og muligheter tilknyttet tidsavstanden og den kulturelle avstanden.

## **1.4 Studiets oppbygging**

Masteroppgaven er bygget opp av seks hovedkapitler. Kapittel 1 presenterer som sagt bakgrunnen, problemstillingen og avgrensningene gjort for avhandlingen. I kapittel 2 vil avhandlingens teoretiske rammeverk bli presentert. Litteraturen som fremkommer er tilknyttet oppgavens problemstilling. I teorien vil det innledningsvis bli forklart hva virtuelle team er, noe som er et sentralt element i virtuell ledelse. Deretter presenteres teori tilknyttet tilretteleggelse, oppfølging og kommunikasjon, samt spesifikke lederegenskaper. Videre vil kapittel 3 drøfte valget av en kvalitativ metode, med en fenomenologisk hermeneutisk og abduktiv tilnærming. Her vil også prosessen tilknyttet empirien bli forklart, hvor man avslutter med en refleksjon over valgene. Det er i kapittel 4 de empiriske funnene blir presentert, samtidig som de blir analysert i lys av det teoretiske rammeverket. Analysen er delt inn i de tre hovedområdene, tilretteleggelse, oppfølging og kommunikasjon. Disse er videre delt inn i utfordringer, muligheter og løsninger. Her blir altså de ulike utfordringene drøftet, samtidig som man ser på mulig løsninger og tilslutt hvilke muligheter dette kan gi. Avslutningsvis blir informantenes tanker rundt virtuell ledelse fremover drøftet. Avhandlingen avsluttes i kapittel 5, hvor en kortfattet oppsummering og

konklusjon ved resultatene til problemstillingen blir presentert. Her drøftes også praktiske og teoretiske implikasjoner. Videre blir ytterligere begrensinger ved avhandlingen drøftet. Avslutningsvis en gjennomgang av anbefalinger til videre forskning. Det er tre vedlegg tilknyttet denne avhandlingen. Alle omhandler empirien, hvor to er direkte tilknyttet NSD (Norsk senter for forskningsdata) og den siste er intervjuguiden.

## 2 Teori

Dette kapittelet vil ta for seg relevant teori tilknyttet problemstillingen *Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med virtuell ledelse, og hvordan skal lederen håndtere det digitale skiftet virtuell ledelse innebærer?* Virtuelle team er en sentral del av virtuell ledelse og vil derfor kort bli presentert. Videre blir relevant teori tilknyttet tilretteleggelse, oppfølging og kommunikasjon lagt frem. Avslutningsvis presenteres en rekke lederegenskaper som er spesielt viktig ved virtuell ledelse. Siden virtuell ledelse er i stadig endring med store fremskritt de siste årene, har denne masteroppgaven i den grad det har vært mulig, benyttet nye artikler. Formålet med dette kapittelet er å belyse ulike elementer ved virtuell ledelse.

### 2.1 Virtuelle team

Det er mange ulike beskrivelser av virtuelle team. Jarvenpaa og Leidner (1998) forklarer at virtuelle team er team som samarbeider i en virtuell setting, hvor de midlertidig er geografisk spredd, og at de avhenger av teknologiske verktøy for å kunne kommunisere og koordinere. Dulebohn og Hoch (2017) forklarer ytterligere at de er gjensidig avhengige av hverandre for å nå felles mål.

Samarbeid i organisasjoner har blitt mer virtuelt de siste årene. Spesielt med utgangspunkt i Covid-19 som har tvunget organisasjoner til å tenke nytt, og samarbeide på nye måter. Deloitte mener den teknologiske utviklingen har ført til at arbeidsvanene har blitt fremskyvet med 10-15 år (Solberg mfl., 2020). Dette støttes også av en amerikansk undersøkelse gjort av Gallup som påviste en voldsom økning av virtuelt arbeid under Covid-19 pandemien, hvor man så en økning fra 3,4 prosent delvis virtuelt arbeid, til 43 prosent fulltid, på få måneder (Feitosa & Salas, 2020). Dette tilsier at den digitale arbeidsplassen har forandret seg drastisk, på kort tid, og at arbeidsplasser har måtte tilpasse seg etter endringer i samfunnet.

Samarbeid i virtuelle team kan individuelt sett oppleves forskjellig, men det er typiske kjennetegn som går igjen i en virtuell arbeidsdag (Feitosa & Salas, 2020). Eksempler som at det ikke er nødvendig å skifte til arbeidstøyet før jobb. Morgenmøtet med teamet er kun et tastetrykk unna, det som viser tilstedeværelse er at kamera på datamaskinen er på. Tilfeller der enkelte på teamet skaper en humoristisk start på dagen, ved å endre Zoom bakgrunnen til noe irrelevant.

Demping av mikrofonen er som regel en typisk gjenganger, da de ikke føler et behov for å delta i diskusjonen. Videre fortalt i artikkelen beskriver de en typisk dag med tildels normale avbrytelser, som at familiens hund bjeffer i bakgrunnen eller at barna trenger hjelp til matteleksene sine. En rekke e-poster har dukket opp i innboksen, og de prøver man å få gjort fort unna. Kalenderen blir ofte sjekket for å se når neste møte vil være, og er det ikke før om 30 minutter har man kanskje tid til en liten kaffepause (Feitosa & Salas, 2020).

### **2.1.1 Avstander i virtuelle team**

Fysiske team er vanligvis samlokalisert når de samarbeider. Enten de sitter ved siden av hverandre på kontoret eller i samme bygning, vil det ikke være lang fysisk avstand fra å kunne møte din kollega. Dette er ikke tilfelle i virtuelle team. Her er det andre former for avstand. Dette kan være avstand i tid, geografisk avstand, eller kulturelle avstander. Fordelene med virtuelle team er at de kan samarbeide uavhengig av disse faktorene. Dette vil bli diskutert i denne delen.

#### **Tidsavstand**

Klokken er 08:30 når du ankommer kontoret ditt i Oslo, klar for en produktiv arbeidsdag, men da er det natt i New York hvor din kunde befinner deg, samtidig som ditt utviklingsteam i New Delhi er på vei hjem fra jobb. Denne tidsavstanden som kan oppstå ved virtuelle team kan være meget frustrerende og hemmende for et godt samarbeid. En leder for et virtuelt team med tidsavstander har et ekstra stort ansvar for å etablere gode kommunikasjonskanaler og rutiner (Oleary & Cummings, 2007). Som Oleary og Cummings (2007) påpeker, vil virtuelle team med tidsavstander ha en mindre synkronisert kommunikasjon<sup>3</sup> som igjen gjør samarbeidet vanskeligere (Oleary & Cummings, 2007). En god virtuell leder, med gode rutiner kan snu problemet med tidsavstand et sin fordel. Her kan man skape et team som nærmest arbeider 24 timer i døgnet, med sømløs kommunikasjon og informasjonsflyt. Denne masteroppgaven vil ikke fokusere på denne avstanden i virtuelle team, primært fordi masteroppgaven er ment til å hjelpe ledere med virtuelle team som før var fysiske. Den geografiske avstanden blir den mest relevante.

---

<sup>3</sup>Kommunikasjon som foregår i real time.

## **Geografisk avstand**

Den geografiske avstanden er tett knyttet tidsavstanden, men den vil også kunne påvirke mennesker innenfor samme tidssone. Det finnes mange team innenfor samme tidssone som samarbeider virtuelt av ulike grunner. Akkurat dette ser man veldig tydelig verden over nå, som følge av Covid-19 pandemien. Dette kan frustrere mange, selv om teknologien man har idag gjør prosessen mye enklere. Det er denne avstanden denne masteroppgaven vil fokusere på videre, da man ser på hvordan lederen må tilrettelegge seg. Bell og Kozlowski (2002) mener dette er den mest kritiske og viktige avstanden hos virtuelle team.

## **Kulturell avstand**

Når det virtuelle teamet er spredt over et stort geografisk område, kan det bestå av flere ulike kulturer. Ulikheter i form av språk, tradisjoner og verdier kan føre til misforståelser, konflikter og dårlig samarbeid, hvis man ikke har forståelse og respekt for hverandre (Bell & Kozlowski, 2002). Her er det et ekstra ansvar hos lederen for å sørge for at alle er inneforstått med kulturene innad i teamet. Lederen må sørge for at samtlige er åpne og positive for å lære nye kulturer (Bell & Kozlowski, 2002). Likt som tidsavstand, blir heller ikke den kulturelle avstanden satt i fokuset for resten av oppgaven.

## **2.2 Tilretteleggelse**

### **2.2.1 Forberedelse og opplæring**

Når et team skal gå over til å jobbe virtuelt, burde teamet og lederen forberede seg, slik at de er best rustet til å håndtere denne nye måten å samarbeide på. Det er ulike forslag til hvordan man skal forberede virtuelle team og virtuelle ledere. Et forslag gjort av Duarte og Snyder (2001, referert i Rosen mfl., 2006), gikk ut på at et team burde møtes fysisk først, slik at de kan bli godt kjent med hverandre, før de begynner å samarbeide virtuelt. Videre er det et forslag om at et team burde avklare roller i et team, hvilke teknologier som skal brukes, og skape en teamidentitet (Cramton & Orvis, 2004; Kirkman mfl., 2002; Malhotra & Majchrzak, 2004).

Organisasjoner bruker enorme ressurser og penger på å tilby opplæring og kompetanseheving til de ansatte. En rapport utgitt av American Society for Training and Development (ASTD) viste at det blir brukt over 126 milliarder dollar årlig, kun i amerikanske organisasjoner, til opplæring

av ansatte (Aguinis & Kraiger, 2009). Tall som dette viser at organisasjoner har mulighet til, og setter av betydelige beløp for å utvikle ansatte og gi dem den kompetansen de trenger for å lykkes i den jobben de har. Dette tilsier at mange organisasjoner har tilgjengelig ressurser til digital opplæring og utvikling, om de ser alvor i det og prioriterer slik opplæring.

Opplæring av teamet og ledere er viktig for å kunne håndtere den virtuelle jobbhverdagen så smidig som mulig. God opplæring i de verktøyene de skal bruke, nye arbeidsmetoder og hvordan lederen skal kunne innrette seg til de nye omstendighetene, kan være kritisk til at en virksomhet som en helhet takler overgangen på en god måte. En undersøkelse gjort av Rosen mfl. (2006) gikk ut på å finne ut hvor stor grad det ble tilrettelagt for opplæring for virtuelle teamledere og teammedlemmer i ulike organisasjoner. Der fant de ut at 60 prosent ikke hadde fått nødvendig opplæring, og kun to prosent hadde fått veldig god opplæring i å jobbe virtuelt (Rosen mfl., 2006). For å se spesifikk på den tiden som ble brukt til opplæring, fant de i undersøkelsen en gjennomsnittstid på tre og en halv dag med opplæring gitt til teammedlemmer, og en halv dag mindre til lederne av de virtuelle teamene.

Det bør poengteres at disse undersøkelsene gjort av Rosen mfl. (2006) er nå 15 år gamle, så det kan tenkes at tallene er noe forskjellig fra i dag. Uansett, dette indikerer at organisasjoner grovt ignorerer eller ikke tar opplæring av virtuell arbeid seriøst.

Det ble i undersøkelsen pekt ut at opplæring av ledere er det mest verdifulle, for å sikre tilrettelegging av virtuelle team. Undersøkelsen påpekte at den mest verdifulle opplæringen var å lede de virtuelle møtene. Uten god opplæring i virtuell ledelse, vil det fort bli usikkerhet blant teammedlemmene. Videre ble det satt fokus på at ledere må være flinke til å motivere, evaluere, være en god støttespiller og komme med konstruktiv tilbakemeldinger. Oppfølging er en oppgave ledere burde beherske i virtuelle team. Å følge opp arbeidsoppgavene til teamet, ha kontroll over tidsbruk og prioritering av oppgaver, var ansett som viktige elementer i lederens opplæring. Videre var det også viktig for lederen å opprettholde forholdet mot eksterne interessenter (Rosen mfl., 2006).

Opplæring av ledere i team er viktig, men teamet i seg selv skal også ha riktig opplæring. Undersøkelsen som ble gjort viste at konflikthåndtering og tillit innad i teamet er en viktig faktor



for å lykkes. En viktig del av et team, er lagbygging, dette for å styrke egenskapene hver enkelt har, samt utnytte teamets kompetanser til det fulle. Opplæring i hvilke type digitale verktøy teamet skal brukes, var også ansett som verdifullt. Dette med tanke på hvordan lederen og teamet skal kunne velge de verktøyene som er best tilrettelagt behov, og hvilke som effektivt kan gjøre at teamet jobber på en optimal metode (Rosen mfl., 2006).

### **2.2.2 Endringsledelse**

Organisasjoner endrer seg hele tiden, og derfor er det behov for endringsledelse, dette er også tilfellet ved det digitale skiftet. Lederen har et ansvar i å skape en endringskultur, og få med hele organisasjonen på endringene. Endringsledelse er i følge Terziev mfl. (2020, s.9):

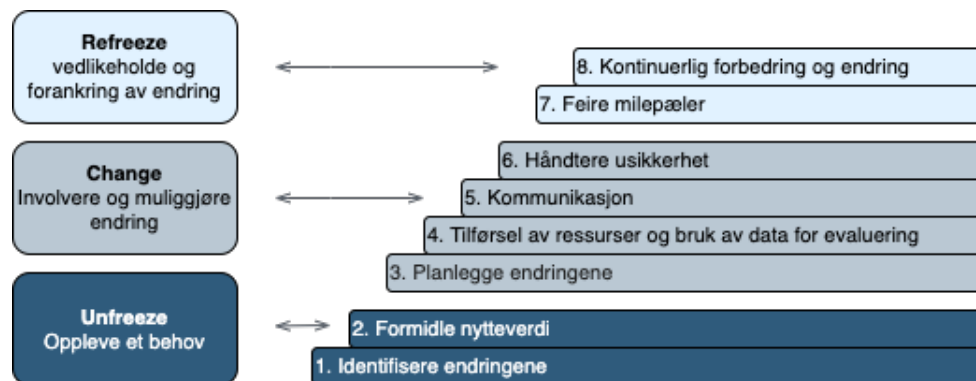
*[...] most often associated with the work of organizations and institutions that are changing under the constant influence of the environment (internal and external), or by the action the so-called innovative organizations and institutions (learning institution, lifelong learning concept)*

Endringsledelse går langt tilbake i tid, hvor det har blitt utarbeidet en rekke modeller som tar utgangspunkt i endring og endringsledelse. Et eksempel på dette er Kurt Lewins 3-trinns modell. Kurt Lewin mente at det var tre faser organisasjoner må igjennom for endring, *Unfreeze, change og refreeze*. Unfreeze handler om at organisasjonen klargjør for endring ved å bryte opp eksisterende strukturer som kan hemme endring. Her må lederen også bevist motarbeide motstand. I neste fase, change, skal man implementere og iverksette de nødvendige endringene, samt avlære gamle rutiner. Siste steget, refreeze, er det viktig at lederen følger opp sine ansatte og forankre endringene (Stangeland, 2008).

Endringsledelse er spesielt aktuelt nå i forbindelse med det digitale skiftet, der det forekommer omstruktureringer i organisasjoner. Endringsledelse kan i teorien virke som en enkel prosess, men kan by på store utfordringer. Dette er fordi det nesten alltid vil være motstand, spesielt for dem som blir direkte påvirket av endringene (Terziev mfl., 2020).

Spørsmålet videre er hvordan ledere skal lede endringer i organisasjoner. Terziev mfl. (2020) har foreslått åtte steg for å lykkes med endringsprosesser, som har klare likhetstrekk til den anerkjente åtte-trinnsmodell til John Kotter. Denne avhandlingen benytter seg av modellen til Terziev mfl. (2020) på bakgrunn av den er rettet mer mot endringer tilknyttet en digital tidsalder.

Stegene er som følger, 1) *Identifisere endringene*, 2) *Formidle nytteverdi*, 3) *Planlegge endringene*, 4) *Tilførsel av ressurser og bruk av data for evaluering*, 5) *Kommunikasjon*, 6) *Håndtere usikkerhet*, 7) *Feire milepæler*, og 8) *Kontinuerlig forbedring og endring* (Terziev mfl., 2020). Disse åtte punktene til Terziev mfl. (2020) kan også sammenlignes med de tre fasene til Kurt Lewin, se figur 1. En detaljert gjennomgang av disse åtte punktene vil bli presentert etter figuren.



Figur 1: Endringsprosess

I startfasen av enhver endringsprosess er det essensielt å identifisere hva som skal forbedres. Spesifikk identifisering, klare mål og dedikerte ressurser skal skape handlingsrommet som er nødvendig for en suksessfull gjennomføring. Lederen har ansvaret for at dette gjøres på en ordentlig måte (Terziev mfl., 2020).

Videre er det viktig at lederen involverer alle interessenter og formidler hvilke nytteverdi endringene vil bringe. Ulike interessenter har forskjellige forventninger og meninger, hvor det er viktig at lederen tilpasser hvordan man formidler nytteverdien. Endringsprosesser er krevende, hvor man er avhengig av støtte fra alle interessenter (Terziev mfl., 2020).

Planlegging av endringsprosessen er essensiell. Her er det snakk om en detaljert plan over hva som skal endres, hvordan det skal gjøres, hvilke ressurser som skal involveres til enhver tid, hvilke prosesser som endres, hva de nye prosessene blir og ikke minst hvem som blir påvirket av endringene (Terziev mfl., 2020). I denne planleggingsprosessen peker Terziev mfl. (2020) på ressurshåndtering og finansiering som ekstra viktig. Dette kan være alt fra infrastruktur, data-systemer, digitale verktøy og ikke minst ressurser til opplæring av de nye prosessene. Videre er

overvåking og rapportering nødvendig, hvor ledere bør benytte seg av digitale verktøy som gir bedre analyser og kommunikasjon.

Det er nettopp denne kommunikasjonen som er nøkkelen til endringsprosesser. Alt fra identifi-  
sering, planlegging og gjennomføringen av endringer, er avhengig av god kommunikasjon. Det  
må gis retningslinjer på hvordan kommunikasjonen skal være. Det viktigste er at tilbakemel-  
dingene kan gi rom for forbedringer, slik at det er mulig å få gjort en velykket endringsprosess  
(Terziev mfl., 2020).

Som en naturlig del av enhver endring, vil det oppstå usikkerhet. Det er også denne usikker-  
heten som skaper motstand som ofte forekommer i endringsprosesser. Slik motstand kan hindre  
suksessen ved endringsprosjektet og gjøre vondt til verre. Om det ikke gjøres rett kan det hele  
endringsprosessen blir skrinlagt, samtidig som man sitter igjen med misfornøyde interessenter.  
Grunnen til at det forekommer motstand er frykt for endring, og fordi de ikke vet hvordan dette  
vil påvirke dem. I visse situasjoner kan noen ansatte føle at endringene gjør deres jobb mindre  
betydningsfulle og de er redde for å miste jobben. Derfor er det ekstra viktig at lederen er ty-  
delig på hva endringene vil påvirke og at lederen er forberedt på at det vil komme motsand. På  
denne måten kan det håndteres på best mulig måte (Terziev mfl., 2020).

Videre må ledere være klar over viktigheten ved å feire milepæler underveis. Man skal ikke  
ta seieren på forskudd, men det er viktig med små kontinuerlige feiringer. Dette vil styrke de  
ansattes holdning til endringer generelt, men også til den spesifikke endringen (Terziev mfl.,  
2020).

Som nevnt er kontinuerlig overvåking og forbedring essensielt. En endringsprosess vil i rea-  
liteten aldri bli ferdig, nettopp fordi det handler om endring. Derfor er det viktig at ledere er  
klar over dette og hele tiden etterstreber forbedring (Terziev mfl., 2020).

### **Mangel på teknologisk kompetanse**

Når man går over til en mer virtuell hverdag kan det oppstå utfordringer knyttet til kompetan-  
sen rundt de digitale verktøyene. Det er varierte ferdigheter blant mennesker når det kommer til  
teknologi. For de unge er denne overgangen ofte veldig grei, da de har vokst opp med digitale

verktøy. For eldre derimot, kan det være vanskeligere. Flere kan fort føle seg utenfor sin komfortsone og synes det er vanskelig å “...open up, connect, trust and communicate with others virtually.” (Bekirogullari & Thambusamy, 2020, s.3220).

Dette støttes også av Morrison-Smith og Ruiz (2020) som mener en grunnleggende teknologisk forståelse og ønske om å lære mer er nødvendig. Om et team ikke mesterer kontinuerlig implementering av grunnleggende teknologi inn i sine arbeidsmetoder, vil de mest sannsynligvis heller ikke mestre de mer kompliserte verktøyene som faktisk gjør virtuell kommunikasjon bedre (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Derfor er det viktig at team er oppdaterte på teknologi og innfører nye teknologier hele veien, og ikke bare innfører digitale verktøy som er absolutt nødvendig. Videre påpekes viktigheten av en god teknologisk infrastruktur hos bedriften som tilrettelegger for teamet (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

## **2.3 Oppfølging**

### **2.3.1 Samhandling i teamet på individuelt nivå**

I virtuelle team er det viktig at lederen kan samhandle med teamet, men desto viktigere er samhandlingen med den enkelte i teamet. Samhandling i teamet på individuelt nivå er viktig fordi hver enkelt medlem er unikt og vil trenge ulik oppfølging (Liao, 2017). For å forstå hvordan man skal lede individuelt innad i et team, ser man på teorier tilknyttet leder-medlem utveksling (Liao, 2017).

Lederen har ansvar for at alle i et virtuelt team er komfortable med de digitale verktøyene som brukes (Liao, 2017). Hver enkelt medlem vil ha forskjellig erfaring og komfort med digitale verktøy, og derfor er det viktig at lederen kan følge opp den enkelte (Schepers mfl., 2005). Det er fire dimensjoner som er grunnlaget for samhandlingen en leder har med hvert enkelt medlem *profesjonell respekt, bidrag, påvirkning, og lojalitet* (Liden and Maslyn's ,1998 referert i Liao, 2017).

I virtuelle team, hvor det ofte kan oppstå utfordringer med en synkronisert kommunikasjon, stiller dette større krav til lederen om å ha større faglig kontroll og kompetanse. Virtuelle ledere må ofte ta en mer aktivt del av samhandlingen i teamet, som tilsier at lederen må ha høyere kompetanse på hva de arbeider med. Som følge av utfordringene med synkronisert kommunikasjon,

oppstår det fort usikkerhet rundt rollefordeling og utførelse av oppgaver, noe lederen også må håndtere. Klarer lederen dette, vil det også skape en større profesjonell respekt for lederen hos teammedlemmene (Liao, 2017).

Ledere som delegerer oppgaver individuelt i et team gjør at medlemmer kan oppnå høyere motivasjon. Selv om et team samarbeider virtuelt, må lederen ta initiativ til å kommunisere individuelt. Lederen skal forsikre seg at hver enkelt gjør det de skal, får den oppfølgingen de trenger særlig ved usikkerhet rundt arbeidsoppgaver, og kartlegge ressursbehov (Brake, 2006).

I tillegg til at lederen gir støtte knyttet til arbeidsoppgaver, er det i virtuell ledelse særlig viktig at lederen påvirker gjennom relasjonsorienterte tiltak (Liao, 2017). Ved at en leder bryr seg, inspirerer og anerkjenner arbeidet til de ansatte, gjør at det blir et bedre arbeidsmiljø, samt styrker relasjonene internt (Avolio mfl., 2014). En tett tilknytning kan skapes ved å ha god forståelse over hvem de er som person, slik at de kan tilpasse måten de kommuniserer på. Hvis eksempelvis lederen vet at et teammedlem er veldig interessert i sport, kan lederen ha dette i bakhodet når de kommuniserer sammen. Det å balansere arbeid og fritid når lederen kommuniserer kan styrke forholdet deres både profesjonelt, men også personlig (Zaccaro & Bader, 2003).

Det siste punktet går på lojalitet mellom leder og ansatt. Som beskrevet tidligere, er det viktig at ledere er relasjonsorienterte. Relasjoner kan blant annet styrkes ved at ledere er støttende i offentlige sammenhenger, som i et Teamsmøte med flere personer. Dette kan bidra til økt lojalitet mellom leder og ansatt (Liao, 2017). Lederen kan skape tillit ved å støtte sine ansatte i vanskeligere situasjoner, som for eksempel kan oppstå i møter med eksterne parter (Liao, 2017).

Det kan i enkelte team være tilfeller av delvis virtuelle team. Dette vil si at noen sitter sammen, mens andre er lokalisert på ulike geografiske steder. Et problem i delvis virtuelle team er at lederen har en større mulighet til å knytte sterkere relasjoner med de som er samlokalisert med lederen (Fussell mfl., 2004). Det er derfor viktig at ledere klarer å styrke relasjoner med alle medlemmer av et team uavhengig av lokalisasjon (Liao, 2017). Denne avhandlingen vil ikke se nærmere på delvis virtuelle team.

### 2.3.2 Tillit

Det er en rekke definisjoner på gjensidig tillit innad i et team. En enkel definisjon ble gjort av Pinjani og Palvia (2013), “*level of confidence exercised among team members*” (Pinjani og Palvia 2013, sitert i Morrison-Smith og Ruiz, 2020, s.6). Cummings og Bromiley (1996) kom med en mer utdypende definisjon, de sa at tillit er et individs tro på at teamet gjør et ærlig forsøk på å oppføre seg i henhold til sine forpliktelser, hvor de beholder seg lojale til teamet og ikke utnytter andre til sin egen fordel (Cummings & Bromiley, 1996). Tillit er selve hjørnesteinen til alt av samarbeid, uavhengig av hvordan samarbeidet utspiller seg. Tilliten påvirker effektiviteten og ytelsen til teamet, fordi det er den gjensidige tilliten som åpner opp for å dele informasjon, spørre hverandre om hjelp, diskusjoner og konflikter (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

For å få frem hvor viktig gjensidig tillit er, påpeker Morrison-Smith og Ruiz (2020) at tilliten styrker samarbeider i større grad enn hva problemløsning gjør. Når det da kommer til virtuelle team, blir tillit ekstra viktig. Dette er fordi samarbeid via digitale verktøy har en tendens til å bli overfladisk. I en undersøkelse gjort for å avdekke hva som forhindret etablering av tillit, forsket de på fire ulike kommunikasjonsmåter, face-to-face, audiovisuelle verktøy som Skype, audioverktøy som telefon og til slutt meldingsverktøy som e-post (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Undersøkelsen avdekket at mangelen på kroppsspråk, tonefall og ansiktsuttrykk hemmet etableringen av tillit. Derfor er det meget viktig med bruk av videosamtale når et team samarbeider virtuelt. Team som kun kommuniserte via meldingsverktøy kom dårligst ut av undersøkelsen, hvor de audiovisuelle teamene gjorde det vesentlig bedre, men ikke like godt som face-to-face (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Hos virtuelle team er det særlig viktig å etablere tillit tidlig i samarbeidet. Dette vil gi dem en bekreftelse av kompetansen til teamet og føre til handlinger som underbygger videre tillit og ytelse. Undersøkelser har funnet at relasjonen mellom tidlig tillit og høy ytelse er sterkere hos virtuelle team enn mindre virtuelle team (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Når det er sagt, er det ikke slik at det er enkelt å etablere og opprettholde tillit hos virtuelle team. Det er flere grunner til dette, som for eksempel mangelen av samlokaliserte team og sterke relasjoner eller begrensningene ved kommunikasjon via digitale verktøy (mangel på non-verbale signaler, kroppsspråk etc). Som nevnt skapes tillit primært gjennom interaksjoner, som sosiale aktiviteter, gjerne utenfor jobbkonteksten. Problemet er at de fleste interaksjoner egn

seg best ved face-to-face. Det er ikke slik at de fleste virtuelle team har muligheten til å møtes fysisk. Tillit er også noe man må opprettholde på langsikt, noe som primært skjer gjennom de daglige samtalene og interaksjonene. Ved virtuelle team er ofte disse interaksjonene færre, noe som igjen kan svekke tilliten. Et team med svekket gjensidig tillit vil kunne få problemer med en rekke aspekter ved samarbeidet, som oppgavefordeling og samarbeid, redusert villighet for kommunikasjon, gi tilbakemeldinger, ta initiativ, manglende evne til å løse ustrukturerte oppgaver, takle usikkerheter, økt risiko og mangel på empati (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Mange team som nå har blitt virtuelle har tidligere samarbeidet fysisk. Da handler det ikke i like stor grad om å etablere tillit, men heller opprettholde og overvåke tilliten. For å etterstrebe dette, har flere bedrifter etablert et reglement som sørger for at kommunikasjonen mellom teammedlemmer skjer innenfor gitte rammer, som for eksempel at man er pliktig til å svare innen 48 timer (Feitosa & Salas, 2020). Her har teamlederen et ekstra ansvar da det kommer til tilliten intern i teamet. Lederen må overvåke den gjensidige tilliten gjennom rutiner som sørger for at teamet samarbeider på oppgaver, deler informasjon og gir tilbakemeldinger. Om lederen er proaktiv er det fullt mulig for et virtuelt team å opprettholde tilliten (Feitosa & Salas, 2020).

### 2.3.3 Motivasjon

Hva som motiverer mennesker er individuelt. Det er utarbeidet flere kjente teorier på hva som driver motivasjon, hvor den kanskje mest kjente er Maslow's behovspyramide (Allen, 2005), se figur 2.



Figur 2: Maslow's behovspyramide

Teorien sier at mennesker har ett sett med behov i en hierarkisk rang. De primitive behovene som mat, vann og tak over hodet er det viktigste. Når dette er oppnådd, ser mennesker etter det neste på rangstigen. Slik forsetter det til alt er realisert. For å oppnå selvrealisering, må samtlige av de andre behovene være tilfredsstillt (Allen, 2005). Dette er viktig for en teamleder å vite, fordi når et behov er nådd, vil motivasjonen til personen forandre seg og jobbe mot neste behov. Om en person må jobbe for å oppnå et behov på et høyere nivå, når andre lavere behov enda ikke er oppnådd, vil dette gå hardt ut over motivasjonen. Derfor er det viktig at lederen ser den enkeltes behov.

I virtuelle team er det viktig at alle er motiverte for å samarbeide, men i følge Schulze og Krumm (2017) er det knyttet flere utfordringer med dette. Det ene området er forbundet med bruk av teknologi, hvor medlemmer av et virtuelt team ikke er motiverte til å bruke teknologi. Det ene er at de er ukomfortable med å bruke et teknologisk verktøy for å samarbeide, og det andre er frykten for å kommunisere ved bruk av teknologi (Schulze & Krumm, 2017). Det er derfor viktig at alle i et virtuelt team har motivasjon til å gå utenfor sin komfortsone hvis dette er tilfelle, da det er sentralt å ha teknologisk kompetanse for å samarbeide sammen. I følge Hertel mfl. (2004) gjør den geografiske spredningen at motivasjonen dempes da medlemmer av et team kan føle seg anonyme i samarbeidet. Det sosiale aspektet i jobben, som å ta en kaffepause i fellesarealene på jobben med en kollega fra en annen avdeling, blir vanskeligere, som igjen kan påvirke motivasjonen. Hvis derimot alle i et virtuelt team er engasjerte, selveffektive, er pålitelige, koordinerer arbeidet sitt, og ønsker å nå deres felles målsetninger, vil dette skape høyt motiverte teammedlemmer i virtuelle team (Hertel mfl., 2004). I følge Gupta og Pathak (2018) er medlemmer av et virtuelt team motiverte når de føler at de er en del av teamet, deler ansvar om oppgaver, er sammensveiset, og ønsker å levere gode resultater. Variasjon i oppgaver og ønske om å styrke sine faglige kunnskaper viser seg å være faktorer som også styrker motivasjonen til medlemmer i et virtuelt team (Gupta & Pathak, 2018).



## **2.4 Kommunikasjon**

### **2.4.1 Formell kommunikasjon**

I virtuelle team er god kommunikasjon avgjørende, men samtidig ansett som en av de største utfordringene (Eisenberg & Krishnan, 2018). Ethvert samarbeid er avhengig av den ikke-verbale kommunikasjonen som er naturlig i samlokaliserte team, men vanskeligere virtuelt (Eisenberg & Krishnan, 2018). Den ikke-verbale kommunikasjonen står for hele 70 prosent av den utvekslede informasjonen (Huettnet mfl., 2007). Videre er det noen fordeler ved at team kommuniserer virtuelt. Dulebohn og Hoch (2017) sier at en av fordelene er at organisasjoner kan samarbeide internasjonalt. Videre har virtuelt samarbeid en tendens til å ta i bruk mer digitale verktøy, som igjen kan bidra til å ta bedre avgjørelser. Denne måten å kommunisere og samarbeide på, viser seg å gi en større tilfredshet på individuelt nivå (Schaubroeck & Yu, 2017). I artikkelen fra Schaubroeck og Yu (2017) påpekes det ikke bare hvor hyppig teamene kommuniserer ved bruk av teknologi, men også om informasjonen faktisk gir verdi. Her kom det frem at virtuell kommunikasjon, om gjort rett, gir tilsvarende kvalitet som ved samlokalisert kommunikasjon. Det handler da i stor grad om å benytte seg av riktig digitale verktøy til formålet. Derimot, om man bruker feil digitale verktøy i forhold til situasjon, som for eksempel å erstatte videomøter med email i kundemøter, kan det gå hardt ut over kommunikasjonen. Videomøter oppleves som en lavere grad av virtuell kommunikasjon blant annet på grunn av muligheten for ikke-verbal kommunikasjon. Email derimot, kan være mer effektivt enn videomøter i andre situasjoner, f.eks for å avklare veldig enkle ting (Schaubroeck & Yu, 2017).

### **2.4.2 Uformell kommunikasjon**

I virtuelle team er det viktig med kommunikasjon. Dette både formelt i prosjekter og samarbeid, men også uformelt for å knytte sosiale bånd. Som påpekt tidligere, er det knyttet problemer til avstandene i virtuelle team, og dette skaper også utfordringer for relasjonsbyggingen som forgår primært i de uformelle samtalene. I følge Oshri mfl. (2008) bør virtuelle team møtes fysisk for å knytte disse sosiale båndene, som igjen forbedrer samarbeidet. Ved å ha fysiske møter for virtuelle team, vil dette gjøre at de blir bedre kjent med hverandre, men også for å løse spenninger i samarbeidet (Oshri mfl., 2008). Dette kan være med på å skape velykkede virtuelle team.

Det positive med dagens høyt teknologiske samfunn, er at teknologien gjør det mulig for virtuelle team å dele kunnskap og informasjon via en rekke digitale verktøy. Videre mener Hoefling (2017) at det er enkelt å ta i bruk digitale verktøy for å tilfredstille den uformelle kommunikasjon som styrker de sosiale båndene. Likevell påpeker Hoefling (2017) at det blir tregt, upålitelig og kostbart om lederen må ha ansvar for alt dette selv. Teamet bør derfor selv fasilitere kommunikasjon mellom hverandre (Hoefling, 2017).

## 2.5 Lederegenskaper for virtuell ledelse

Avhandlingen er som nevnt avgrenset til allerede eksisterende ledere, så det vil ikke bli gjennomgått samtlige nødvendige egenskaper, men heller hva ledere muligens må tilegne seg, eventuelt fokusere mer på. Det er gjennomgått flere artikler som diskuterer disse, og her kommer en oppsummering av en rekke egenskaper *bygge tillitt, teamorientering og integrering, inkludering, effektiv kommunikasjon, mestringsevne, optimistisk, motstandsdyktige, målrettet, tilbakemeldinger, koordinering og konfliktløsning, teknologiske ferdigheter og kunnskaper, bevissthet, motivere, kvalitetsbeslutninger, overvåke endringer i miljøforhold, pålitelighet* (Arvidsson mfl., 2007; Bell & Kozlowski, 2002; Bergiel mfl., 2008; Brake, 2006; Cascio & Shurygailo, 2003; Geister mfl., 2006; Hossein, 2012; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Jarvenpaa & Leidner, 1998; Kayworth & Leidner, 2002; Kurt, 2010; Maduka mfl., 2018; White, 2014; Zigurs, 2003).

I følge Brake (2006) er det essensielt at ledere i virtuelle team kan bygge tillitt, uten denne egenskapen vil de aldri oppnå suksess. Relasjonene mellom ledere og teammedlemmer i virtuelle team kan styrkes hvis lederen fokuserer på tillitsutvikling, dette gjør også at prosjekter og oppgaver kan leveres raskere da lederen stoler på at oppgavene gjøres (Maduka mfl., 2018). Videre er det viktig at ledere har ferdighetene til å bygge og integrere teamet. Når lederen skal sette sammen et virtuelt team så vil det være en samling av forskjellige individer, med ulik nødvendig kompetanse (Maduka mfl., 2018; White, 2014). Det vil i følge Kurt (2010) være sentalt å bygge et team slik at de blir kompakte, integrerte og besitter evnen til selvledelse. Dette vil være oppnåelig, hvis lederen klarer å forme teamet til at de har positiv innstilling og med et felles mål, det er dette teamorientering betyr. Ledere må være inkluderende, særlig i møtesituasjoner der teammedlemmer blir for passive (White, 2014). Det kan være enkelt å bli for passivt i virtuelle møter, derfor må lederen ha et ekstra ansvar i å inkludere alle. Om de virtuelle møtene blir for passive vil det hemme gode innspill og diskusjoner (White, 2014).

Kommunikasjon er som beskrevet i delkapittel 2.4, *Kommunikasjon* en stor utfordring i virtuell ledelse, nettopp fordi fraværet av kommunikasjon vil skape stor usikkerhet (Hossein, 2012). Dette vil også si at lederen har et ekstra ansvar for å tilrettelegge for god kommunikasjon. I følge Hossein (2012) kreves det effektiv kommunikasjon fra ledere i startfasen og at det er god kommunikasjon som er kjernen til å etablere og vedlikeholde gjensidig tillit. Videre forteller Bergiel mfl. (2008) at det er essensielt at lederen kommuniserer effektivt til sitt team og at teammedlemmene må adaptere dette. Kommunikasjon er også individuelt, hvor lederen må sørge for at samtlige på teamet er fortrolige med kommunikasjonskanalene og rutinene som blir brukt (Lucas 2007, referert i Maduka mfl., 2018).

Det er blitt pekt ut noen personlige karakteristikk som virtuelle ledere burde ha for å lykkes med det virtuelle teamet (Maduka mfl., 2018). Blant annet mestringssevne, som vil si at lederene har selvtilliten og mestringssevnen til å utføre spesifikke oppgaver. Videre skal de være optimistiske til at gjennomførte oppgaver skal gi gode resultater. Ledere må også fokusere på motstandsdyktighet. Dette er tett knyttet endringsprosesser, noe de selv må være mottagelige for, samt få sine ansatte til å være det samme. Det handler også om at de må tåle motgang, lære av dette og komme sterkere tilbake (Maduka mfl., 2018).

Som følge av at det er langt mindre fysisk kontakt i virtuelle team, er det desto viktigere at ledere klarer å sette en klar og felles retning, med klare individuelle mål, som blir godt oppfattet av samtlige (Kurt, 2010). Videre forklarer Arvidsson mfl. (2007) også viktigheten av at lederen delegerer og koordinerer oppgaver, samt bevisstgjør forventinger. Dette vil tydeliggjøre rollene intern i teamet og øke arbeidsgleden (Arvidsson mfl., 2007)

I et virtuelt team er det viktig at lederen gir kontinuerlige tilbakemeldinger (Maduka mfl., 2018). I følge Jarvenpaa og Leidner (1998) er dette en viktig faktor for å etablere å opprettholde tilliten, og Geister mfl. (2006) mener dette også påvirker ytelse, motivasjon og tilfredshet positivt. Koordinasjon, kartlegging, delegering av ressurser og konflikthåndtering er sentralt i virtuell ledelse (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Ledere må ha de rette teknologiske ferdighetene for å kunne lede virtuelle team, dette kan igjen styrke troverdigheten til lederrollen deres (Maduka mfl., 2018). De må kunne vite fordeler og ulemper ved ulike digitale verktøy, og samtidig når

de skal utnyttes (Cascio & Shurygailo, 2003). Ledere må sørge for at alle i et virtuelt team har riktig kunnskap og kompetanse for å ta i bruk de digitale verktøyene. Da er det viktig at lederen velger de som passer, slik at teamet effektivt kan samarbeide (Maduka mfl., 2018; Zigurs, 2003). Dette kan for eksempel være teknologier for møtevirksomhet eller sosiale medier for eksponering ut til eventuelle nye interessenter, og for utveksling av kunnskap (White, 2014).

Ledere som er bevisste over det virtuelle teamets mål, styrker og svakheter, er sett på som en effektiv lederegenskap (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Det er ulike typer av bevissthet eller oppmerksomheter som er viktig for ledere. Den første går på at ledere må vite når hver enkelt i et virtuelt team er tilgjengelige for å utføre oppgaver. Videre må tilgjengeligheten fra hver enkelt passe inn i prosjekter. Den siste handler om at ledere må forstå den sosiale omkretsen til hver enkelt i et virtuelt team. Videre er det også viktig at ledere klarer å motivere nye teammedlemmer (White, 2014). En annen lederegenskap som er viktig er evnen til å beslutninger. Kayworth og Leidner (2002) har påpekt hvor viktig dette er, særlig i komplekse situasjoner noe som ofte forekommer i virtuelle team. Selvtilliten til teamet styrkes, når ledere tar gode beslutninger og er selvsikre i deres instruksjoner og holdninger i virtuelle team (Maduka mfl., 2018).

Virtuelle ledere må følge med på endringene i miljøforholdene. Grunnen til dette er fordi et team kan være sammensatt av personer som geografisk sett er spredt, og derfor vil de være uklare over teamets dynamikk. Endringene i miljøet kan for eksempel være endringer i arbeidsoppgaver, nye målsetninger, eller nye frister som dukker opp. Da er det viktig at lederene passer på at alle i det virtuelle teamet er tilpasningdyktige til slike endringer (Bell & Kozlowski, 2002). I et virtuelt miljø kan ikke viktigheten av påliteligheten hos lederen understrekes nok. Pålitelige ledere vil gi økt ytelse blant teammedlemmene, da de vil har mer tillitt til beslutningene lederene tar (Maduka mfl., 2018).

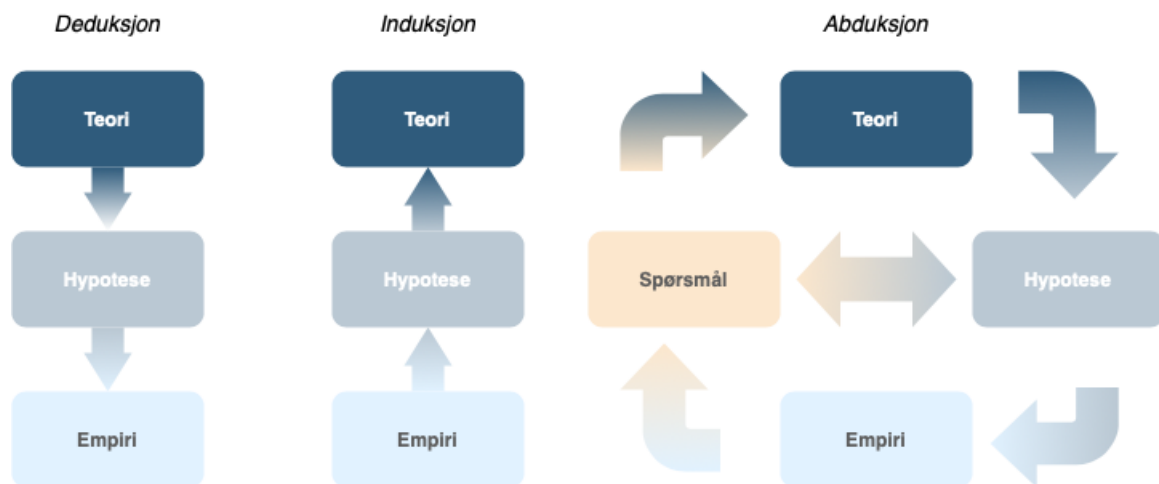
## 3 Metode

Når man skal samle informasjon for å belyse en problemstilling, finnes det mange ulike metoder. Det er mange faktorer som spiller inn på dette valget, som blant annet problemstillingen, tilgangen til ressurser som tid, penger og kunnskap (Johannesen mfl., 2005). Formålet med dette kapittelet er å belyse valget av en kvalitativ metode med en fenomenologisk hermeneutisk og abduktiv tilnærming. Deretter ser man på utvelgelse av informanter, samt en gjennomgang av dybdeintervjuene. Etterarbeidet til intervjuene er viktig, derfor beskrives det hvordan dataene har blitt bearbeidet. Kapittelet avsluttes med en metodisk refleksjon, der reliabiliteten og validiteten på selve metodevalgene gjennomgås, nettopp fordi det er viktig med et kritisk blikk på valg av metode for oppgaven videre.

### 3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Før valget av metode gjøres, er det viktig å se på virkelighetsoppfatningen ved denne oppgaven. Metode er et hjelpemiddel for å samle inn empirisk data om virkeligheten, men nettopp på grunn av at tolkningen av virkeligheten er så variert, må det redgjøres for vår virkelighetsoppfatning (Jacobsen, 2015). Begrepet ontologi er sentralt her, det betyr “slik ting faktisk er” (Jacobsen, 2015, s.22), men som forklart er dette nærmest umulig å svare på (Johannesen mfl., 2005). Her kommer begrepet epistemologi inn, som erkjenner at det er en forskjell på hva som er virkelig, og hvordan virkeligheten oppfattes (Gripsrud mfl., 2004; Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005).

Et sentralt spørsmål man kan stille seg som forsker er om man skal ha en induktiv eller deduktiv tilnærming til virkeligheten (Jacobsen, 2015). Forskjellen på disse er fremgangsmåten mellom empiri og teori. Ved en induktiv tilnærming skal forskerne samle data med et mest mulig åpent sinn, det vil si fra empiri til teori. Ved en deduktiv tilnærming handler det om at forskerne samler empiri styrt av teoretiske analysene gjort på forhånd (Gripsrud mfl., 2004; Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005). Disse kan ses på som ytterpunkter, hvor de fleste forskere i realiteten ligger et sted i mellom disse. Dette kalles abduksjon, altså en kombinasjon av en induktiv og deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven ble det gjort teoretiske undersøkelser før, under og etter den empiriske datainnsamlingen. Se figur 3 for de ulike fremgangsmåtene.



Figur 3: Abduksjon (Jacobsen, 2015, s.35)

Videre skiller man mellom en positivistisk og hermeneutisk tilnærming. Positivismen, det som faktisk finnes, tar utgangspunkt i naturvitenskapen, hvor det da er naturlig med en deduktiv tilnærming, hvor man tar utgangspunkt i teori som finnes (Gripsrud mfl., 2004; Jacobsen, 2015; Nyeng, 2004). Sentrale begreper under positivismen er individualisme, avstand og tall. Dette blir mest benyttet i kvantitative metoder der man har harde data, tall, hvor fenomenet kan forstås gjennom individer, hvor forskerne også holder avstand til individene (Jacobsen, 2015). Som en reaksjon på positivismen, ble en hermeneutisk tilnærming utbredt. Med denne tilnærmingen er målet å *forstå* menneskers handlinger og tolkninger, i stedet for å *forklare* det, som ved en positivistisk tilnærming (Gripsrud mfl., 2004; Jacobsen, 2015; Nyeng, 2004). Med en hermeneutisk oppfatning blir virkeligheten ustabil og det blir vanskelig å snakke om lovmessigheter, nettopp fordi kunnskapen om fenomenet stadig forandrer seg (Jacobsen, 2015). Sentrale begreper ved en hermenautisk tilnærming er induktiv, holisme, nærhet og ord. Dette blir mest brukt i kvalitative metoder, hvor det er viktig med en mer induktiv tilnærming, hvor forskerne må sette seg inn i andres livssituasjon for å få rett bilde og det må derfor gjøres med myke data, ord (Jacobsen, 2015).

Det er tatt en pragmatisk tilnærming ved valg av metode i denne oppgaven, det vil si at ingen av tilnærmingene er bedre enn den andre, men at alle har både styrker og svakheter (Jacobsen, 2015). Begge tilnærmingene kunne vært gode til tema *virtuell ledelse*, men ut ifra ressursene og måten problemstillingen former oppgaven, ble en hermeneutisk tilnærming mest optimal i denne situasjonen.

## 3.2 Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig metode har man kvalitativ og kvantitativ metode, og det må bestemmes hvilken som skal brukes. Kvalitativ forskning ser nærmere på forståelse av noe (Tjora, 2017), med et fravær av en analytisk hovedretning (Johannesen mfl., 2005). Det er ofte intervjusettinger med de som forskningen baserer seg på, og metodikken er induktiv som vil si eksplorerende og empiridrevet. Kvantitativ metode går på å forklare noe og er ikke nært respondentene slik som i kvalitative studier. Kvantitativ metode er en teori- og hypotesedrevet forskning, som vil si en deduktiv tilnærming (Tjora, 2017), hvor man forsøker å standardisere informasjon og få et system (Jacobsen, 2015). Det kan være ulike faktorer for hvilken metode som er mest egnet, men naturlig vil dette fremkomme av problemstillingen. Hvilke ressurser som er tilgjengelige kan også være avgjørende faktor. Eksempelvis kan tidsbegrensninger eller mangel på finansiering begrense valget (Johannesen mfl., 2005).

En kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode kunne potensielt være en god tilnærming om oppgaven hadde hatt et optimalt sett av ressurser (Tjora, 2017). Denne avhandlingen har tidsramme på fem måneder, derfor er det begrenset med tid for hvor mye som kan gjennomføres. Det er heller ingen støtte i form av penger som kan bidra til at avhandlingen kan oppnå sitt fulle potensial.

Denne avhandlingen har en kvalitativ tilnærming, og fokuserer på fenomenet *virtuell ledelse*. Problemstillingen er som følger:

***Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med virtuell ledelse, og hvordan skal lederen håndtere det digitale skiftet virtuell ledelse innebærer?***

Dette er en såkalt eksplorerende problemstilling nettopp fordi den har som formål å utforske et nytt tema med lite tidligere informasjon (Johannesen mfl., 2005), hvor man går i dybden og ønsker å belyse mange nyanser (Jacobsen, 2015). Med utgangspunkt i problemstillingen vil avhandlingen fokusere på fenomenet virtuell ledelse, og se nærmere på lederes syn, finne nyanser og overraskelser. Det vil derfor være gunstig å gjennomføre dybdeintervjuer av ledere for å innhente data rundt fenomenet.

### 3.3 Valg av forskningsdesign

Når man skal gjennomføre en undersøkelse, må man tidlig i prosessen kartlegge sin ønsket strategi, ofte kalt forskningsstrategi. Her må man ta stilling til designet på undersøkelsen, altså hva, hvem og hvordan undersøkelsen skal utføres (Gripsrud mfl., 2004; Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005). Det finnes ulike strategier som egner seg for ulike mål, men også andre eksterne faktorer som påvirker valget av forskningsdesign. Dette kan for eksempel være ressursene man sitter på, tidsaspektet på undersøkelsen eller tidligere gjennomførte studier. Samme forskningsspørsmål kan også utforskes med ulike forskningsdesign, for å belyse ulike sider av saken (Johannesen mfl., 2005). Det er flere valg man må gjennom når man skal finne sitt optimale forskningsdesign, som blant annet tidsdimensjon, utvalg og type data. Tidsdimensjonen kan være alt fra å se på situasjonen fra et bestemt øyeblikk, til å se på den over mange tiår. Utvalget kan være å følge én person tett, til å studere en hel populasjon. Til slutt må man se på hvilke type data man skal samle inn, dette kan være myke eller harde data (Johannesen mfl., 2005).

Som beskrevet tidligere har denne oppgaven en kvalitativ retning, hvor det da blir naturlig å benytte seg av et kvalitativ forskningsdesign, nettopp på grunn av fraværet av en analytisk hovedretning. Det finnes igjen en rekke ulike retninger innenfor et kvalitativ forskningsdesign. Man kan se på valget som en trinnvis prosess, der hvert trinn avgrenser mulige valg videre (Johannesen mfl., 2005).

Ut ifra problemstillingen og det som er presentert over, var det to kvalitative design som ble vurdert, fenomenologi og casedesign. Valget falt på fenomenologi. Ved fenomenologi forsøker man å utforske og beskrive menneskers erfaringer og tanker rundt et fenomen (Johannesen mfl., 2005). Begrunnelsen for at valget falt på fenomenologi istedet for et casedesign, hvor begge kan utforske nye fenomener, var at man her ikke ønsket å se på problemet for en spesifikk organisasjon, men heller få et helhetlig forståelse og belyse problemstillingen fra flere ståstedet. Fenomenologi er nær beslektet små N-studier, hvor man da har få informanter, men ser problemer fra ulike ståsted, for vårt tilfellet flere avdelinger og organisasjoner (Jacobsen, 2015). Her er det viktig at forskerne bygger seg opp kunnskap rundt fenomenet før de empiriske data innhentes. Når det er tid for empirisk data, skjer dette gjerne ved intervju, hvor målet er å få informantene til å beskrive i detaljer hvordan de opplever fenomenet i sin hverdag (Johannesen mfl., 2005). På grunn av ønsket om at informantene skal få beskrive fenomenet fra sin side, er



det gunstig å benytte seg av semistrukturerte intervjuer.

### 3.4 Datainnsamling

Formålet til forskning er å kunne få svar på et eller flere spørsmål, og det er problemstillingen som belyser hva som skal svares på (Johannesen mfl., 2005). Empirien skal gjenspeile virkeligheten og forhåpentligvis være med på å besvare problemstillingen (Johannesen mfl., 2005). Det er mange ulike måter å samle empiri på, hvor forskere først må avklare hvem de skal snakke med slik at dataene gjenspeiler problemstillingen og forskningens formål. Det kan være forskjell på hvem og hvor mange som skal delta, samt hvordan rekrutteringsprosessen vil foregå. Det viktigste er at forskerene får relevante og pålitelige data. Som forklart tidligere vil det i kvalitativ metode være vanlig å gjennomføre intervjuer for innhenting av data, men en kan også gjøre dette ved å observasjoner og fokusgrupper. Uavhengig av hvilken måte som brukes, må dataene dokumenteres (Johannesen mfl., 2005).

#### 3.4.1 Utvalg og rekruttering

Utvelgelse av informanter er viktig når det skal gjennomføres undersøkelser i kvalitative og kvantitative forskningsmetoder. Dette gjøres hvis analyseenheten er individer (Johannesen mfl., 2005). For å velge ut informantene vil det i kvalitative forskningsopplegg fokuseres på personer tilhørende en målgruppe som er interessant for studiet. Det som ønskes er å få mye informasjon ut fra et begrenset utvalg informanter, og det må tas beslutninger om hvem disse personene skal være (Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005). Ved kvantitativ metode blir respondentene ofte tilfeldig utvalgt, noe som står i kontrast med den kvalitative metoden. Det er sjeldent tilfeldig utvalg ved denne metoden fordi man ønsker informanter som kan komme med verdifull informasjon på en reflektert måte om studiets tema (Tjora, 2017). Derfor passer en kvalitativ metode for denne avhandlingen. Hovedreglen for kvalitativ utvelgelse vil være det som i følge Johannesen mfl. (2005) kaller *strategisk utvelging*. Her bestemmes målgruppen basert på at empirien skal kunne gi reflekterte og gode svar på problemstillingen (Johannesen mfl., 2005; Tjora, 2017).

Som forkart tidligere ønskes det i kvalitativ metodikk å få så mye informasjon som mulig ut fra et utvalg, som skal være begrenset i størrelsen. Det er ingen begrensning på hvor mange informanter som skal delta i forskningen, men normalt er utvalget på rundt 10-15, med en øvre

grense på 20 (Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005). Det vil hovedsakelig være avhengig hvor omfattende forskningen er, som tid og tilgjengeligheten av ressurser. Antall informanter er vanskelig å bestemme på forhånd, men hovedregelen i kvalitativ metodikk er at det skal være nok intervjuer til at det ikke forekommer ny informasjon, at man får en metning. (Johannesen mfl., 2005; Tjora, 2017). Det kan dog være unntak på antall intervjuer, som for eksempel i studentoppgaver, hvis tid kan begrense hvor mange det er mulig å intervjuer. Denne masteroppgaven hadde en tidsbegrensning på seks måneder, derfor er det begrenset hvor mange intervjuer som kan gjennomføres. Da kan 5-10 intervjuer være et antall som er realistisk grunnet den begrensede tiden (Johannesen mfl., 2005). Sammensetningen av utvalget for denne avhandlingen kan gjøres på mange måter. Det viktigste er at de som blir valgt skal passe til forskningen og tematikken den baserer seg på. Det første steget denne avhandlingen gjorde var å følge strategien til Gobo (2009, referert i Jacobsen, 2015), som heter *det typiske utvalget*. Denne strategien ligger i bunn fordi et slikt utvalgt skal være representativt for andre lignende utvalg. På denne måten legger man til rette for å kunne generalisere. Videre ser man på mer spissete utvelgesstrategier. I Johannesen mfl. (2005) presenteres det forskjellige strategiske utvalg basert på Patton (1990) og Miles og Huberman (1994). Det ble funnet to utvalg som egner seg til å kunne besvare problemstillingen til denne avhandlingen: kriteriebasert utvelgelse og snøballmetoden. Kriteriebasert utvelgelse vil si at det velges informanter som innehar forhåndsbestemte kriterier (Johannesen mfl., 2005). I denne avhandlingen, var det viktig at informantene hadde disse kriteriene oppfylt:

- Informanten må være leder i en organisasjon
- Informanten må ha en form for personalansvar
- Informanten skal uttøve virtuell ledelse på det tidspunktet intervjuene blir gjennomført, eller ha god erfaring med virtuell ledelse
- Det virtuelle teamet som blir ledet av informanten må samarbeide med en geografisk avstand, hvor man ikke har tids- eller kulturell avstand

Disse kriteriene ble valgt på bakgrunn av problemstillingen og avhandlings avgrensninger. Tema for avhandlingen er som beskrevet tidligere *virtuell ledelse*, derfor er det viktig at at informanten må være leder i en organisasjon. Videre er et kriterium at informanten må ha en form for personalansvar. Dette er nødvendig for at de skal bli intervjuet, da det vil bli forsket på relasjonen mellom leder og ansatte i en virtuell setting. Det er hensiktsmessig og sentralt i oppgaven at informanten har ledet eller leder virtuelle team på tidspunktet av intervjuene. Siste kriterium

går på at informanten skal lede team som kun er virtuelle på grunn av en geografisk spredning, som alle deler samme tidsone og kultur. Det er tilknyttet mange nye utfordringer, løsninger og muligheter ved tidsavstand og kulturell avstand, og dette er noe denne avhandlingen ser bort ifra for å kunne spisse problemstillingen.

I tillegg til kriteriebasert utvelgelse, var snøballmetoden hensiktsmessig. Her har man eksisterende informanter som kjenner til nye potensielle informanter de mener vil kunne tilføye nytte informasjon (Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005; Tjora, 2017). For denne avhandlingen hadde en av forfatterene god kjennskap til en tidligere kollega som nå jobber som leder i en teknologidrevet organisasjon. Denne lederen passet bra med kriteriene og ville delta som informant på bakgrunn av sin stor interesse og nysgjerrighet rundt teamet. Denne informanten hadde igjen kjennskap til flere ledere i organisasjonen, som kunne være gode informanter. Disse lederene skulle ta kontakt med forfatterene av denne avhandlingen om de hadde tid. Totalt deltok tre fra denne organisasjonen, kontaktpersonen og to medfølgende informanter.

Et anerkjent problem med rekrutteringsprosessen i kvalitativ metodikk er at forskere rekrutterer informanter man i utgangspunktet tror skal gi verdifull informasjon, men som viser seg å være feil (Tjora, 2017). En kombinasjonen av det typiske utvalg, kriteriebasert utvelgelse og snøballmetoden ble benyttet for å unngå dette problemet. Totalt ble det gjennomført ni dybdeintervjuer med ni ledere fra ulike organisasjoner. Det kunne potensielt blitt gjennomført flere intervjuer, men med totalt ni intervjuer var det lite hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer, da det ble oppnådd en metning i empirien.

### **3.4.2 Gjennomføringen av de kvalitative dybdeintervjuene**

Når det kommer til kvalitative intervjuer er det i hovedsak tre ulike strukturer, avhengig av graden av struktur *ustrukturert*, *semi-strukturert* og *strukturert*. De har alle samme formål, å beskrive informantenes syn og erfaringer ved det gitte fenomenet man studerer (Johannesen mfl., 2005). I realiteten kan man sette disse ulike intervjutypene på en skala, fra helt åpent til helt lukket, med ustrukturert og strukturert som ytterpunkter, hvor semi-strukturert er et sted imellom (Jacobsen, 2015). For dette tema og denne problemstillingen ble det naturlig å velge et semi-strukturert intervju, som ofte kalles for et dybdeintervju (Johannesen mfl., 2005; Tjora, 2017), men som lener seg mer mot et strukturert intervju. Det var flere grunner til dette, det ene

var ønsket om å gi rom til informantene slik at de kunne greie ut om egne erfaringer uten å være låst til et alt for strukturert intervju, samtidig var det gunstig med en viss mulighet til å sammenligne svar mellom informantene. Informantene var ledere og som Johannesen mfl. (2005) påpeker, har de ofte dårlig tid, så intervjuene måtte avgrensnes med tanke på tiden, og da kreves det en høyere grad av struktur. Semistrukturert åpner opp for ad hoc spørsmål, samtidig som viss grad av struktur blir opprettholdt. Spørsmålene ble også sendt på forhånd til informantene, slik at de kunne komme forberedt til intervjuene. Videre passet et semi-strukturert intervju med en fenomenologisk, hermenautisk og abduktiv tilnærming, der tidligere litteraturgjennomgang før intervjuene var gjort, samtidig som det lå et ønske om å høre informantenes egne tolkninger og syn, for deretter å gjøre nye potensielle teorisøk.

For denne oppgaven var det viktig at intervjuene ble gjennomført virtuelt, nettopp fordi det er det elementet som blir utforsket. Det å se informantene i settingen de selv beskriver vil gi et ekstra innblikk i hvordan de oppfatter hele situasjonen rundt virtuell ledelse. På grunn av pandemien som pågikk under forskningen, var det også naturlig for informantene å gjennomføre intervjuene virtuelt. Noe som var viktig ved disse intervjuene var at de ble gjennomført via videokonferanser, slik at den ikke-verbale kommunikasjonen forsvant. Samtlige intervjuer ble gjennomført på denne måten, uten noen form for tekniske problemer eller andre ugunstige forstyrrelser. En felles oppfatning av virtuelle møter hos informantene var at de ofte var mye mer effektive og fleksible enn fysiske møter, dette var også vår oppfatning ved å gjennomføre disse virtuelt. Dette understøttes også av Johannesen mfl. (2005), hvor det påpekes at det er en fordel å intervju ledere virtuelt, nettopp på bakgrunn av effektiviteten og fleksibiliteten.

Ved semistrukturerte intervju lager man en intervjuguide som inneholder de aktuelle temaene som intervjuet skal igjennom. Videre skal intervjuguiden blant annet gi informantene en innføring i hva prosjektet går ut på, deres bidrag, anonymitet og tilgang til resultat (Johannesen mfl., 2005). I analysekapittel 4 der de empiriske resultatene presenteres og diskuteres, vil sensitiv og gjenkjennbar informasjon angående personer og organisasjoner, bli anonymisert. Dette kan for eksempel være at en informant beskriver interne verktøy eller annet, som kan knyttes opp mot personer og organisasjoner.

Når det kom til selve intervjuene er det viktig å varme opp informantene slik at de blir trygge og kan gi de gode svarene man er ute etter. Derfor var det viktig å ha enkle introduksjonsspørsmål, slik at man bygger en relasjon til informantene (Johannesen mfl., 2005). Selv om det kun ble intervjuet ledere, som ofte er komfortable med å snakke, ble fremdeles introduksjonsspørsmålene gjennomført for samtlige. Thagaard (2018) mener det er en fordel å gjennomføre et pilotintervju for å teste ut sin intervjuguide og bli trygge på at man får de rette svarene man ønsket. Dette var et viktig steg for denne oppgaven. På grunn av en til dels manglende teoretisk bakgrunn og lite erfaring på tema virtuell ledelse, var det viktig å få en trygghet i at spørsmålene ga de svarene man var ute etter. Pilotprosjektet ble gjennomført med informant 6, en uke før de resterende intervjuene ble påbegynt. Dette ga nok tid til å finjustere spørsmålene. Her så man hvilke spørsmål som ga mye rom for åpent innspill og hvilke spørsmål som måtte endres. Intervjuguiden er lagt ved avhandlingen, se vedlegg 5 *Intervjuguide*.

Når intervjuguiden ble laget var det estimert et tidsintervall på cirka 50 - 75 minutters per intervju. Dette tidsintervallet ga nok tid til å få verdifull informasjon, samtidig som det sørget for at informantene faktisk kunne stille opp, i sin ellers hektiske arbeidshverdag. Når det kom til den faktiske gjennomføringen av intervjuene, lå gjennomsnittet på 58 minutter. Alle informantene fant tematikken relevant, og flere av de påpekte at de ble mer oppmerksom på situasjonen de befant seg i.

Etter slike lange dybdeintervjuer sitter forskerne igjen med mange inntrykk og det er derfor viktig at man klarer å ta vare på disse inntrykkene (Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005). Det ble bestemt tidlig at lydopptak av intervjuene var nødvendig for å ta vare på all informasjon og inntrykk. I samtykkeskjema, se vedlegg 5, som ble sendt til informantene på forhånd ble alle informert og godtok opptak av intervju. Under selve intervjuet var det en som førte intervjuet og stilte spørsmål, mens en noterte ned viktige detaljer og kom med oppfølgingsspørsmål om det var noe som var uklart eller ekstra spennende. Kombinasjonen av notering underveis og lydopptak sørget for at ingen kritisk informasjon ble tapt. Etter vært intervju ble de transkribert, både for å unngå typiske fallgruver, men også får å utnytte fordelene det gir, dette utdypes i delkapittel 3.5 *Datanalyse*. De typiske fallgruvene ved å ikke transkribere er at forskerne baserer analysene sine på sin hukommelse, noe som er meget farlig, da det blir gjennomført mange intervju, over en lengre tidsperiode. Videre kan det oppstå falske sitater, også basert på hukommelsen

til forskerne, alt dette kan man enkelt unngå ved å ta lydopptak og transkribere (Johannesen mfl., 2005). Det ble prioritert å påbegynne etterarbeidet med intervjuene fortløpende, for å ikke miste viktig koblinger og informasjon. Derfor ble det, så langt det var mulig, gjennomført maks to intervjuer per dag.

### **3.4.3 Litteratursøk**

Som nevnt i delkapittel 3.1 *Vitenskapsteoretisk forankring*, har dette studiet en abduktiv tilnærming, som vil si at teoretiske undersøkelser ble utført før, under og etter den empiriske innsamlingen. I startfasen av studiet ble det foretatt flere dokumentstudier, som er dokumenter som i hovedsak er laget for andre formål enn forskning (Tjora, 2017). På grunn av myndighetenes tiltak for å bekjempe pandemien, ble nesten samtlige bedrifter virtuelle over natten, tidlig i år 2020. På grunn av den brå overgangen, var det flere profilerte og dyktige konsulentbedrifter som spesialiserte seg på ledelse som var tidlig ute med artikler om hvordan man skal drive virtuell ledelse. Disse artiklene ble grobunn for dette studiet, hvor de skapte interesse og motivasjon for å studere nettopp dette fenomenet. Artiklene pekte videre ut interessante temaer for ytterligere søk. Det er slik de første vitenskapelige artiklene ble funnet. Gjennom å lese mer på disse vitenskapelige artiklene fant man videre interessante tema. Dette førte til at det ble utarbeidet en intervjuguide. Gjennom de empiriske funnene, samt videre gjennomgang av teori, ble ytterligere teori funnet. På denne måten ble ny relevant teori funnet før, under og etter den empiriske datainnsamlingen.

## **3.5 Datanalyse**

Som nevnt i delkapittel 3.4.2 *Gjennomføringen av de kvalitative dybdeintervjuene*, sitter forskerne med mye informasjon og inntrykk etter gjennomføringen av lange dybdeintervju. Bearbeidingen og analysen av empirien innhentet er essensiell for utfallet av oppgaven. Som nevnt i delkapittel 3.1 *Vitenskapsteoretisk forankring* ble valget mellom en induktiv eller deduktiv tilnærming beskrevet, hvor valget havnet et sted i mellom, som kalles en abduktiv tilnærming. Når intervjuguiden ble utarbeidet, var den basert på de teoretiske kunnskapen som var opparbeidet. Men når analysen og kategoriseringen ble gjennomført, ble egen forståelse av problemstillingen lagt bort, og oppdelingen av kategorier ble basert på den empiriske informasjonen. Dette blir forklart nærmere i dette kapitlet. Et slik valg av en kombinasjon mellom teori og datastyrt analyse, passer godt inn med valget av en fenomenologisk, hermeneutisk og abduktiv tilnærming.

Som beskrevet i delkapittel 3.4.2 *Gjennomføringen av de kvalitative dybdeintervjuene*, ble det benyttet lydopptak og transkribering av intervjuene. Videre var det viktig å bearbeide disse transkriberingene ytterligere. Det ble benyttet et dataprogram kalt NVivo, som er et analyseverktøy for kvalitative intervjuer og forskning. Her ble transkriberingene fra hvert intervju lagt inn for videre analyser. Deretter ble hvert intervju gått nøye igjennom og det ble dannet såkalte kategorier ved interessante tema. Når dette var gjennomført med samtlige intervju, ble det et tilsammen 26 kategorier, se Figur 4.

- Begrepet virtuell ledelse
- endingsledelse, motsta...
- endring i lederstil
- Etablering av gode rela...
- forberedelser til virtuell...
- Holde seg oppdatert
- Investere i en virtuell h...
- Motivasjon
- Muligheter med virtuell...
- Oppfølging virtuell
- Opplæring fra organisa...
- Opplæring ned til teamet
- Påvirkninger av corona
- Praktisering av ledelse,...
- Psykisk helse
- Spesielt viktige ledere...
- Stilling
- Tidligere erfaring
- Til ettertanke, forbered...
- til ettertanke, oppfølging
- Til ettertanke, opplæring
- Tillit
- uformell kommunikasjon
- Utfordringer med virtu...
- Viktig tiltak for å lykkes...
- Virtuell ledelse fremover

Figur 4: NVivo: Åpen koding

Dette kalles for koding. Målet med koding er å redusere informasjonsmengden, trekke ut essensiell informasjon og legge til rette for ideskaping (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017).

Når man gjennomfører semi-strukturerte intervju med åpne spørsmål, hvor informantene står fritt til å nevne sine erfaringer og tanker, kan informasjonen bli ustrukturert og faren for at viktig informasjon blir borte øker. Derfor er det viktig å danne slike kategorier og systematisk gå gjennom transkriberingene for å plassere informasjon inn i de egnede kategoriene. Jacobsen (2015) forklarer kategorisering som “... å brette opp temaet i mindre enheter, og dernest at vi samler ulike deler av teksten (data) i disse enhetene.”(Jacobsen, 2015, s.207). Når man lager kodene på denne måten kan det fort bli veldig mange kategorier, som man ser i figur 4. Dette kalles for åpen koding og en del av første syklus av koding (Jacobsen, 2015). Fordelen med å gjøre dette, er at man klarer å bryte ned komplisert og detaljert data inn i færre håndterlige grupper. Men det blir fremdeles for mange kategorier, så i andre del av kodesyklusen, såkalt

aksial koding, finner man overordnende kategorier som man plasserer de allerede eksisterende kategoriene inn under (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Se figur 5 med noe færre koder for denne oppgavens reviderte kategorier.

- ▼  Fellesnevner i alle kateg...
- Begrepet virtuell ledelse
- endring i lederstil
- Muligheter med virtuell...
- Praktisering av ledelse, ...
- Spesielt viktige ledere...
- Stilling
- Tidligere erfaring
- utfordringer med virtu...
- Viktig tiltak for å lykkes...
- ▼  Kommunikasjon
- Etablering av gode rela...
- Psykisk helse
- uformell kommunikasjon
- ▼  Oppfølging
- Holde seg oppdatert
- Motivasjon
- Oppfølging virtuelt
- til ettertanke, oppfølging
- Tillit
- ▼  Tilretteleggelse
- endingsledelse, motsta...
- forberedelser til virtuell...
- Investere i en virtuell h...
- Opplæring fra organisa...
- Opplæring med til teamet
- Påvirkninger av corona
- Til ettertanke, forbered...
- Til ettertanke, opplæring
- ▼  Virtuell ledelse fremover
- Virtuell ledelse fremover

Figur 5: NVivo: Aksial koding

Denne metoden skal være induktiv, det vil si at det ikke er forskerne som skal på forhånd ha bestemt kategoriene (Jacobsen, 2015). Ved å danne kategoriene ved systematisk gjennomgang av alle transkriberingene vil man sikre at de blir dannet basert på data.

### 3.6 Metodisk refleksjon

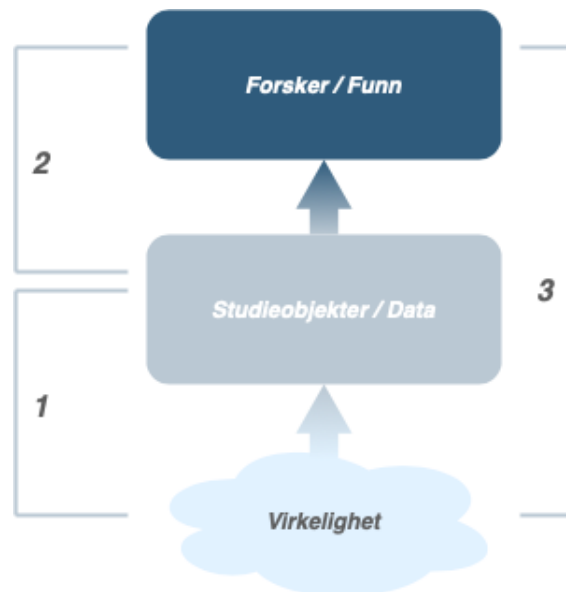
Ved gjennomføring av en kvalitativ, så vell som en kvantitativ studie, er det viktig å reflektere over kvaliteten på studiet. Ved kvalitative studier sier Jacobsen (2015) at det er viktig å drøfte validiteten (gyldighet), reliabiliteten (Pålitelighet) og generaliserbarhet (Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005; Tjora, 2017). Man har intern og ekstern gyldighet, hvor man i den interne gyldigheten ser på hvorvidt fenomenet oppfattes rett og om sammenhengene er reelle. Ved den eksterne gyldigheten ser man på om i hvilke grad dette kan overføres eller generaliseres til andre (Jacobsen, 2015). Her er det viktig å poengtere at det ikke er snakk om en statistisk generaliserbarhet som man finner i kvantitative studier, som har som mål å finne ut om et tilfellet fra en tilfeldig utvalgt gruppe er statistisk representativt hos resten av en populasjon (Jacobsen, 2015). Når det gjelder reliabiliteten ser man på relasjonen mellom informantene og forskerne, kan undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen, samt analysene påvirket resultatene våre på noen måte? (Jacobsen, 2015).



### 3.6.1 Validitet

#### Intern Validitet

Som beskrevet ser intern validitet på om fenomenet som studeres blir oppfattet rett, og om sammenhengene som gjøres er reelle. For å validere dette kan man benytte noe Jacobsen (2015) kalles en tretrinnsrakett, se figur 6.



Figur 6: Tretrinnsrakett (Jacobsen, 2015, s.228)

Første spørsmålet man må stille seg for å undersøke den interne validiteten er om man har fått tak i de rette kildene; har våre informanter faktisk gjengitt en sann beskrivelse? Man skulle kanskje tro at dette alltid er sannheten, men som Mats Alvesson (2011, referert i Jacobsen, 2015) hevder, har alt for mange forskere en naiv holdning til at alle forteller det som faktisk er virkeligheten. Nettopp på grunn av denne naive holdningen til mange, er det også viktig at man tar en intern undersøkelse av egne intervju. Derfor blir intervjuguiden inkludert i denne oppgaven for å gi full gjennomsiktighet til leserne. Metodevalget har også blitt presentert i sin helhet, hvor forankringen mot problemstillingen er tydelig, som vil styrke studiets validitet. Metodevalget, og da også datainnsamling er ikke tilfeldig, det er gjort basert på fenomenet og problemstillingen. Samtlige av informantene er også førstehåndskilder, hvor de lever med fenomenet på en daglig basis, og har en såkalt nærhet til fenomenet (Jacobsen, 2015). Videre forteller Jacobsen (2015) at det er en fordel om informantene har mye kunnskap rundt fenomenet. Informantene ved dette studiet hadde variert kunnskap rundt virtuell ledelse, men samtlige hadde en nærhet,

så det var interessant å undersøke forskjeller mellom de som hadde mye kunnskap og de som hadde mindre kunnskap. Informanter kan alltid ha interesse for å lyve, derfor må forskerne finne ut av om de har noen motiver for å endre på virkelighetsbilde og unngå at slike motiver oppstår (Jacobsen, 2015). Når dette fenomenet ble studert kunne det oppstå at noen informanter ville lyve for å ikke havne i et dårlig lys selv, da mange av spørsmålene gikk på hvordan de har håndtert situasjonen med virtuell ledelse. Derfor har man gjort det veldig klart ovenfor alle at alt er anonymisert for å redusere sannsynligheten for at noen vil “pynte” på resultatet sitt.

Neste steg i tretrinnsraketten går på om forskerne representerer de dataene de har samlet opp på en sann måte. Når analyseringen begynner og informasjonen blir filtrert, beveger forskerne seg lengre unna de faktiske intervjuene og kan fort legge til egne meninger eller tolkninger, uten å være bevisst på det selv (Jacobsen, 2015). Som Jacobsen (2015) forteller videre, finnes det to tiltak for å etterprøve validiteten i den presenterte data. Man kan presentere forskernes resultater til informantene og validere at informantene er enig i representasjonen av deres tolkninger. Andre tiltaket er å gjennomgå en kritisk gjennomgang av resultatene. Informantene i denne studien var ledere som har en veldig hektisk arbeidshverdag fra før, så det var ikke aktuelt å involvere de mer enn nødvendig i studiet. Derfor ble det heller gjennomgått en kritisk gjennomgang. Bruken av transkribering og koding var også tiltak for å representere data mest mulig sann.

Siste trinnet i tretrinnsraketten er å se på om resultatet stemmer med annen relevant forskning, altså det som er utenfor både forskerens og informantenes påvirkninger (Jacobsen, 2015). I teorikapittel 2 har annet relevant teori blitt presentert, hvor denne studien da har forankring i. For å gjennomføre en sterk validering kan man utføre en metodetriangulering, altså at man undersøker samme problemstilling med ulike metoder, for eksempel gjennom spørreundersøkelser og observasjoner (Jacobsen, 2015; Johannesen mfl., 2005). Ressursene og tidsbegrensningene tilknyttet dette studiet betydde at dette ikke var mulig.

### **Ekstern validitet**

Ved den eksterne validiteten undersøkes det om funnene ved fenomenet kan overføres til andre enn de gruppene som forskerne har undersøkt, altså generaliserbarhet. Som nevnt kan man ikke med stor selvsikkerhet generalisere til en hel populasjon, nettopp fordi utvalget er så lavt og de ofte er valgt ut av en spesiell grunn. Det man kan undersøke er den teoretiske generalise-

ringen, altså det som handler om å avdekke fenomenet og de forutsetningene for å skape en effekt (Jacobsen, 2015). Spørsmålet blir om man kan generalisere til andre større utvalg som er i lignende situasjon. For å finne ut av dette, må man i følge Jacobsen (2015) undersøke to ting, nemlig antall enheter og hvordan utvalget av disse enhetene var.

Ved denne studien er antall enheter ni. Etter dette antallet intervjuer hadde man oppnådd en god metning, i forhold til ressursene og tidsaspektet ved studiet. Har man oppnådd metning betyr det at det ikke vil dukke opp mer ny og interessant informasjon ved å intervju flere (Jacobsen, 2015).

Videre skal det undersøkes hvordan disse enhetene ble valgt ut. For å øke muligheten til å kunne generalisere finnes det i følge Gobo (2009, referert i Jacobsen, 2015) tre typer utvalg, *det typiske utvalget*, *spredning* og til slutt *minst sannsynlig enhet*. Ved det typiske utvalget er valget tatt basert på at forskerne mener dette utvalget er representativt for andre lignende utvalg (Jacobsen, 2015). Ved den andre måten å velge ut, spredning, forsøker man å dekke en bredde i fenomenet (Jacobsen, 2015). For eksempel om man studerer eliteserielagene i norsk fotball med tanke på budsjett og resultat, må man ta med de med dårligst, gjennomsnittlig og best budsjett. Når det gjelder siste utvalget, minst sannsynlig enhet, går det ut på at om noe stemmer for en enhet som har minst sannsynlig het for at det skal stemme for, vil det styrke sannsynligheten for at det stemmer for andre (Jacobsen, 2015). I dette studiet har valget vært i tråd med metoden *det typiske utvalget*. Videre ble utvalget basert på et sett med kriterier alle informantene måtte inneha og til slutt snøballmetoden som var at de man opprinnelig hadde funnet visste om flere som ville være av interesse. Det bør nevnes at selv om det kan tyde på at en form for generalisering er mulig, er dette fremdeles en liten studie, der fokuset ikke er på å generalisere til andre lignende enheter, men heller undersøke et fenomen. Med det sagt, ønskes det fremdeles at dette studiet skal bli brukt som et grunnlag for videre forskning, og at dette kan gi enda mer kunnskap og kompetanse, samt et større grunnlag til å kunne generalisere.

### **3.6.2 Reliabilitet**

Som nevnt i introduksjonen til metodisk refleksjon går reliabiliteten på selve undersøkelsen, datainnsamlingen og analysen, kan det her oppstått noe som påvirker resultatet? Kan relasjonen mellom forskerne og informantene har påvirket på noe måte? (Jacobsen, 2015). Vil man

få samme resultat om man benytter seg av andre metoder? (Gripsrud mfl., 2004). Det er en naiv holdning å mene at undersøkelser av mennesker ikke påvirker dem på noe måte, de eneste undersøkelsene hvor det ikke skjer noe form for påvirkninger er når det holdes skjult ovenfor de som undersøkes (Jacobsen, 2015). Siden dette studiet benyttet seg av intervju, er det meget relevant å reflektere over undersøkelsesopplegget. Intervju var den mest hensiktsmessige undersøkelsesmåten i dette studiet, med tanke på ressursene. Det kan diskuteres at ved et intervju kan kandidatene lyve om egne erfaringer, men i konteksten som ble presentert for dem, var det lav grad av insentiv for å lyve. Alt ble anonymisert og samtlige var interessert i å lære av dette selv, fordi dette er et så nytt fenomen. Om ressursene var til stedet til at observasjoner var mulig, kunne dette kanskje gi svar med høyere grad troverdighet.

Videre ser man på det man kaller intervju-effekten (Jacobsen, 2015). Valget av type intervju vil også føre til ulike resultater. I delkapittel 3.4.2 *Gjennomføringen av de kvalitative dybdeintervjuene*, er valget av intervjutype lagt frem, samt at intervjuguiden er lagt ved for full gjennom-siktighet fra studiet side. Valget på intervjutype for dette fenomenet forsterker at påvirkningene på informantene var minst mulig, og lot de komme med sine egne erfaringer og tolkninger selv. Selv med et slik semi-strukturert intervju, kan intervjuerne fremdeles påvirke informantene med sitt kroppspråk, holdninger, klesplagg osv. (Jacobsen, 2015). Under selve intervjuene holdt intervjuerne seg helt nøytrale til fenomenet og framstilte seg som velkomne og åpne, slik at samtlige informanter skulle føle seg trygge. Intervjuene ble også gjennomført virtuelt, som gir en veldig naturlig kontekst, i følge Jacobsen (2015) er dette med konteksteffekt viktig. Det er å foretrekke at undersøkelsene blir gjort i naturlig kontekst, kontra kunstige. Informantene fikk også tilsendt intervjuguiden på forhånd slik at var planlagt, slik at det ikke kom overraskende på informantene. Om samtlige faktisk leste over intervjuguiden før intervjuene kan diskuteres, da informantene har en ellers hektisk hverdag.

For å avslutte den metodiske refleksjonen over dette studiet blir analysen diskutert. I delkapittel 3.5 *Datanalyse*, ble det detaljert forklart hvordan analysene av informasjonen ble utført. Bruken av lydopptak, transkribering og koding forsterker reliabiliteten på studiet (Jacobsen, 2015). Og dette ble brukt under dette studiet. Når det gjelder gjennomgang av informasjonen og kategoriseringen, sier Jacobsen (2015) at det er smart med kryssjekking ved at to forskere uavhengig kategoriserer enhetene. I dette studiet var det to forskere som begge aktivt arbeidet med

kategoriseringen, dette førte til kritisk tenking og diskusjoner for å danne de rette kategoriene og plassere enheter deretter. Dette styrker reliabilitet ytterligere.

### 3.7 Etisk hensyn

Ved gjennomføring av en slik studie er det viktig å ta hensyn til de etiske retningslinjene. Det er NESH, den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora som vedtar disse retningslinjene (Johannesen mfl., 2005). Det er særlig tre typer retningslinjer som er verdt å merke seg tilknyttet en slik studie “...retten til selvbestemmelse og autonomi, respekt for privatliv og å unngå skade”(Johannesen mfl., 2005, s.93). Ved empiriinnsamlingen ble også retningslinjene til NSD (Norsk senter for forskningsdata) benyttet. I vedlegg 5 *NSD søknad*, finner man godkjenningen av NSD angående prosjektets håndtering av personopplysninger.

For det første punktet går det ut på at de som deltar i undersøkelsen skal ha gitt samtykke og at de på ett hvert tidspunkt skal kunne trekke seg uten noen negative konsekvenser (Johannesen mfl., 2005). Ved gjennomføringen av dette studiet fikk samtlige av informantene et informasjonskriv i regi av NSD, se vedlegg 5 *Samtykkeskjema*. Her sto all nødvendig informasjon om deres involvering, hvor de krysset av for lydopptak samt skrive under at de samtykker til å delta.

Neste punktet NESH fokuserer på, respekt for privatliv handler om informantene skal selv bestemme hvilke informasjon forskerne skal kunne hente om dem, samt hvilke informasjon de selv skal gi og at alt blir anonymisert om ikke annet er spesifisert (Johannesen mfl., 2005; Tjora, 2017). I denne studien var det ikke nødvendig med noe konfidensiell eller sensitiv informasjon fra informantene, men det ble fremdeles benyttet anonymisering for å sikre at informantene følte seg helt trygge.

Siste punktet er mest relevant ved medisinsk forskning, men gjelder selvsagt også alle andre forskning. Tjora (2017) nevner at dette må tas på alvor særlig ved dybdeintervju. Her kan det for eksempel dukke opp tema som kan være sårbare for enkelte (Johannesen mfl., 2005; Tjora, 2017). I dette studiet så man indirekte på påvirkninger av en pandemi, hvor dette potensielt kunne være et sårbart tema for noen. På grunn av dette, forsøker dette studiet å unngå å fokusere på pandemien så langt det lar seg gjøre.



## 4 Presentasjon og analyse

I dette kapittelet blir de empiriske funnene presentert samtidig som teori blir benyttet til å analysere funnene. Her blir altså de viktigste temaene fra informantene drøftet, hvor også dette settes opp mot teori der det er relevant. Kapittelet deles inn i de tre samme kategoriene som går igjen i oppgaven *tilretteleggelse, oppfølging og kommunikasjon*.

Kategoriene er ytterligere delt inn i tre deler *utfordringer, løsninger og muligheter*. Analysen har dette oppsettet for å belyse problemstillingen på en oversiktlig måte. Her blir relevante utfordringer basert på empirien og teori presentert og diskutert. I analysen vektlegges empirien i stor grad, dette er fordi fenomenet virtuell ledelse er, i den forstand man ser i dagens verdensbilde, et nytt og relativt lite undersøkt fenomen. Derfor er det verdi i å analysere med hovedtyngde fra empirien. I introduksjonen til hver kategori vil en oversiktlig figur medfølge, som oppsummerer funnene. Videre ser man på mulige løsninger for disse utfordringene. Til slutt blir muligheter som kan komme av å løse disse utfordringene analysert. Kapittelet avsluttes med å se på hva empirien forteller om informantenes syn på virtuell ledelse fremover. Gjennom kapittelet blir informantene referert til som informant 1 til og med informant 9. Formålet med dette kapittelet er å analysere den innsamlede empirien og se det i lys av teorien samlet inn. Denne kombinasjonen skal kunne gi leseren innblikk i hvilke utfordringer og muligheter som forbindes med virtuell ledelse, hvordan lederen skal håndtere det digitale skiftet virtuell ledelse innebærer og hvilke nytterverdi dette kan gi.

### 4.1 Tilretteleggelse

Gjennom empirien kom det frem at tilretteleggelse er et viktig tema for virtuell ledelse. Noe av grunnen til dette er at samtlige organisasjoner som ble intervjuet hadde gjennomgått endringer som følge av pandemien. Dette innebærer også at ledelse i organisasjonene i stor grad gikk over til virtuell ledelse. Under dette tema vil det bli diskutert hvor viktig forberedelse mot virtuell ledelse er for ledere, opplæring fra toppledelsen til ledere, samt fra ledere til de ansatte og til slutt motstand. Her vil hver utfordring bli presentert, hvor det diskuteres hvilke løsninger som er mulig, både ut ifra empirien og teorien. Til slutt vil man se på hvilke muligheter som kan fremkomme av å løse disse utfordringene.

<b>Tilretteleggelse</b> <i>ved virtuell ledelse</i>			
<b>Utfordringer</b>	<b>Løsninger</b>	<b>Muligheter</b>	<b>Teori</b>
<i>Forberedelse</i>	<i>Erfaringsutveksling</i>	<i>Hjørnesteinen i virtuell ledelse</i>	<i>Duarte &amp; Snyder 2001, referert i Rosen mfl. (2006); Kirkman mfl. (2002); Malhotra &amp; Majchrzak (2004); Rosen mfl. (2006); (Aguinis &amp; Kraiger, 2009); Terziev mfl. (2020); Cascio &amp; Shurygailo (2003); Maduka mfl. (2018); White (2014); Zigurs (2003); Cramton &amp; Orvis (2004); Hossein (2012); (Bergiel mfl., 2008);</i>
<i>Opplæring</i>	<i>Interne og eksterne kurs</i>	<i>Trygge ledere</i>	
<i>Motstand</i>	<i>Støttefunksjoner</i>	<i>Effektive team</i>	
	<i>Investering mot en virtuell hverdag</i>	<i>Motstandsdyktighet</i>	
	<i>Teamidentitet</i>		
	<i>Endringsledelse</i>		

Figur 7: Tilretteleggelse v/ virtuell ledelse

#### 4.1.1 Utfordringer

##### Forberedelser

Hos de ulike informantene har graden av forberedelse vært variert. Noe som var felles for samtlige var at skifte fra tradisjonell ledelse til virtuell ledelse skjedde brått. Dette kom naturligvis som en følge av pandemien som førte til store samfunnsendringer. I en mer normal situasjon hvor en bedrift selv tar et aktivt valg om å bli mer virtuell, har de bedre forutsetninger for å gjennomføre en god foreberedelse. Lederene som ble intervjuet hadde alle travle hverdager, hvor det ikke lå mye rom til store forberedelser, men det var noen forskjeller.

Informant 1, 3, 8 og 9 påpekte at de hadde for dårlig tid til å forberede seg “*Det var store endringer som skjedde på kort tid, som vi ikke var forberedt på, så man måtte hoppe i det og bruke de ressursene man har til å sørge for at folk er så forberedt som mulig*”, “*Tja, føler ikke jeg har hatt tid. Kunne kanskje satt meg mer inn i teknologien helt i starten, vi trodde det skulle gå over tidligere*”, “*Nei har ikke tid til det. det var bare å hoppe rett i det*” og “*Altså, jeg har ikke lest så mye, det har jeg ikke hatt tid til.*”.



Informantene hadde dårlig tid til å forberede seg til jobbe virtuelt, og en av grunnene til dette var at Covid-19 pandemien kom brått på. Det kan argumenteres at organisasjonene burde vært mer forberedte på å ta i bruk teknologi i flere av leddene i sine forretningsmodeller, da man lever i et økt teknologidrevet samfunn. Teori tilsier at team burde møtes fysisk og kjenne hverandre godt, før samarbeidet blir virtuelt (Duarte og Snyder, 2001, referert i Rosen mfl., 2006).

Motstridende til teorien fra Kirkman mfl. (2002) og Malhotra og Majchrzak (2004), som mener team burde forberede seg ved å avklare hva hver enkelt i et team skal gjøre, og hvilke teknologier som skal benyttes, sier informantene blant annet at de ikke hadde satt seg godt inn i teknologiene som skulle brukes, og generelt ikke var forberedt på å jobbe virtuelt.

Selv med begrenset tid var det flere informanter som gjorde sitt for å komme frempå, på variert vis. Noen leste seg opp, blant annet informant 1 som fortalte “*Jeg leste meg litt opp på hvordan det fungerte digitalt, og skjønne hva folk selv skulle gå igjennom*”. Dette gjorde også informant 4 som valgte å se noen kurs “[...] når vi gikk i dyp nedstengning i april, med interessen min begynte jeg å følge sånne kurs på Stanford. Jeg fulgte faktisk 5 fulle fag som var 2 timer sesjoner.” Informant 5 brukte det interne nettverket til bedriften til å lese seg opp, samt andre forum, som kjappe tips og triks på internett. Det samme gjorde informant 7 “*Det er jo å lese seg opp på nyheter, se på videoer, tips og triks, ja slike ting. Jeg ser hele tiden etter å være oppdatert på teknologi [...]*” Informant 5 fortalte videre at de gjennomførte samlinger og interne sesjoner angående virtuell ledelse. Dette viste at de brukte sin interne kompetanse for å forberede seg.

Enkelte informanter tok et steg videre og benyttet seg av ekstern hjelp og ekstra støtte fra administrasjonen. Informant 9 fortalte “*Vi har diskutert endel på avdelingen og der har vi invitert en del eksterne.*” Informant 1 var rask ute med å etablere støttefunksjoner til å støtte opp under forberedelsesfasen:

*Noen har vært usikre i en startfase, så det er viktig at vi gir de trygghet gjennom støttefunksjoner og nå går det greit. Min oppgave er å skjønne at vi trenger slike støttefunksjoner. Vi har hatt mer fokus for at vi sørger for at det er mye erfaringsutveksling ute å går, dele på erfaringer internt, men er ofte sterkere når man er flere.*

Dette deles også av informant 4 som har et større støtteapparat rundt seg, for nettopp å takle slike situasjoner best mulig. Informant 4 forteller:

*jeg har en egen kommunikasjonsrådgiver, som kommer fra organisasjonen, det har jeg hatt i tre år nå. Følger med på alt som kommer i avisene etc, får tips om hvordan jeg skal gjøre ting. så dette er også en del av ledelse. Bruke de verktøyene som finnes for å oppnå noe [...] Jeg leter etter muligheter, det er viktig innenfor virtuell ledelse. litt endringsledelse [...] For meg er endringsledelse at jeg skal alltid være et skritt foran de andre. Når de andre begynner å endre, er jeg allerede på en ny endring. Det kan koste litt. Hvis du gjør det, du vet ikke hvilke medier som funker etc. Jeg har en kommunikasjonseksperter som hjelper meg med det, har også en prosjektkoordinator, som følger med. Det er lederstøtte. Jeg kan ikke alle mediene selv, men har du lederstøtte som jeg mener alle burde investere i, får man mulighet til å få den sparken i foten jeg trenger. jeg har ansatt 2 stykk som skal sparke meg i leggen.*

Informantene forteller at mange i de virtuelle teamene har vært usikre på arbeidsoppgavene sine, og det er viktig at lederen gir dem en trygghet. Som informant 1 fortalte at oppgaven som leder, er å skjønne at man trenger støttedfunksjoner. Dette støttes i teorien av Rosen mfl. (2006) som forteller at uopplærte og uforberedte ledere vil føre til usikkerhet blant teammedlemmene. Å være en god støttespiller når medlemmer av et virtuelt team er usikre, er veldig viktig. På grunn av den begrensede forberedelsen har erfaringsutveksling blitt enda viktigere, og dette er en fellesnevner hos samtlige. Her går man over fra et forberedelsesstadiet, til opplæring. Det er nettopp opplæring som er den neste utfordringen som skal gjennomgås.

## **Opplæring**

Som nevnt i teorien, bruker organisasjoner enorme mengder ressurser på opplæring av sine ansatte, og en undersøkelse gjort på det amerikanske markedet viste et estimert kostnadsbudsjett på 129 milliarder dollar årlig for opplæring (Aguinis & Kraiger, 2009). Dette er et tydelig tegn på at opplæring er en stor utfordring som må tas på alvor, uansett situasjon, derfor også når bedrifter går fra fysisk til mer virtuell ledelse. Som en del av opplæringen for lederen tilknyttet virtuell ledelse, skal både opplæringen til og fra lederen belyses. Her ser man på utfordringer tilknyttet opplæring fra organisasjonen, samt hvordan lederen skal videreføre dette til sine ansatte. Gjennom empiri og teori har det kommet fram at liten støtte fra organisasjonen, samt lav

grad av kompetanse på virtuell ledelse skaper utfordringer med opplæring. I teorien fra Rosen mfl. (2006) kom det frem i en undersøkelse at hele 60 prosent av både leder og medlemmer av et team ikke hadde fått nødvendig opplæring for å jobbe virtuelt, og kun to prosent sa de fikk veldig god opplæring. Dette forteller oss at opplæring ikke er prioritert, og kan være sammenheng med utfordringene som fremkommer i empirien. Selv om undersøkelsene fra Rosen mfl. (2006) ble gjort i 2006, viser det seg i følge empirien, at det fortsatt ikke er tilrettelagt for god nok opplæring.

På spørsmålet om lederene har fått noe opplæring fra organisasjonen på hvordan de skal lede virtuelt, har flertallet understreket et fravær av støtte, hvor konsensus er at de selv har måtte ta grep. Informant 1 forklarer *“Nei vi gjorde ikke fått det [...], men vi har hatt litt erfaringsutvekslingsseminar som er ledet av organisasjonen, der vi kunne ha snakket litt sammen og sånt, men det har vært veldig passivt. Det har ikke vært noe kursdager eller slikt.”* Dette deles av informant 2 som forteller *“Nei, men vi har ledermøter hver uke på avdelingsnivå og da tar folk opp ulike ting også lytter vi til det”*. Informant 3 har følt på det samme *“Nei, vi har ikke fått noe konkret opplæring som jeg kan huske. Det har vært litt informasjon som er gitt ut av organisasjonen, men det var litt opp til enhver å lese det. Ellers har det vært mest erfaringsutveksling.”* Informant 9 kan meddele det samme, hvor det fortelles:

*Nei jeg vil ikke si at vi fikk noe opplæring. Det var noen samlinger hvor de oppfordret oss til erfaringsutveksling, men jeg opplevde at det var litt krevende fordi det var litt demotiverende i den grad at man foret med alt som var så veldig veldig viktig uten at man fikk noe kunnskapsbasert informasjon om hva skal man prioritere om man ikke har kapasitet, hvordan skal man håndtere dette.*

Dette er et interessant punkt ingen av de andre informantene har fortalt. Informant 9 mener de ikke har fått noe opplæring, men at organisasjonen har kommet med veldig mye informasjon og presentert alt som meget viktig, uten å gi noe mer støtte enn denne informasjonen. Informant 2 forteller at organisasjonen ikke har gitt direkte opplæring, men etablert et ukentlig møte hvor mellomledere kan ytre sine meninger *“Nei, men vi har ledermøter hver uke på et høyere nivå<sup>4</sup> og da tar folk opp ulike ting også lytter vi til det.”*

---

<sup>4</sup>Navnet på nivået anonymisert, strukturen på organisasjonen kan være identifiserbar.

I teorien fra Rosen mfl. (2006) viser det seg at opplæring av ledere er det mest verdifulle for å sikre tilretteleggelse av virtuelle team. Opplæring i hvordan lederen skal ta ansvar og lede virtuelle team, er ansett som en svært viktig del av opplæringen. Fra empirien og hva informant 2,3 og 9 forteller, har de ikke fått den nødvendige opplæringen i å lede virtuelt. Noen av informantene har hatt ledermøter og seminarer, dog har seminarene som informant 1 sier “[...] vært veldig passivt.”

Samtidig er det eksempler på at organisasjonen tilbyr opplæring men at ledere ikke benytter seg av det, informant 6 forteller “*Helt sikkert, organisasjonen er fantastisk flinke de. Jeg kunne klikka på og fått en video på introduksjon til bruk av Teams*<sup>5</sup>. *Så skal ikke beskyldes dem for å ikke gi nok info, men jeg har ikke brydd meg noe av det. Men har ikke hatt noe opplæring nei. Har ikke benyttet meg av det.*” Videre kommer informanten med en mulig forklaring på hvorfor dette er en utfordring:

*Det er alltid en diskusjon hvor i organisasjonen avgjørelser skal gjøres, og jeg er litt redd for at avgjørelsene dyttes litt ned, men det er greit, men da må også få ressursene til å gjøre det, og det får vi ikke alltid.*

Her mener altså informanten at det ofte er et spørsmål internt i bedrifter hvor og hvem som skal gi den nødvendige opplæringen, og at ansvaret ofte kan skyves på noen uten at de nødvendige ressursene gis.

Det er også ledere som mener organisasjonen har gitt et godt grunnlag for opplæring. Informant 7 forteller at virtuell ledelse er sentralt for bedriften:

*Siden vi er en litt mindre bedrift har vi et veldig godt arbeidsmiljø hvor vi deler mye erfaringer og informasjon med hverandre. Hele bedriften er veldig opptatt av dette med virtuell ledelse siden det er så sentralt for oss. Vi har ikke spesifikke kurs, men vi jobber jo med det hele tiden og vi er jo instilt på å bli bedre hver dag så da blir det en naturlig del av oss.*

---

<sup>5</sup>Teams er en digital samhandlingsplattform

Informant 5 deler det samme synet, hvor organisasjonen har lagt til rette for opplæring:

*Alle mulige foraer, LearnIT<sup>6</sup> er læringsplattformen vår. Mailer, informasjonsskriv, tips og triks. Linking og erfaringer. Det som fungerte aller best var å høre andre. Hva gjør du for virtuell ledelse? Hvilke tiltak har du og problemer har du og hvordan løser du de? Det var internt, kunne hatt andre nettverk fra andre, men veldig verdifullt når det er i samme selskap har man klarere intensjoner. Lav terskel, høy takhøyde. Blir en annen diskusjon hvis du er i fora med konkurrenter.*

Teorien til Rosen mfl. (2006), mener at usikkerhet kan oppstå i virtuelle team, hvis ikke ledere har fått god opplæring i å lede virtuelle team. De må være gode støttespillere når medlemmer av virtuelle team er usikre på arbeidsoppgaver, og tilrettelegge for god veiledning. Det informant 7 og 5 forteller om erfaringsutveksling, støttes også av Rosen mfl. (2006) som sier at ledere på tvers av organisasjonen bør kommunisere for å utnytte erfaringsutveksling og annen intern kompetanse. Informant 5 forklarer dette nærmere senere i dette kapittelet.

Når det gjelder opplæringen lederen har gitt ned til sine ansatte har dette samsvart ganske godt med hvilke opplæring lederen fikk av organisasjonen. I tilfellene med liten grad av opplæring hvor det har basert seg på erfaringsutveksling er dette også tilfellet fra leder til de ansatte, mens der organisasjonen har vært mer frempå, har også lederen vært med delaktig i opplæringen til de ansatte. Informant 7 som mener organisasjonen gjorde en god jobb med opplæring hadde dette å si om sin opplæring ned til sine ansatte:

*Ja det er ekstremt viktig mener jeg. Når vi går igang med prosjekter er det viktig å etablere rutinene og spillereglene slik at alle vet hvordan prosessen vil foregå, typ kommunikasjonskanaler og den slags. Altså om det er noe uklart i startenfasen vil jo dette bare bygge på seg og føre til ineffektivitet, så det er vi veldig obs på.*

Informant 5 som var i samme bås som informant 7 hadde dette å si:

*Ja, hatt det løpende, som ellers også. Oppfordringer til å forklare hvorfor vi har tenkt det her. Evt forankre hvorfor vi trenger det her med folka mine. Alt fra workplace på Facebook<sup>7</sup>, Teamskanaler, regelmessig møter som er sosiale og Teams med kamera på.*

---

<sup>6</sup>Fiktivt navn på læringsplattform

<sup>7</sup>Workplace er en digital samhandlingsplattform

Videre var det lederene som har fått mindre opplæring fra sin organisasjon, som blant annet informant 9 som meddeler *“Ingen opplæring, det har jeg heller ingen kompetanse til dette. Jeg har prøvd å gi gode råd utifra det jeg selv har erfart og det har mine kollegaer også gitt hverandre.”* Dette er også refleksjonen til informant 1 som forteller *“Jeg har ikke lært opp noe mer enn de ansatte har lært opp meg”*, men at *“[...] vi har hatt en administrativ ansatt i bakhånd som har gitt oss mye tips og som kunne det fra før av”*. Denne administrative ansatte er ikke direkte fra toppledelsen, men støttefunksjon på avdelingsnivå. Her er det mange ledere som har benyttet seg av prinsippet learning by doing. Informant 3 meddeler *“Ikke det føler jeg ikke, vi har blitt enige om hva vi skal bruke også har vi sammen lært hvordan vi bruker det, learning by doing”*, noe informant 3, 8 og 9 også kunne meddele. Noen ledere har også reflektert rundt det å benytte seg av intern kompetanse. Blant annet kunne informant 2 fortelle *“Det som vi ser er at vi har hatt noen illsjeler som har vært flinke og ta dette her i bruk og som har lært av andre”* og hvordan informant 5 lekte med tanken om å bruke mer intern kompetanse *“[...] deler av selskapet er eksperter på brukeradopsjon. Hadde vi visst hva vi gjør nå en gang til, kunne vi ansatt en avdeling for brukeradopsjon for oss selv”*.

Informant 5 forklarte videre at brukeradopsjon er hvordan man kan bli bedre i å ta i bruk blant annet digitale verktøy. Dette støttes av teorien til Rosen mfl. (2006) som sier at opplæring i type digitale verktøy som teamet skal ta i bruk er ansett som veldig verdifullt. Lederene må kunne beherske og vite hvilke digitale verktøy som passer til alle i de virtuelle teamene, samt tilrettelegge etter behov (Rosen mfl., 2006).

Graden av opplæring har vært blandet, men alle deler synet om at erfaringsutveksling og learning by doing er noe som har fungert bra for dem. Informant 2 avslutter med å påpeke at *“Learning by doing, ingen dager er like. Det er ikke sånn at noen satt seg ned og vært handlingslammet, det har jeg ikke opplevd.”* Ingen av informantene har beskrevet at situasjonen har gjort dem helt ute av stand til å lede, ingen har vært handlingslammet, det har bare vært variert hvordan de har håndtert situasjonen.

## Motstand

Motstand er en utfordring i virtuell ledelse, fordi måten lederen og teamet før har jobbet på har endret seg. Det å gå fra å samarbeide fysisk på kontoret til å samarbeide digitalt, kan for noen være en endring som ikke er optimal. Terziev mfl. (2020) forteller at endringsledelse ikke er en enkel prosess, og at det må forventes at noen er motstandere av endringer. De som blir direkte påvirket av endringene, er dem som spesielt kan fremme misnøye.

Det kan være mange grunner til at enkelte ikke foretrekker denne måten å samarbeide på. Det kan for eksempel være at det er krevende å ha hjemmekontor, vanskeligere å utøve lederskap, eller at enkelte trives bedre med å møte sine kolleger på kontoret.

Informant 6 hadde dette å fortelle:

*Det er alltid enkelte som elsker hjemmekontor og noen som hater det. Mange av mine ansatte er midlertidige. Vi ser på de som mest sårbare, fordi de kommer fra utlandet og sitter alene på en hybel, kjenner ikke systemet, har ikke venner.*

Informant 3 har også følte på motstanden hos sine ansatte:

*Er ikke å stikke under en stol at mange har vært misfornøyde med situasjonen vi er inne i. Vi prøver bare å holde ut og forklarer at situasjonen er sånn den er og at vi snart vil komme tilbake til normalen. Jeg viser sympati for mine ansatte og føler med dem.*

Informant 3 og 6 forklarte at det alltid vil være noen som er i mot denne måten å samarbeide på. Informant 6 fortalte at sårbarhet er noe som legges ekstra merke til i en endringsprosess. Dette var fordi mange av informantens medarbeidere kommer fra utlandet. Ivareta sine medarbeidere, uten å fysisk møte dem, vil være krevende for en virtuell leder.

Informant 3 uttrykket sympati for sine ansatte, og viste selv misnøye med denne måte å jobbe på. Lederene kan synes at denne endringen er vanskelig, fordi de er vant til å utøve lederskap fysisk. Fra å kunne gå bort til sine ansatte på kontoret og slå av en prat, til å ta viktige avgjørelser og ha møter med sine team, må gjøres og tilpasses på nye måter. Det må forventes at det er motstandere i endringsprosesser, uavhengig om det er ledere eller deres medarbeidere som er misfornøyde. Dette støttes i teorien til Terziev mfl. (2020), som videre påpeker at ledere

må skape og opprettholde nødvendige endringer, som gjør at deres organisasjon får et konkurransefortrinn. Dette bringer oss videre til diskusjonen av mulige løsninger for utfordringene knyttet tilretteleggelse for virtuell ledelse.

#### **4.1.2 Løsninger**

##### **Erfaringsutveksling**

Noe av det mest fremtredende hos informantene var deres bruk av erfaringsutveksling. Dette kom av at de følte samtlige i organisasjonen uavhengig av rolle, hadde havnet i samme situasjon. Derfor ble en naturlig reaksjon at alle hjalp alle, og ikke den mer tradisjonelle måten at informasjon kommer fra toppen og nedover. Informantene har opplevd dette som tilretteleggelse for virtuell ledelse, og dermed tas dette med som et godt tiltak. Informant 5 forklarte det som at dette var noe av det som fungerte best *“Det som fungerte aller best var å høre andre. Hva gjør du for virtuell ledelse? Hvilke tiltak har du og problemer har du og hvordan løser du de?”* Erfaringsutveksling kan foregå på ulike måter, både internt og eksternt. Informanten fortalte videre at det var store fordeler med å holde erfaringsutvekslingen internt, siden dette gir lav terskel samt høy takhøyde. Det er noe organisasjoner bør ta med i sine beregninger. Om bedriften har begrenset intern kompetanse og føler det ikke strekker til med intern erfaringsutveksling kan det være en mulighet å hyre inn profesjonell ekspertise.

Flere av informantene nevnte at organisasjonen hadde interne kompetansebanker, altså systemer i form av en nettportal der det ble lagt ut nyttig informasjon angående virtuell ledelse. Flere fant dette nyttig, men samtidig var det noen som ikke benyttet seg av dette. Informant 3 forteller *“Det har vært litt informasjon som er gitt ut av bedriften, men det var litt opp til enhver å lese det.”* Dette tyder på at organisasjoner bør tenke nøye gjennom hvilke informasjon de legger ut, og hva de forventer av sine ledere til å gjøre med informasjonen. Noen ganger blir det lagt ut for mye informasjon hvor det forventes for mye. Informant 9 forteller:

*[...] men jeg opplevde at det var litt krevende fordi det var litt demotiverende i den grad at man blir foret med alt som var så veldig veldig viktig uten at man fikk noe kunnskapsbasert informasjon om hva skal man prioritere om man ikke har kapasitet, hvordan skal man håndtere dette.*



Det er helt klart at en intern kompetansebank er nyttig, men da må den benyttes på rett måte. Flere informanter nevnte at de enten savnet eller fikk stor nytte av kjappe tips og triks og såkalte tommelfingerregler på hvordan det skulle gjøres. Dette er noe organisasjoner bør ta med seg, begynn med det grunnleggende, gi lederene en kjapp oppføring. Informant 9 savnet dette “*Ja altså, det hadde vært nyttig med noe lett tilgjengelige guidelines eller tommelfingerregler.*” Informant 5 har benyttet seg av dette og fant det svært nyttig.

Erfaringsutveksling hadde størst effekt hos informantene da det kom i samtaler med hverandre. Ledere bør sette opp dedikerte møter for erfaringsutveksling, dette kan være mellom ledere fra forskjellige avdelinger, til større samlinger med flere ansatte i ulike roller.

Organisasjoner med lav grad av erfaring med virtuell ledelse bør også vurdere å gjennomføre statusrapporter hvor man ser tilbake på hvordan det har gått, lærer av sine feil og tar med videre hva som gikk bra. Dette kommer av informant 1 som på spørsmålet om de kunne gjort noe anderledes i tilretteleggingen, kjente på savnet av et slags statusrapport-prosess “*Vi kunne gjerne hatt en statusrapport og sett på hva som har funka bra og hva som har funket dårlig og tatt med seg dette videre. Det er en lur ting å gjøre tenker jeg.*” Dette er også oppfatningen til Terziev mfl. (2020) som mener rapporteringer er essensielle i enhver endringsprosess.

### **Interne og eksterne kurs**

På spørsmålet hvor informantene måtte reflektere over hva de i etterkant av oppstarten til virtuell ledelse kunne ønsket ble gjort anderledes, ble kurs nevnt gjentatte ganger. Blant annet av informant 1 forteller:

*[...] hvordan får man til det digitalt kunne jeg gjerne tatt et kurs på også når jeg selv bare er deltager, der kunne man også hatt en slik kurs på hvordan man ikke skal bli for passiv og da kan man gå glipp av de diskusjonene som bidrar til noe konstruktivt. Om jeg skulle satt meg ned nå og gått grundig til verks, ville jeg fått litt innspill på mer strategier på digitale møter.*

Informant 3 kunne gjerne ønsket seg innleid ekspertise “*Kanskje man skulle ha leid inn noen eksperter helt i starten som kunne hjulpet oss igang.*” Det finnes mange eksperter på virtuell ledelse som organisasjoner med interne kompetansemangel burde vurdere å leie inn for å trene opp sine ledere.

## **Støttefunksjoner**

Som nevnt under utfordringer knyttet forberedelser hadde en av informantene etablert et sterkt støtteapparat rundt seg. Dette inkluderte blant annet en kommunikasjonsrådgiver og prosjekt-koordinator. Slike tiltak vil hjelpe ledere med å hele tiden se nye muligheter, og holde seg relevante i bransjen. Som informant 1 forteller *“Min oppgave er å skjønne at vi trenger slike støttefunksjoner.”* og videre *“Jeg kan ikke alle mediene selv, men har du lederstøtte som jeg mener alle burde investere i, får man mulighet til å få den sparken i foten jeg trenger. Jeg har ansatt 2 stykk som skal sparke meg i leggen.”* Problemet her er at ledere som i utgangspunktet ikke mener de trenger dette, er muligens de lederene som trenger det mest, og dette blir da en ond sirkel. Mens de lederene som kanskje allerede er litt frempå, ser de ekstra mulighetene dette kan gi dem, som gjør at de kommer enda lengre frempå. Det må også nevnes at økonomi er en del av bildet, da ikke alle har mulighet til å ansette et slikt støtteapparat.

## **Investering mot en virtuell hverdag**

På intervjuene ble det spurt spørsmål knyttet investering mot en mer virtuell hverdag og teknologiske egenskaper hos ledere. Samtlige var enige om at det var viktig å investere mot en mer virtuell hverdag, noen mer enn andre, mens på spørsmålet om det var nødvendig med tekniske ferdigheter hos lederen var svarene vidt forskjellige. Investeringene de ulike lederene har gjort varierer endel, men det kom også av sine budsjetter. Informant 1 var litt misfornøyd med hvordan toppledelsen fordelte ressursene ut på de ulike avdelingene. Avdelingen til informanten fikk vesentlig mindre enn andre avdelinger, så de følte seg mindre prioritert og dermed ikke samme muligheter som andre avdelinger når det kom til å investere i ordentlig godt utstyr. Avdelingen til informant 4 har ikke bare investert i digitale verktøy, men også i rådgivere som lederstøtte til blant annet virtuell ledelse og andre nye muligheter og utfordringer som kommer. Informanten kunne fortelle at de var veldig opptatt av å ligge ett par steg foran andre konkurrenter, og at de hele tiden leter etter muligheter, noe disse lederstøttefunksjonene muliggjør. Dette er noe andre organisasjoner burde vurdere om en slik investering kan være noe for dem. Informanten mener dette har vært et viktig tiltak for å lykkes med virtuell ledelse.

Videre så man at informanter som mente ledere burde være mer teknologisk egnet også var mere frempå i utprøvingen av ny teknologi og hadde et mer positivt syn på hele situasjonen. Det skal merke seg at antall informanter er for få til å kunne gjøre en generalisering og si at det-

te alltid er situasjonen, men det er verdt å merke seg. Derfor tas det også med i denne oppgaven at det er viktig med ledere som har forståelse for teknologi. I teorien til Cascio og Shurygailo (2003) forklares det hvordan en leder må vite fordeler og ulemper ved digitale verktøy, og når de forskjellige verktøyene skal tas i bruk. At dette er en viktig del av virtuell ledelse forklarer også informant 4 *“Så dette er også en del av ledelse. Bruke de verktøyene som finnes for å oppnå noe [...] jeg leter etter muligheter, det er viktig innenfor virtuell ledelse.”*

Informant 5 som har en teknisk bakgrunn hadde dette å fortelle på spørsmålet om dagens ledere trenger en teknologisk forståelse *“Åja, ja, ja det må man bare. Jeg har alltid fra inntrykket man gir, kommunikasjonen man speiler, at man har kontroll på det digitale, fordi om man ikke har det havner man på hæla.”* Informant 8, som ikke har teknisk bakgrunn, hadde dette å meddele om samme spørsmål:

*Ja men det tror jeg henger litt med i jobben gjør det ikke det da. Du lærer deg å bruke et verktøy, det gjør du hele tiden så det er ikke annerledes enn noe andre ting tenker jeg. Nei, synes man ikke trenger å være veldig teknisk egnet.*

En viktig lederegenskap for ledere i virtuelle team, er at de har de rette teknologiske ferdighetene. Slik som informant 5 sier at ledere burde ha kontroll på det digitale, eller så ligger man bakpå. Dette støttes i teorien av Maduka mfl. (2018) som forteller at ledere med teknologiske ferdigheter i virtuelle team, styrker troverdigheten til lederrollen deres. Ved å ha teknologiske ferdigheter, vil ledere vite hvilke teknologier som egner seg best for deres virtuelle team, som igjen gjør at et virtuelt team kan samarbeide mye mer effektivt (Cascio & Shurygailo, 2003; Malhotra & Majchrzak, 2004; White, 2014; Zigurs, 2003).

## **Teamidentitet**

Det nevnes av Kirkman mfl. (2002) og Cramton og Orvis (2004) at det er viktig for lederen å skape en god teamidentitet, hvor samtlige av medlemmene får tydelige roller. Dette er noe lederen bør tenke på i tilretteleggelsen av et hvert nytt team, eller om omgivelsene endrer seg stort, som de gjør når et team går fra å samarbeide fysisk til virtuelt. I sistnevnte situasjon, poengterer Malhotra og Majchrzak (2004) også at det er spesielt viktig at lederen avklarer tydelig hvilke teknologier som skal brukes.

## Endringsledelse

Til slutt er det nødvendig å se på endringsledelse. Dette støttes av teorien til Terziev mfl. (2020) om at ledere har et ansvar om å skape og opprettholde endringer, som er nødvendig for at organisasjoner skal lykkes i en konkurransedyktig verden. Informant 5 og 7 poengterte også at endringsledelse har vært et viktig steg i denne prosessen og noe de aktivt har arbeidet med. Informant 5 kunne meddele *“Forstå hva det vil si, hvordan få det til [...] ha en gjennomtenkt plan før man igangsetter endringer. Den terskelen for hva en endring var er lavere før og høyere nå digitalt.”*

Det informanten prater om her, støttes i modellene nevnt i delkapittel 2.2.2 *Endringsledelse*, som er utarbeidet om endringsprosessen. Som Terziev mfl. (2020) forteller er det viktig å identifisere hva som skal bli forbedret, avklare mål, bruke rett ressurser og ikke minst lede denne endringen. Informanten nevnte også at terskelen for endringer er høyere digitalt. Dette er nok fordi teknologien utvikles hele tiden, så man er mer eksponert for endringer, og derfor utvikler man også en høyere terskel. Dette er en stor fordel med virtuell ledelse, fordi fremtidige endringer som ikke nødvendigvis er direkte koblet mot teknologi, vil takles bedre, nettopp fordi de opererer i et arbeidsmiljø med mye kontinuerlig endringer. Videre forteller informant 5:

*Det er en aha opplevelse, at selv små endringer vil virke veldig store for andre når man lever med usikkerhet. Usikkerhet begynner ofte i mindre kommunikasjon, sjeldnere kommunikasjon og samhandling. Så det å være ekstremt tydelig og presis i kommunikasjonen er det viktigste tiltaket for endringsledelse virtuelt.*

Viktigheten av kommunikasjon gjenspeiles i teorien til Terziev mfl. (2020), som forteller at kommunikasjon er et sentralt element i hele endringsprosessen. Det å gi tilbakemeldinger på det som fungerer, og det som ikke fungerer og det å klare å løse dette, vil gi en velykket endringsprosess. I følge Hossein (2012) må ledere utøve effektiv kommunikasjon spesielt i startfasen av virtuelle team. Kommunikasjon med hver enkelt medlem av et virtuelt team, gjør også at teamets sammensetning og samhold styrkes (Bergiel mfl., 2008).

Videre forteller informant 5:

*Det er jo kjempeviktig det med endringsledelse, forstå hva det vil si, hvordan få det til, hva slags motstand man møter og hvordan håndtere det. Ha en gjennomtenkt*

*plan før man igangsetter endringer. Den terskelen for hva en endring var er lavere før og høyere nå digitalt.*

Informant 7 delte samme syn og hadde dette å fortelle:

*I slike prosesser er endringsledelse et viktig punkt, helt klart. Våre prosesser som vi snakket om istad, det med å etablere gode rutiner i starten av prosjekter og sørge for at alle vet hva som skjer og hvordan ting skjer sørger for å minske motstand og usikkerhet. Dette er altså et viktig tiltak i vår endringsledelse. Det vil selvsagt alltid være noen som er motstandere av endring, men ved å forklare hvorfor man gjør som man gjør og sørge for at alle vet hvordan de skal gjøre det vil i allefall minske motstanden, håper vi da.*

Informant 5 og 7 sine syn på planlegging og rutiner i en endringprosess, støttes av teorien til Terziev mfl. (2020), som påpeker at planlegging i endringsprosesser er helt essensielt, hvor en detaljert plan må utarbeides for å redusere usikkerhet. Her er det også viktig å vite hvem som blir påvirket av endringene og hvordan dette vil påvirke dem. Terziev mfl. (2020) påpeker ytterligere at det også er viktig planlegge opplæring av de nye prosessene.

Informant 5 og 7 sine syn på motstand i endringsledelse blir også støttet av Terziev mfl. (2020) som forteller at det ikke er mulig å unngå motstand i en endringsprosess. Lederene må være forberedte på motstand, slik at de kan håndtere dette på en best mulig måte. Teorien fra Maduka mfl. (2018) forteller at ledere som er motstandsdyktige, vil kunne lykkes i å lede virtuelle team. Hvis de er motstandsdyktige, vil de kunne håndtere feiling og lære av det. Gjøre de dette vil de kunne klare å komme sterkere tilbake hvis det forekommer ny motstand av endring.

De aller fleste informantene hadde løst dette ved å inkludere de ansatte i høyest mulig grad. Denne situasjonen lederene sto ovenfor, var spesielt anderledes da virtuell ledelse kom som en reaksjon på pandemien. Derfor måtte lederene også se endringsledelse i perspektivet av en pandemi. De forsøkte å opprettholde et nøytralt syn på pandemien ovenfor sine ansatte, og som informant 2 forteller “*Vi har hatt et nøytralt syn på pandemien, ikke hauset det opp, men heller ikke snakket det bort, det er viktig å ha rett innstilling til dette.*” Det vil alltså være tiltak ved endringer som noen misliker. Derfor må organisasjoner tenke nøye igjennom hvilke endringer som vil følge av å gå mer over til virtuell ledelse, inkludere de ansatte og alltid holde de informert om hva som skjer og hvorfor det skjer.

### **4.1.3 Muligheter**

Til slutt for tilretteleggelse skal mulighetene som følger belyses. Virtuell ledelse gir organisasjoner en rekke med muligheter og det hele starter med en god tilretteleggelse. Dette blir hjørnesteinen til å klare å utnytte alle ytterligere muligheter. Det hele begynner med å gi lederne sine de rette verktøyene for å kunne igangsette virtuell ledelse, ha god endringskultur og sette opp gode rutiner for virtuell ledelse.

#### **Trygge ledere**

Får lederene den rette forberedelsen, opplæringen og ressursene vil dette uten tvil skape trygge virtuelle ledere. Gjennom intervjuene kom det frem at de fleste ikke viste hvordan de skulle håndtere situasjonen på egenhånd. Flere viste til usikkerhet helt i startfasen. Med gode forberedelser og riktig opplæring, vil de bli trygge på sin lederrolle i virtuelle team. De vil være forberedt og lært opp til å klare å lede det virtuelle teamet i riktig retning. Som teorien til Rosen mfl. (2006) forteller, vil usikkerhet fort oppstå i virtuelle team, for eksempel ved dårlig kommunikasjon, og derfor er det viktig at lederen vet hvordan man skal være en god støttespiller og tilrettelegge for veiledning. Ved å være en god støttespiller og tilrettelegge veiledning, vil teamet bli sikre på hva de skal gjøre, og med en godt opplært leder vil medlemmene av et team ha mindre terskel for å spørre om hjelp da de vet at lederen er godt forberedt på å lede virtuelt.

#### **Effektive team**

Det samme gjelder for medlemmene i virtuelle team som for lederene. Får de ansatte god opplæring og tid til å forberede seg ordentlig, vil det resultere i mer effektive team. Det er ofte mange rutiner som forandres, og om det er mye usikkerhet og frustrasjon rundt det, vil det gå utover effektiviteten på teamene. Som teorien forteller er det viktig med lagbygging, og at alle i det virtuelle teamet stoler på hverandre og klarer å håndtere konflikter (Rosen mfl., 2006). Hvis de blir tilrettelagt og lært opp til dette, er det større sannsynlighet for at et virtuelt team blir mye mer effektive. Hvis alle får riktig opplæring, der organisasjoner setter av tid og ressurser til dette, vil de bli motiverte til å samarbeide virtuelt. Et godt rustet virtuelt team vil derfor bli effektive og høyt motiverte til å nå deres felles mål, enn de teamene som har fått lite forberedelser og opplæring.

## Motstandsdyktighet

Dette handler i stor grad om å håndtere endringsledelse. Legges dette til rette, blir det mindre motstand og usikkerhet i samtlige ledd i organisasjonen. Det vil være motstand, og uenigheter for de personene som blir påvirket direkte av endringene som skjer i en endringsprosess. Det er derfor viktig at lederne også feirer endringer som er i en grad velykket. Dette er støttet av Terziev mfl. (2020), som mener ledere må feire milepælene sine med de som har bidratt til endringen. Feiring av milepæler i endringsprosessen, gjør at alle føler seg inkludert, samtidig som man skaper et miljø for endring. Å tilrettelegge for endringsledelse, gjør organisasjonen konkurransedyktig og mottagelig for endring i fremtiden.

## 4.2 Oppfølging

Videre vil resultatene angående oppfølging bli presentert og diskutert. Figur 8 oppsummerer funnene, etterfulgt av en mer detaljert analyse av hvert element. Dette har fremkommet av empirien og styrkes ytterligere av teori. Ved å endre omgivelsene og prosessene vil det naturlig etterfølge utfordringer som må håndteres.

<b>Oppfølging</b> <i>ved virtuell ledelse</i>			
<b>Utfordringer</b>	<b>Løsninger</b>	<b>Muligheter</b>	<b>Teori</b>
<i>Samhandling i teamet på individuelt nivå</i>	<i>Proaktiv</i> <i>Digitale verktøy</i> <i>Kommunikasjonskanaler og relasjonsbygging</i>	<i>Trivsel</i> <i>Motiverte virtuelle team</i> <i>Gjensidig tillit</i>	<i>Schepers mfl. (2005);</i> <i>Terziev mfl. (2020);</i> <i>Morrison-Smith &amp; Ruiz (2020);</i> <i>Liao (2017);</i> <i>Cummings &amp; Bromiley (1996);</i> <i>Hertel mfl. (2004);</i> <i>Schulze &amp; Krumm, (2017);</i> <i>White (2014);</i> <i>Feitosa &amp; Salas (2020);</i> <i>Bell &amp; Kozlowski (2002);</i> <i>Huettner mfl. (2007);</i> <i>Schaubroeck &amp; Yu (2017);</i> <i>Maduka mfl. (2018);</i> <i>Avolio mfl. (2014);</i> <i>Zaccaro &amp; Bader (2003);</i> <i>Geister mfl. (2006);</i> <i>Hunsaker &amp; Hunsaker (2008);</i> <i>Hossein (2012);</i> <i>Kurt (2010);</i> <i>Gupta &amp; Pathak (2018);</i> <i>Brake (2006);</i> <i>Hoefling (2017);</i> <i>Oshri mfl. (2008);</i> <i>Kirkhaug (2019);</i>
<i>Tillit</i>	<i>Ansvarliggjøring og ryggdekning</i> <i>Lytte, anerkjenne og inspirere</i>	<i>Tillitsbasert arbeidsliv</i>	
<i>Motivasjon</i>	<i>Allokere ressurser og prosjekter</i> <i>Sosiale aktiviteter</i>		

Figur 8: Oppfølging v/ virtuell ledelse

## 4.2.1 utfordringer

### Samhandling i teamet på individuelt nivå

En utfordring lederen har er å etablere et sammensveiset og godt utformet team. I team vil det alltid være personer som har forskjellig kompetanse, erfaring og personligheter. Derfor kan det være utfordrende å få alle i et virtuelt team på samme bølglengde, slik at de fungerer bra sammen. For eksempel vil enkelte ha bedre forståelse og erfaring i bruk av teknologi. Lederen må bygge gode relasjoner med alle medlemmer i virtuelle team, slik at alle stoler på hverandre, og får et generelt godt forhold til hverandre. Klarer lederen å få til et godt rustet virtuelt team som fungerer bra sammen, er det stor sannsynlighet for at de lykkes og klarer å nå deres felles mål. Lederen må Kontinuerlig følge opp det virtuelle teamet, og da ikke minst på individuelt nivå.

En utfordring lederen har med å følge opp teamet, er å passe på at deres teknologiske kompetanse passer til de verktøyene som brukes. Dette er fordi det individuelt sett i et team vil ha forskjellig erfaring og komfort med digitale verktøy (Schepers mfl., 2005). Dette viste også empirien, hvor det var stor forskjell på de tekniske ferdighetene hos lederene, samtidig som lederene påpekte samme forskjell hos de ansatte. Enkelte som har vokst opp i en tid preget av digitalisering, og er vant til å bruke teknologi daglig, mens det for andre ikke føles like naturlig. De vil derfor kanskje ikke være like komfortable med å ta i bruk teknologi, da de ikke har like stor forståelse eller kompetanse i hvordan det brukes. Selv om dette fremkommer av teori, mente informant 9 at selv de eldre klarte seg godt gjennom denne virtuelle overgangen, nesten like godt som de yngre. Informanten forteller:

*Vi så jo her at både unge og gamle fant ut av dette er på en god måte, de aller aller fleste. Og det er jo en positiv erfaring som vi kan ta med videre. At vi skal tørre å ha tillit og gi dem utfordringer uten at vi nødvendigvis skal presentere en løsningen til dem.*

Det skal sies at denne lederen var tydelig på at det var viktig med rett innstilling og at dette kan ha spilt en viktig rolle for at de eldre klarte seg så godt gjennom dette. Informanten snakket flere ganger om det å ha rett innstilling:

*Jeg forsøker å formidle en positiv innstilling til digitale verktøy og fokuserer på fordelene og hva det kan gjøre for oss for at vi skal være mere effektive og få bedre oversikter over ting. Også formidler jeg at man må ha en viss tålmodighet med*



*en del verktøy som vi bruker som enda ikke er godt nok utviklet og som har en del mangler. Da må vi heller i stedet for å banne og sverte og gi oss, må vi gi tilbakemeldinger til de som faktisk kan endre det. Også tror jeg det er viktig å formidle at vi alle er nybegynnere på et tidspunkt og hvis noen sliter med verktøy skal vi være tålmodige med det, jeg registrerer at noen kan vise litt irritasjon over andres ikke så velutviklet kompetanse, og det synes jeg er synd, fordi vi må tørre å være litt sårbare også.*

Det som informantene her forteller, støttes også av teorien til Terziev mfl. (2020), som mener prosesser er krevende og en viss tålmodighet er viktig. Dette er en veldig viktig egenskap for dagens ledere som leder i et miljø med kontinuerlig endring. Teorien utarbeidet av Morrison-Smith og Ruiz (2020) støtter at det er viktig med den grunnleggende teknologiske forståelsen samt et ønske om kontinuerlig læring. Graden av kompetanse i teknologiske verktøy vil være forskjellig individuelt i virtuelle team, og lederen må legge til rette for at dette er noe som må tilrettelegges og følges opp slik at alle kan samarbeide på en optimal og effektiv måte.

Videre fremommer det i teorien til Liao (2017) at det er en utfordring med at medlemmer i et virtuelt team kan være uvitende om deres roller og utførelse av arbeidsoppgaver. Dette kan klart også være en utfordring i tradisjonelle team, men i virtuelle team samarbeider man ofte asynkront, som kan forsterke usikkerheten rundt roller og arbeidsoppgaver. Det må poengteres at utfordringer med den asynkrone kommunikasjonen kommer av tidsavstanden og at dette er noe denne avhandlingen ikke ser nærmere på.

Et sammensveiset team vil bety at teammedlemmene fungerer bra sammen, men også med lederen. Å trives i virtuelle team og ha et godt forhold med lederen sin, kan være avgjørende for effektiviteten og kvaliteten på oppgavene som gjøres i teamet. Har noen i et virtuelt team et dårlig forhold med lederen sin, er det ikke sikkert de er motiverte til å gjøre den jobben de skal gjøre. Teorien til Liao (2017) tilsier at det er viktig at ledere påvirker gjennom relasjonsorienterte tiltak. Relasjonene kan blant annet styrkes gjennom inspirasjon, anerkjenner arbeid eller støtte, noe som igjen kan øke lojaliteten (Liao, 2017)). Ledere som kontinuerlig følger opp alle i teamet og styrker relasjonene vil skape et godt arbeidsmiljø, hvor alle trives i større grad. Med dette i baktanken er det derfor viktig å se på to ytterligere faktorer, nemlig tillit og motivasjon.

## Tillit

Som beskrevet i teorien kom Cummings og Bromiley (1996) med en definisjon på tillit, hvor de sa at tillit er et individs tro på at teamet gjør et ærlig forsøk på å oppføre seg i henhold til sine forpliktelser, hvor de beholder seg lojale til teamet og ikke utnytter andre til sin egen fordel (Cummings & Bromiley, 1996). Videre i teorien ble det presentert at gjensidig tillit var selve hjørnesteinen til alt samarbeid, da det skaper handlingsrom for informasjonsutveksling, diskusjoner, konflikter og det å spørre hverandre om hjelp. Om den gjensidige tilliten ikke er til stedet, vil dette kunne gå utover en rekke aspekter, poengtert ut av Morrison-Smith og Ruiz (2020): *reduisert villighet til kommunikasjon, færre tilbakemeldinger, mindre initiativ, manglende evne til å løse ustrukturerte oppgaver, takle utfordringer, økt risiko og mangel på empati* (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Det blir lederens jobb å skape disse handlingsrommene, slik at teamet etablerer og vedlikeholder denne gjensidige tilliten. Morrison-Smith og Ruiz (2020) nevnte videre at lederen kan gjøre det ved at teamet blir kjent med hverandre på det personlige plan og at de løser tekniske problemer sammen. Som teorien beskriver videre har virtuelt samarbeid en tendens til å være overfladiske, der menneskene ikke blir ordentlig godt kjent med hverandre, i like som grad som man kan oppnå samlokalisert. Dette støttes av empirien, hvor samtlige av informantene beskrev det virtuelle samarbeidet som meget formelt og effektivt, hvor man mistet det uformelle. Undersøkelser har vist at det er ekstra viktig for virtuelle team å etablere tillit tidlig i samarbeidet, kontra mindre virtuelle team (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

De aller fleste informantene i dette studiet var ledere av team, som før pandemien var mer eller mindre samlokalisert. Dette gjør at de på forhånd hadde etablert den gjensidige tilliten som er så viktig for samarbeid. Samtidig hadde de kun drevet med virtuell ledelse i litt under ett år, så det kan ha vært begrenset med problemer knyttet til vedlikehold av tilliten. Det kan tenke seg at informantene hadde hatt andre utfordringer knyttet tillit om de hadde vært under virtuell ledelse lenger eller etablert nye team under virtuell ledelse. Dette er verdt å merke seg. Dette støttes også av teorien til Morrison-Smith og Ruiz (2020) som påpekte at det er vanskelig å etablere tillit hvor digitale verktøy erstatter de fysiske samlingene. Det var flere uttaleser som pekte på utfordringer for lederene ved å skape disse handlingsrommene for gjensidig tillit. Flere av informantene viste til at deres lederstil baserte seg på å være synlig for de ansatte og viste til at

dette ga utfordringer virtuelt. Informant 4 hadde en lederstil som baserte seg mye på en såkalt “*managing by walking around*”. Altså at lederen var veldig opptatt av å gå rundt på kontoret og snakke med de ansatte, løse små problemer i de uformelle samtalene i gangene og ha en åpen dør policy på kontor. Dette var jo et tiltak lederen gjorde for å skape det arbeidsmiljøet lederen ønsket, som styrket tilliten hos de ansatte. På spørsmålet om hvordan det var å holde på samme lederstil virtuelt kunne informantene meddele at det var vanskelig:

*Nei, jeg mister sannsynligvis en del folk som jeg ville klappet litt på skulderen og sagt hvordan går det? Og det er kanskje det som er det vanskelig. Om jeg skulle gjort det systematiske nå, da måtte jeg kanskje tatt jevnlige calls på Teams. Men man vil ha en tendens til å gå til de du får god respons av, liker ekkokammer. Går kanskje forbi de man ikke syntes det er så morsomt å snakke med. Men det kan hende at det er litt lettere å gå fysisk, der møter man folk på gangen, her kan man ikke unngå å snakke med folk, men virtuell kan man unngå det i større grad.*

Videre kunne det virke som flere av informantene tok lett på tillits spørsmålet, hvor mange mente at deadlines eller de autonome arbeidsforholdene var nok for å skape tillit. Dette kan tyde på at ledere bør bli mer oppmerksomme på at tilliten fort kan svekkes, om de nødvendige tiltakene ikke gjennomføres. Informant 3 forteller:

*Tja altså de vet hva de skal gjøre og da har jeg jo såpass tiltro til dem at de gjennomfører det de skal til den deadlinen de har. Men det stemmer nok at jeg føler jeg har litt mindre oversikt og kontroll. Så ja jeg må vell bare ha en større tillit til mine ansatte i en virtuell setting. Men dette har gått veldig greit egentlig, har ikke trengt å overvåke noen.*

Det samme synet delte informant 2, som kunne meddele “*Det er ikke noe om å jobbe for å skape tillit. Var leder før, så stoler på mine ansatte.*” Informant 9 så heller ikke behovet for å jobbe ekstra med tillit “*Har ikke behov for å gjøre, de har jo veldig autonome arbeidsforhold, også før, og de er drevet av selvmotivasjon, har ikke hatt en indikasjon på at de ikke jobber like mye som de gjorde før heller, tvert i mot.*” På andre siden har flere informanter tenkt ekstra på dette nå under virtuell ledelse. Informant 5 følte seg noen ganger begrenset i handlingsrommet, og poengterte at det var enda viktigere med empati, det å lytte, være forståelsesfull og styre de ansatte enda tettere:

*Det er mye i forhold til det med forståelsesfull empati og lytte. Så er det jo noen ganger man føler seg begrenset i handlingsrommet, hva kan jeg egt gjøre med det, det kan være alt fra “nå hater jeg corona” eller “nå har jeg det ikke bra”. Jeg føler et veldig stort ansvar som leder når det er du som er den personen de møter og skal prøve å gjøre noe med det. Det er liksom det å føle med de, og ta det litt sånn, være med å styre forventning og motivere, finne arbeids glede og ja.*

Videre forteller informanten at det ikke er mulig å detaljstyre samtlige, så tillit, delegering og rapportering er desto viktigere. Informant 7, som har jobbet mye med virtuell ledelse mener at denne måten å arbeide på faktisk øker tilliten. Informanten forteller:

*Jeg tror måten man jobber på nå øker tilliten til hverandre, det er så enkelt å nå hverandre og se prosessene. At noen sitter hjemme en dag gjør ingenting med tilliten mot den personen nå, som det kanskje i større grad gjorde før. Da var det litt sånn, hva om personen egentlig gjør noe helt annet. Slikt er det ikke nå lenger. Det at jeg som leder gir min tillit til mine ansatte uten å konstant se over skulderene deres tror jeg bare gjør resultatene våre enda bedre. Tillitsbasert ledelse går hånd i hånd med virtuell ledelse.*

Teamet til informant 7 er også veldig opptatt av å etablere gode rutiner i starten av prosjekt og opprettholde den uformelle kontakten virtuelt. Dette samsvarer med teorien og dette kan være grunnen til at informanten mener denne måten å jobbe på ikke skaper problemer med tillit.

Informant 6 har ganske lik lederstil som informant 4 ved at de begge er opptatt av mye tilstedeværelse. Informanten legger også til en viktig punkt for å bygge tillit. Informanten forteller:

*Det viser seg at det liker folk i organisasjonen vår, det at vi ansvarliggjør folk. Det skaper tillit til hverandre. Vi skaper tilliten ved at vi er tett på folk, vi snakker mye samme, blir enige om hva de skal gjøre og om det er noe sier jeg at jeg kommer til å si ifra om det er noe som ikke er som det er, slik at de kan være trygge på at jeg ikke går bak ryggen på dem. Ryggdekning er viktig, at de skal føle at jeg gir med ryggdekning. Når de er i en autonomisk situasjon er det om å gjøre at bestemmelsen gjøres langt nede med at de har en ryggdekning til nærmeste leder over. Det skal de føle at de har, og det skal også føle at om de kommer med noe så skal det aldri bli brukt mot de. De skal kunne komme med hva som helst, og selvsagt om det er*

*kritikk om meg, så skal ikke det bli brukt mot dem. Det er viktig med åpenhet og transparens. Det er en prosess hvor vi må være tett på folk og stole på folk, begge veier. Ansvarliggjøringen er det som er viktig her.*

Informanten presiserer altså dette med ryggdekning og ansvarliggjøring og hvordan dette er med på å bygge tillit. Dette er et viktig poeng, da de ansatte kanskje kan føle seg litt alene om de sitter på hjemmekontor. Da kan det være betryggende å vite at du har ryggdekning av din leder. Dette støttes av teorien til Liao (2017) som mener støtte fra lederen er viktig, og at dette vil øke lojaliteten og tilliten mellom dem.

Ut i fra det som blir observert av empirien, med støtte fra teorien, ser man at det er nødvendig å gå litt ekstra i dybden på tillit. Empirien forteller om en underernæring på det sosiale og at det er et relasjonsgap. Når det er snakk om virtuelle team må disse ledes og utvikles, hvor tillit er viktig. Kirkhaug (2019) beskriver tre ulike versjoner av tillit, relasjonell, kalkulert og institusjonell tillit. Relasjonell tillit handler om forbindelser mellom parter over tid, dette går mye på åpenhet, gjensidig lojalitet og til slutt de sosiale relasjonene som man ofte desverre ser problemer med i virtuelle team. Den rasjonelle tilliten fungerer som en sosial grunnmur, som både leder og teammedlemmer kan støtte seg til i utfordrende situasjoner (Kirkhaug, 2019). Denne formen for tillit er ekstra viktig for ledere i virtuelle team. Videre har man kalkulert tillit, dette går mer på at teammedlemmer er fortrolige med at det de gjør vil ha konsekvenser for andre i teamet. En annen definisjon på dette er forventningene om at noen man er i samarbeid med vil utføre handlinger som vil være til vår fordel, eller som får oss til å inngå avtaler med dem (Gambetta, 1988; Hosmer, 1995, begge referert i Kirkhaug, 2019). Dette er den mest utbredte formen for tillit. Et enkelt eksempel på dette er blant annet hvordan ansatte forventer å få utbetalt lønnen sin, eller hvordan en leder forventer at de ansatte forholder seg til arbeidsavtaler. Dette kan være veldig viktig for en virtuell leder å være klar over, særlig ved ekstern samarbeid, noe det gjerne er i virtuelle team. Til slutt snakker Kirkhaug (2019) om institusjonell tillit. Dette går mellom organisasjonen, hvor organisasjonen har et sett med ambisjoner, regler og verdier som skal beskytte medarbeiderne og gi dem tilhørighet. Dette formidles gjerne av lederen og kan by på utfordringer i virtuelle team med eksterne partnere som ikke har samme tilhørighet til disse rammene ved organisasjonen. Avslutningsvis, med å se dette i betraktning empirien, handler det også om at ledere må tåle å gi fra seg oversikten og kontrollen til en viss grad, men ha tillit til at det som skal gjøres fremdeles blir gjort.

## Motivasjon

Som beskrevet i delkapittel 2.3.3 *Motivasjon*, har personer ulike behov, som også er i stadig forandring. Dette betyr at lederen må være klar over behovene til den enkelte og hele tiden være klar over behovsendringene hos de ansatte. Virtuell samarbeid tilfører enda et element inn i dette, som gjør det enda vanskeligere for ledere. Det virtuelle samarbeidet skaper en utfordring ved at de ansatte kan føler seg anonyme i samarbeidet når alt foregår virtuelt (Hertel mfl., 2004). Dette har informantene følt på, hvor flere har beskrevet at de ansatte finner det tøft med hjemmekontor og at lederene jobber ekstra med å tilfredstille behovet dems om et sosial arbeidsmiljø, der de blir sett. Informant 1 forteller “*Det jeg har merket er at noen syntes noen perioder på hjemmekontor var tøft*” og videre:

*Vi var ganske opptatt i å ivareta de faste møtepunktene vi hadde. Vi har en del faglige møtepunkter som vi flyttet over til det virtuelle da. Det har ikke fungert like bra, men det har vært bedre enn ingen ting. Det er ganske viktig egt. Der vi vanligvis pleier å feire, feirer vi virtuelt, sendt ut bakevarer på døra til folk osv. Sånn at det er noe med den teamfølelsen, at man hører med i teamet osv. Og det med å være litt oppmerksom på hvis noen trenger en ekstra epost eller en telefon, ta kontakt. Noen grupper selv har hatt vært flinke til å ha digitale lunsjer etc.*

Et annen utfordring kan være med selve teknologien, ikke alle er like komfortable i bruken av teknologiske verktøy og dette setter en ordentlig demper på motivasjonen (Schulze & Krumm, 2017). Dette har også blitt oppfattet av informant 9 som har sett at noen sliter litt med det tekniske, men også at andre da irriterer seg over disse personen, dette blir bare en ond sirkel. Informanten forteller:

*Også tror jeg det er viktig å formidle at vi alle er nybegynnere på et tidspunkt og hvis noen sliter med verktøy skal vi være tålmodige med det, jeg registrerer at noen kan vise litt irritasjon over andres ikke så velutviklet kompetanse, og det synes jeg er synd, fordi vi må tørre å være litt sårbare også.*

Gjennom empirien har det også kommet frem at det å skape motivasjon i et virtuell miljø legger ett ekstra press på lederen, da de ansatte i større grad var med på å motivere hverandre når det var samlokalisert. Informant 3 forteller “*Før var jo mye av motivasjonen det at man hadde det gøy på jobb sammen, jeg tror de ansatte var flinke til å motivere hverandre. Nå har det kanskje blitt i større grad min oppgave å motivere dem*”.

White (2014) forteller om enda en utfordring knyttet til motivasjonen. Lederen må også klare å motivere ansatte de først møter virtuelt og som nødvendigvis ikke er et medlem av teamet men plassert etter behov.

Det trenger nødvendigvis ikke kun være utfordringer til motivasjon for virtuell ledelse. De virtuelle teamene som er effektive, pålitelige, koordinert og felles målrettet, er ofte høyt motivert (Hertel mfl., 2004). Klarer altså lederen å skape et slikt team, kan motivasjonen være bedre enn noen gang. I delkapittel 4.2.2 *Løsninger*, vil det bli diskutert mulige løsninger for dette, basert på empirien og teori.

## **4.2.2 Løsninger**

### **Proaktiv**

Tillit er noe som vil komme over tid, og det er derfor viktig at lederen hele tiden er proaktiv i sitt arbeid med å skape handlingsrommene som tillater gjensidig tillit. Dette støttes også av teorien til Feitosa og Salas (2020) som sier det at ledere som er proaktive vil kunne klare å opprettholde tilliten. Lederen er proaktiv gjennom å etablere rutiner for samarbeidet, og gjerne konkrete rammeverk for hvordan samarbeidet og kommunikasjonen skal foregå Feitosa og Salas (2020). En leder som tar for lett på tillit, vil mest sannsynlig svekke den gjensidige tilliten til et team over tid.

Ledere må også være proaktiv når det kommer til miljøforholdene. Virtuelle team har sine utfordringer knyttet avstandene forklart i delkapittel 2.1.1 *Avstander i virtuelle team*, noe som gir større miljøendringer. Lederen må sørge for at samtlige medarbeidere er tilpasningsdyktige når det kommer til disse endringene (Bell & Kozlowski, 2002).

### **Digitale verktøy**

Det kan virke banalt, men det å benytte de digitale verktøyene på rett måte er essensielt for å lykkes med virtuell ledelse. Kommunikasjon er ikke kun begrenset til tale, opp mot 70 prosent av kommunikasjonen er ikke-verbalt (Huettnet mfl., 2007). Schaubroeck og Yu (2017) snakker om at det er ulik grad av kommunikasjon, og at lederen må være bevisst på hvilke teknologier som skal brukes til enhver tid. For eksempel når det er møter burde man benytte videokonferanser,

mens skal man få avklart enkle ting kan chattegrupper og lignende fungere like godt. Teorien til Schaubroeck og Yu (2017) støttes ytterligere av Morrison-Smith og Ruiz (2020), som også snakker som ulike grader av kommunikasjon, fra face-to-face, ned til enkle meldingsverktøy som e-post. Morrison-Smith og Ruiz (2020) koblet det å bruke rett kommunikasjonsverktøy til det å skape gjensidig tillit, men poengterer at digitale verktøy har en tendens til å bli overfladiske, som igjen forsterker viktigheten av å benytte dem på rett måte.

Det at de ansatte for det første har godt utstyr, som gode kamera slik at kroppspråk kan plukkes opp, gode mikrofoner slik at alle hører hva som blir sagt og internett som gjør at det ikke blir hakkete, er helt essensielt. For det andre må de ansatte vite hvordan de bruker det, hvordan sette opp virtuelle møter, hvordan muter de seg selv, hvordan skrur de på kamera, hvordan skal man bytte mellom å dele skjerm, men også vise sitt ansikt for å skape mer engasjement. De aller fleste informanter forklarte at det i starten var mye problemer knyttet til dette, men at det som regel ble bedre relativt fort. Fremdeles føler mange at de ikke helt vet hva “*Best practice*” er enda. Informant 9 forteller:

*Når man deler skjerm mister man jo øyekontakt med de som hører på, det tok meg litt tid å finne en god måte å kunne se både deltakerne og dele skjermen. Og det er jo litt den når jeg selv er møtedeltaker kan jeg oppleve at de som ikke switcher mellom å dele skjerm og se deltakerne så blir man passivisert. Og det er jeg bevisst på, om jeg lykkes er en annen ting, men jeg er bevisst, når jeg er ferdig med å vise noe husker jeg på å avdele skjermen så vi kan diskutere mens vi ser hverandre. Og det merker jeg at ikke alle er like bevisste og da blir det mer passivt. Da forsvinner videoene og folk blir passive.*

Det å bruke teknologien på rett måte er ikke kun løsningen for å skape tillit og motivasjon, det er selve grunnsteinen til hele det virtuelle arbeidslivet. Lederen har et ekstra ansvar i å følge opp at alle de ansatte har de rette forutsetningene for å lære det og ikke minst måtte lære seg selv. Som teorien til Schepers mfl. (2005) forteller, er at det individuelt i teamet vil være forskjellig erfaring og komfort med bruk av teknologi. Derfor må lederen følge opp og tilrette legge slik at alle bruker og forstår de teknologiene som brukes i virtuelle team. Dette er også Schulze og Krumm (2017) sin oppfatning, som mener ledere må gi sine medarbeidere motivasjonen de trenger for å utforske ny teknologi de i utgangspunktet ikke nødvendigvis var helt komfortable med å bruke eller har brukt før.



Hvis lederen ikke kan teknologien selv, vil det skape feil inntrykk hos teamet. Teorien fra Maduka mfl. (2018) forteller at en karakteristikk lederen må ha for å lykkes i virtuelle team er selveffektivitet. Dette vil si at ledere må ha selvtillit i å klare å utføre sine oppgaver (Maduka mfl., 2018). Dette kan for eksempel være selvtillit til at møtet lederen kaller inn fungerer som det skal, og ha tro på at det tekniske fungerer som kamera og lyd. Lederen burde i dette tilfellet være en rollemodell for de ansatte, ha den rette innstillingen og et ønsket om å lære og benytte teknologien tilgjengelig. Dette innebærer også å være frempå og hele tiden utvikle seg, ta i bruk nye teknologier og oppdateringer som stadig skjer. Er lederen ikke det, vil fort hele teamet ligge bakpå når det gjelder bruken av teknologi. Dette har støtte i andre studier, Morrison-Smith og Ruiz (2020) forklarer at grunnleggende teknologisk forståelse, samt et genuint ønske om å lære er helt nødvendig og at team som ikke mestrer dette, vil heller ikke mestre andre mer kompliserte teknologier som kan gi enda større muligheter for virtuelt samarbeid.

### **Kommunikasjonskanaler og relasjonsbygging**

Det er viktig å etablere kommunikasjonskanaler både for tilliten og motivasjonen hos team. For å vedlikeholde tilliten i et virtuelt arbeidsmiljø må man gjennomføre de daglige samtalerne og interaksjonen som opprettholder de sosiale og faglige relasjonene. For at dette skal gjøres suksessfullt, må lederen være tydelig på hvilke kommunikasjonskanaler teamet skal bruke, samt prosessene. Her burde også lederen sette av tid til interaksjon med de ansatte. Teorien fra Avolio mfl. (2014) og Liao (2017) støtter at det er viktig med relasjonsorienterte tiltak, som å inspirere og skryte av arbeidet til sine ansatte. Å bli godt kjent med alle, og danne en forståelse av hvordan de er som person, skaper tettere tilknytning (Zaccaro & Bader, 2003). Geister mfl. (2006) forteller også at en leder som gir kontinuerlige tilbakemeldinger gir økt motivasjonen og tilfredsheten. En løsning på dette er å tilpasse måten lederen snakke med medlemmene individuelt, slik at de på denne måten styrker forholdet deres profesjonelt, men også personlig. Hertel mfl. (2004) forklarte hvordan det kan gå utover motivasjonen til de ansatte om de føler seg anonyme i samarbeidet.

Videre er også slike rutiner nøkkelen til effektive og koordinerte team. Dette støttes i teorien til Hunsaker og Hunsaker (2008) som sier at ledere som koordinerer, kartlegger og løser konflikter er sentralt i virtuelle team. Hvis lederen kartlegger potensielle problemer og bruker ressurser

på å løse dette, fører det til effektivitet og bedre flyt i sitt virtuelle team. Et team som har det grunnleggende på plass, samt gode rutiner for kommunikasjon, vil styrke den interne tilliten og motivasjonen. Som Informant 5 forteller er kommunikasjon en viktig faktor for motivasjon og desto viktigere virtuelt, derfor hadde de innført hyppigere møter og raske touchpoints hvor lederen kartlegger hvor de enkelte står faglig, men ikke minst trivselsmessig. Informant 6 forklarte også at de jobbet for å senke terskelen for å ta kontakt med hverandre virtuelt, nettopp fordi den tette kontrakten er så viktig og de ville ikke minste den når de gikk virtuelt. Ledere må være effektive i kommunikasjonen, og det er særlig viktig i startfasen av virtuelle team (Hossein, 2012).

### **Ansvarliggjøring og ryggdekning**

Et annet tiltak virtuelle ledere kan gjøre for å skape tillit hos sine ansatte er å ansvarliggjøre dem, men samtidig også gi dem ryggdekning. Informant 6 påpeker at det nettopp er slik de skaper tillit til hverandre, ansvarliggjøring. Videre forteller informanten at denne ansvarliggjøringen også setter et ekstra krav til lederene, hvor de må tilby den rette ryggdekningen, ellers blir det fort mistillit mellom leder og ansatt. Ryggdekning støttes i teorien til Liao (2017), som forteller at relasjonen mellom en leder og en ansatt styrkes ved at ledere er støttende i samlinger med flere personer tilstede. Hvis lederen tar ansvar og støtter et teammedlem, vil dette skape tillitt mellom ansatt og lederen. Videre vil slik ryggdekning bety at de ansatte får større ansvar, men samtidig støtte til nærmeste leder. Relasjonen mellom leder og ansatt må også være åpen og transparent, hvor de ansatte må kunne komme til lederen med kritikk mot lederen eller noe annet, uten at dette går utover dem. Informanten forteller:

*Det skal de føle at de har ryggdekning, og det skal også føle at om de kommer med noe så skal det aldri bli brukt mot de. De skal kunne komme med hva som helst, og selvsagt om det er kritikk om meg, så skal ikke det bli brukt mot dem. Det er viktig med åpenhet og transparens. Det er en prosess hvor vi må være tett på folk og stole på folk, begge veier. Ansvarliggjøringen er det som er viktig her.*

Det informant 6 forteller om at man må være tette på folk og stole på folk begge veier, støttes i teorien til Morrison-Smith og Ruiz (2020). Teorien tilsier at det er viktig at ledere i virtuelle team kan bygge tillit. Det er også en sterkere relasjon mellom tidlig tillit og høy ytelse i virtuelle team, enn i mindre virtuelle team.

## **Lytte, anerkjenne og inspirere**

Dette punktet går hånd i hånd med ansvarliggjøring og ryggdekning. Det handler om at lederen må se den enkelte i teamet. Det kan gjøres ved å lytte til, anerkjenne og inspirere de ansatte. Det er flere informanter som påpekte dette, blant annet informant 4 som fortalte at det er viktig at de ansatte blir lyttet til og at de blir tatt på alvor. Dette støttes også av informant 5 som forteller:

*Nei altså ett av spørsmålene som jeg stiller i mye en til en samtale er, "hva er arbeids glede for deg nå?" Motivasjonen da, er et buzzword, hva er din motivasjon, men jeg tror man på forenkelt det konseptet litt, hva er det du gleder deg til etc, senke lista litt.*

Informanten setter fokus på å gjennomføre disse samtaler for å opprettholde kontakten, lytte til de ansatte, men også forsøke i størst mulig grad å tilfredstille det som skaper arbeids glede. Siden de ikke lenger er samlet fysisk, har informanten fokus på hyppige møter:

*Men som leder har man et overordnet ansvar i å motivere sine ansatte, og det er en oppgave som er enklere å gjøre fortløpende fysisk enn nå, men det er derfor vi har mye hyppige møter, de raske touchpunktene, hjelpe å backe og styre i den retningen man ser de enkelte vil. Kommunikasjon, finne arbeids glede, ha mål, jobbe strukturert og to the point med mål.*

Informant 8 mener også at anerkjennelse og lytte er viktig "Ja altså det som går igjen, er at man savner hverandre da. Det å bli sett, få anerkjennelse av kollegaene dine, den er jo der egt konstant, men enda mer tydeligere nå" og avslutter med å fortelle at som ledere er det ekstra viktig nå å prøve å lytte og høre de ansatte.

Det er også viktig at de ansatte lytter til hverandre og føler at de er en del av teamet. Dette mener også Gupta og Pathak (2018) som forteller at dette skaper motivasjon. Videre forklarer Gupta og Pathak (2018) hvordan variasjon i oppgaver og faglig kompetanseheving styrker motivasjonen ytterligere. Til slutt fremkommer det i teorien til Liao (2017) at lederen må følge opp på det individuelle nivå ved å være en god rådgiver, bry seg, anerkjenne arbeidsinnsats og inspirere de ansatte.

## **Allokere ressurser og prosjekter**

Gjennom empirien kom det også frem at motivasjon drives av å gi de ansatte spennende prosjekter og gi dem de ressursene de trenger, samt en rettferdig fordeling av organisasjonens ressurser.

Informant 4 forteller:

*Jeg tror det som motiverer folk er at de blir hørt på, at de lyttes til, at du blir tatt alvorlig, at du får de ressursene for de tingene du brenner for. Det er sånne ting som betyr mest. Det er jo litt vanskeligere når det er virtuelt, du kan kanskje se det litt bedre på kroppspråk fysisk.*

Dette støttes av informant 7 som forteller:

*Motivasjon er jo forskjellig fra person til person, noen motiveres av å jobbe med spennende prosjekter, mens noen motiveres av å jobbe sammen med gode kollegaer. Vi er opptatt av å gi personer prosjekter de syntes er spennende men vi spør også hva de finner glede av i arbeidshverdagen sin. Her prøver vi etter beste evne å gjennomføre det de finner som gleder.*

Det disse to informantene forteller om her støttes også av teorien til Brake (2006) som forteller at ledere må kartlegge ressursbehov og delegere arbeidsoppgaver som igjen skaper motivasjon blant de ansatte.

## **Sosiale aktiviteter**

Det at de ansatte deltar i sosiale aktiviteter er med på å styrke relasjonene seg imellom. Et samlokalisert arbeidsmiljø tilrettelegger i mye større grad disse sosiale aktivitetene. Det kan være alt fra de kjeppes samtale i gangene og lunchprat, til større firmaturer. Det er viktig at ledere klarer å opprettholde dette. Det er fullt mulig å gjennomføre sosiale aktiviteter også virtuelt. Informant 7 forteller hvordan de har gjort dette:

*Selv om vi er mye virtuelt skjønner vi at det er nødvendig med noen sosiale aktiviteter som foregår fysisk, derfor er vi også flinke til å gjennomføre dette. Det er alt fra lønningspils, firmaturer til at vi er åpne for at våre ansatte kan komme med morsomme aktiviteter som vi kan gjøre sammen. Det å gjennomføre sosiale aktiviteter virtuelt er jo heller ikke noe problem, det kan være så enkelt som en felles Zoomlunch<sup>8</sup>, til quizer osv.*

---

<sup>8</sup>Zoom er en digital samhandlingsplattform

Informant 5 forteller også at de gjennomfører sosiale aktiviteter virtuelt “*Vi har 3 ganger i uka morgenmøter som er kaffeprater, [...] og videre “[...] vi bruker workplace by Facebook som en sosial plattform, hvordan det fungerer i praksis er noe annet enn hva det brukes som. Den hyppige praten er viktig, involvere seg.*” Det støttes av annen teori at sosiale aktiviteter virtuelt er fullt mulig. Hoefling (2017) snakker om at det er enkelt å lage gruppechatter og fasilitere på andre måter for å engasjere de ansatte i den nødvendige uformelle praten. Dette gjør at de blir kjent med hverandre og deler kunnskap. Videre mener Hoefling (2017) at det kan være kostbart, tregt og upålitelig om lederen må legge rette til alt dette, og mener teamet selv kan fasilitere den interne kommunikasjonen.

Her nevnes det også at det er mulig å gjennomføre fysiske aktiviteter selv om man primært opererer virtuelt. Om lederen har mulighet til å samle teamet sitt fysisk innimellom, eller særlig på starten av et samarbeid, kan dette være gunstig. Dette støttes av Oshri mfl. (2008), som påpeker at geografisk avskilte team helst burde møtes fysisk for å styrke de sosiale relasjonene. Dette støttes ytterligere i teorien til Morrison-Smith og Ruiz (2020), som forklarte at digitale verktøy har en tendens til å bli for overfladisk, og at kommunikasjonsmåten face-to-face er den beste måten å skape gjensidig tillit. Informant 6 har også hatt et ekstra fokus på å gjennomføre fysiske sosiale aktiviteter da det har vært mulig “*Vi arrangerer sosiale tiltak, det har blitt veldig aktuelt under pandemien. Det syntes jeg har fungert bra.*” Sosiale aktiviteter, både fysisk eller virtuelt er med på å styrke den gjensidige tilliten, men som også kan motivere og skape arbeidsglede.

Samtidig ser informant 6 at ikke alle grupper liker slike tiltak, og at noen motiveres best ved å la de styre seg selv, og nesten ikke merke at de blir ledet. Informanten forteller det slikt:

*For å motivere den spesifikke gruppen<sup>9</sup> er det å ligge lavest mulig, at de ikke merker at vi leder dem, at de tror de styrer det selv, de hater administrative oppgaver og at noen skal blande seg oppi hva de driver med. Så vi prøver å lede dem litt likevel. Men det er mye vanskeligere å motivere over nett.*

Informanten avslutter seansen med motivasjon ved å påpeke at det er vanskeligere å gjøre alt dette virtuelt, men fult mulig.

---

<sup>9</sup>Den spesifikke gruppen ansatte er anonymisert

### **4.2.3 Muligheter**

#### **Trivsel**

Trivsel i virtuelle team er sentralt for å kunne samarbeide. En rekke løsninger ovenfor har blitt diskutert, hvor trivsel vil være et biprodukt av å gjennomføre disse løsningene på en god måte. Det er ikke kun en av løsningene som skaper den ønskede trivselen innad i et team, men en god blanding av de. Dette kan også være individuelt, for noen har de sosiale aktivitetene som gjennomføres størst påvirkning på trivsel, mens for andre er det at de får drive med de prosjektene de finner mest spennende. Som leder er det viktig at man vet hva som trigger trivselen hos den enkelte, slik at man klarer å skape et godt arbeidsmiljø med fornøyde medarbeidere.

#### **Motiverte virtuelle team**

Som beskrevet i trivsel er det heller ikke her kun en løsning som er enstydig med å skape motiverte medarbeidere. Motivasjon er også individuelt, og en blanding av disse tiltakene vil mest sannsynlig motivere de aller fleste i et virtuelt team. Motiverte team vil bidra til et godt arbeidsmiljø og høyere ytelse av arbeidsoppgaver.

#### **Gjensidig tillit**

Gjensidig tillitt gjør at lederen stoler på alle i det virtuelle teamet, og de stoler på lederen. Proaktive ledere gjør at de kan klare å opprettholde tillitt i de virtuelle teamene. Videre, hvis en leder klarer å benytte og velge riktig kommunikasjonsverktøy til ulike situasjoner i virtuelle team, skaper dette gjensidig tillitt. Dette støttes av teorien til Morrison-Smith og Ruiz (2020).

Gjensidig tillitt i virtuelle team er avgjørende for suksess, og som informant 2 forteller vil dette gjøre at en heller ser på resultat, enn å telle timer og sekund. Relasjonene mellom ledere og ansatt vil styrkes, hvis det er fokus på tillitsutvikling, noe som støttes av (Maduka mfl., 2018). Å gi ansvar og ryggdekning i det virtuelle teamet, skaper også gjensidig tillitt. Lojale ledere gjør også at en relasjon mellom en leder og ansatt styrkes (Liao, 2017).

#### **Tillitsbasert arbeidsliv**

I empirien kom det frem at noen av lederene så for seg at det kanskje kommer et større skifte i hvordan arbeidshverdagen er lagt opp. De tror endringen mot en mer digital arbeidshverdag

også drar med seg endringer knyttet til hvordan man måler arbeidsinnsatsen til de ansatte. Informant 2 forteller:

*Jeg håper, tror og synes at vi kan få et arbeidsliv som beveger seg fra å telle timer og sekunder til å ha et arbeidsliv der man viser de ansatte tillitt, så lenge de kan vise til resultat. Mange måter å måle om folk gjør en god jobb.*

Dette håpet informant 2 sitter på deles også hos informant 4 og 7 som mente at mistilliten med å arbeide hjemmefra nå er borte, og at tillit nå baseres mer på å måle resultater enn timer på kontoret. Dette har også støtte i teorien til Brake (2006) og Maduka mfl. (2018) som mener at det er sentralt at ledere bygger tillit i virtuelle team, og uten denne egenskapen vil det ikke bli suksessfulle team. Relasjonene mellom ledere og medarbeider vil styrkes dersom lederen har større fokus på tillitsutvikling, og at dette igjen gjør at arbeidsoppgaver blir gjort fortere.

### **4.3 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er det store buzzwordet i virtuell ledelse. Kommunikasjon er viktig i så og si samtlige prosesser som har blitt diskutert hittil, og som vil bli diskutert ytterligere. I teorien til Eisenberg og Krishnan (2018) forklares det at kommunikasjon er ansett som en av de største utfordringene ved virtuelle team. Dette samsvarer godt med empirien i denne oppgaven, hvor samtlige av informantene påpekte ulike utfordringer knyttet til kommunikasjon. Videre forklarer Eisenberg og Krishnan (2018) at kommunikasjon innebærer mye ikke-verbalt kommunikasjon, og at denne type kommunikasjon dempes virtuelt. Dette er en av grunnene til at kommunikasjon er en av de største utfordringene med virtuell ledelse.

I denne delen av oppgaven vil fokuset være rettet mot den formelle og den uformelle kommunikasjonen som foregår virtuelt. Når det gjaldt utfordringer var det tydelig ut i fra empirien at den uformelle kommunikasjonen var et stort problem, mens den formelle kommunikasjonen var det mest knyttet stor muligheter ved. I denne delen vil det bli presentert både utfordringer og muligheter ved begge formene for kommunikasjon, men største delen av utfordringene er knyttet den uformelle. Det er begrenset med teori angående utfordringer med den uformelle kommunikasjonen, som kanskje de fleste informanter syntes var den største utfordringen.

<b>Kommunikasjon</b> <i>ved virtuell ledelse</i>			
<b>Utfordringer</b>	<b>Løsninger</b>	<b>Muligheter</b>	<b>Teori</b>
<i>Formell kommunikasjon</i>	<i>Digitale verktøy</i> <i>Sosiale aktiviteter</i>	<i>Effektive møter</i>	<i>Eisenberg &amp; Krishnan (2018);</i>
<i>Uformell kommunikasjon</i>		<i>Demokratisk prosesser</i>	<i>White (2014);</i>
		<i>Ekstern samarbeid</i>	<i>Oshri mfl. (2008);</i>
		<i>Større rekkevidde</i>	<i>Schaubroeck &amp; Yu (2017);</i>
		<i>Tilfredshet</i>	<i>Hoefling (2017);</i>
			<i>Dulebohn &amp; Hoch (2017);</i>

Figur 9: Kommunikasjon v/ virtuell ledelse

### 4.3.1 Utfordringer

#### Formell kommunikasjon

Det er de faglige samtalene og interaksjonene som skal drøftes i denne delen. Når et team skal samarbeide, hvordan gjennomfører de den formelle kommunikasjonen seg imellom når de ikke er samlokalisert, og hvordan kommuniserer lederen faglig med teamet? Empirien belyser hovedsakelig disse formelle kommunikasjonene i et positivt lys, men det er noen utfordringer.

Informant 9 deler av sin erfaring og forteller hvordan det kan bli en litt for passiv stemning i disse virtuelle møtene:

*Når man deler skjerm mister man jo øyekontakt med de som hører på, det tok meg litt tid å finne en god måte å kunne se både deltakerne og dele skjermen. Og det er jo litt den når jeg selv er møtedeltaker kan jeg oppleve at de som ikke switcher mellom å dele skjerm og se deltakerne så blir man passivisert. Og det er jeg bevisst på, om jeg lykkes er en annen ting, men jeg er bevisst, når jeg er ferdig med å vise noe husker jeg på å avdele skjermen så vi kan diskutere mens vi ser hverandre. Og det merker jeg at ikke alle er like bevisste og da blir det mer passivt. Da forsvinner videoene og folk blir passive.*



Dette stemmer også overens med teorien til White (2014) som forteller at det virtuelle team fort kan bli passive og at lederen har et ekstra ansvar for å inkludere alle og motvirke denne passive holdningen, slik at de gode innspillene og diskusjonene oppstår. Denne erfaringen har også informant 6 følt på, hvor lederen fortalte at det kan være slitsomt som leder å holde lange møter om det blir for lite aktivitet:

*Som leder å sitte å prate inn i en skjerm i to timer, det å da få til den dialogen med de i salen har vært mest utfordrende. Det har jeg ikke likt noe særlig, det har gått greit, men har ikke likt det.*

Informant 4 hadde et uttrykk for nettopp dette, som lederen kalte for Zoom-fatigue. Altså tretthet ved å være i virtuelle møter hele dagen.

Videre tok også informant 4 opp en utfordringer som ingen andre tenkte på, nemlig dette med personvern, konfidensielt informasjon og slikt. Informanten forteller:

*Det som kanskje er litt vanskelig er hvis man skal lede med vanskelige samtaler. Hvordan vet man at det blir tatt opp, eller at det sitter en på bakrommet og hører på, eller stort rom med 14 stykker på. Det er ikke ubetinget sikkert.*

Akkurat dette med konfidensiell informasjon, personvern og lignende innen virtuell møtevirksomhet er stort tema for seg selv, som denne masteroppgaven ikke skal gå videre inn på, men det er verdt å merke seg at dette også er en utfordring ledere må forholde seg til.

## **Uformell kommunikasjon**

Hovedtyngden av organisasjoner er til for å levere produkter eller tjenester som skal gi profitte til sine aksjonærer. Dette tilsier at kommunikasjonen internt skal være faglig, hvor de ansatte samarbeider seg imellom for å levere på et høyt faglig nivå. Dette betyr ikke at de uformelle, mer humoristiske samtaler ikke hører hjemme. Det er nettopp disse samtaler som er med på å bygge opp gode team og et godt arbeidsmiljø, som igjen gjenspeiler seg i resultatene. Det som teorien ikke er like tydelig på, men som er veldig fremtredende i empirien er hvor utfordrende det er å opprettholde denne viktige uformelle kommunikasjonen virtuelt. Det er flere grunner til det, som et resultat av at de ansatte ikke er samlokalisert mister man de tilfeldige samtaler i heisen på vei opp til jobben, i gangene, ved kaffemaskinen eller i lunsjen. Disse raske og tilsynelatende ubetydelige samtaler fagligsett, kan spille en større rolle totalt sett. Når det

kommer til møter har også i stor grad den uformelle kommunikasjonen forsvunnet. Før var det gjerne en mer humoristisk stemning i forkant av møter, hvor man også gjerne hadde felles lunsj eller dro ut og spiste middag, særlig om det var møte med kunder. Alt dette har forsvunnet nå. Dette var faktisk noe samtlige av informantene kjente på. Her blir informantenes tanker rundt dette presentert og diskutert.

Informant 1 nevner gjentatte ganger i intervjuet at det er den uformelle kontakten som er vanskelig og at det går ut over samholdet, omsorgen og trivselen som skal være i et arbeidsmiljø. Informant 2 mener også at disse løse samtalene har forsvunnet og at dette er noe de må jobbe med *“Det man før enkelt kunne løse ved kaffemaskinen, nå må det bli mailbasert og det tar lengre tid, når man ikke har pandemi kan man gå bort til en kontoret, si hallo og finne en løsning nå.”* Her nevnes det også at det er enklere å løse små problemer, hvor det bare er å gå bort til naborommet. Her ser man at terskelen for å ta kontakt med noen virtuelt for små problemer er mye høyere.

Under spørsmålet om hvilke utfordringer de kjente mest på var det dette som først kom opp for informant 3, som forteller:

*Jeg kjenner på at møtene våre er mye mer rett fram, den mer humoristiske stemningen før og forsåvidt under møtene er ikke lenger tilstede i like stor grad, det er veldig synd syntes jeg. I det lange løpet er vi avhengig av den mer uformelle tonen for å fungere.*

Dette med at møter blir mer effektive, men mister et viktig element deles også av andre ledere. Informant 4 forteller:

*Møtene blir mer effektive, på godt og vondt. På vondt mister man det uformelle, det er det man mister med det digitale. Effektive møter, men man mister det sosiale samspillet. Det går mye raskere enn ellers. Jeg vet ikke hvor mange kontrakter vi mister med å ikke lenger ta de med ut på middag etc. Relasjonsbygging er kanskje litt vanskeligere.*

Her nevnes det også at det sosiale samspillet ikke bare er viktig for at et team skal fungere sammen, men også for å skaffe seg nye kunderelasjoner. Informant 5 går enda hardere ut og sier at dette kan få større konsekvenser for de ansattes personlige psykiske helse. Informanten

forteller “*Det går på helse løs dette her. På et viktig overordnet nivå, det psykiske å jobbe på denne måten her [...]*” også videre “[...] så jeg vil si at type livsutfordringer i større og større grad og bli påvirket gjennom jobben og at vi må passe oss litt, det er et glass som er ganske fullt der.” Det som er verdt å merke seg her, er at dette også skjer i en tid hvor man har en verdensomspennende pandemi, som også påvirker den psykiske helsa til folk, så dette svaret kan ha dette i baktankene. I en situasjon med “vanlige” omstendigheter er det ikke sikkert det ville gått like hardt ut over den psykiske helsa, men mennesker er sosiale, og har et vist behov for den sosiale interaksjonen.

Informant 6 støtter opp under det informant 4 sa om viktigheten av den uformelle kontakten mot eventuelle nye kunder. Informanten forteller “*Kjempedrawback. Vanligvis inviterer vi dem til byen og spiser med dem, man blir mye bedre kjent begge veier, men nå er det ikke mulig. Det er en kjempedrawback.*” Informant 6 forteller videre at det ikke kun er på møtene man opplever disse utfordringene, men også på medarbeidersamtalene. Informanten forteller “*Medarbeidersamtalene via Teams, de ble veldig raske, mye mer effektivt, på godt og vondt. Den type samtale er man lett avhengig av kroppsspråk, det er litt trening å gjøre dette på Teams. Føler kanskje at det begynner å fungere.*” Informant 6 kommer også med en nytt utfordring, nemlig at det er ekstra vanskelig for helt nye team å bli kjent virtuelt, når den uformelle kommunikasjonen er noe hemmet:

*Teamet mitt er ganske drilla på en måte. Jeg glemmer nesten om vi hadde fysisk eller virtuelt. Vi kjenner hverandre så godt, når man kjenner hverandre godt da fungerer det virtuelle veldig godt også. Da folk ikke kjenner hverandre, da man er redd for å ta ordet, blir det en annen dynamikk. Jeg er veldig bevist på å ta en runde rundt bordet og få med folk, slik at folk får komme med sitt og at de vet at de kan komme inn og si hva de vil.*

Informanten skildrer godt hvor viktig relasjonen er internt i teamet for hvordan de jobber virtuelt. Teamet til lederen kjenner hverandre så godt, at for de er det ingen problem å jobbe virtuelt. Dette støtter opp under teorien til Oshri mfl. (2008) som mener det er utrolig viktig med et godt grunnlag med tanke på relasjonen, før man begynner å jobbe virtuelt sammen. Det lederen forteller om å inkludere alle, er veldig viktig og støttes av teorien til White (2014). White (2014) forteller videre at hvis dette ikke gjøres vil det forhindre gode innspill og diskusjoner.

Neste informant, informant 7 støttet det og forklarte at dette var en viktig jobb for ledere:

*En av de større utfordringene i starten av virtuell ledelse er å opprettholde den, hva skal man kalle det, de uformelle samtaler som tidligere foregikk i gangene og i lunchen. Dette er noe man ikke tenker så mye på, før man plutselig ikke har dem lenger. Som leder har jeg et ekstra stort ansvar virtuelt for å sørge for at disse samtaler fortsatt kan foregå. Dette gjelder også når det er snakk om eksterne relasjoner. Når vi er i dialog med potensielle kunder prøver vi i den grad det er mulig å møte de face to face. Det er jo mye enklere å få til en god relasjon på den måten. Da kan vi ta de med ut på middag, og da blir det en mer uformell tone på hele greia.*

Informanten stiller seg enig i det informant 4 forteller med eksterne relasjoner. Dette samsvarer også med annen teori, som mener initieringsstadiet mellom to parter bør gjennomføres fysisk, slik at man danner et godt fundament. Videre samarbeid kan fint foregå virtuelt (Oshri mfl., 2008).

Informant 8 hadde også sitt å si om etablering av nye relasjoner virtuelt “Ja mye vanskeligere ihvertfall å bygge relasjoner med folk du ikke kjenner.” På spørsmålet om hva den største utfordringen(e) var svarte lederen:

*Det er en uformelle samtaler tror jeg, som er det jeg mest savner. Men synes faktisk vi klarer å håndtere det meste. Men også det å sitte i et rom sammen med få, se hverandre, det gjør noe annet med dynamikken, enn å sitte i en skjerm.*

Den siste informanten, informant 9 forklarte at det var mye personalledelse i de uformelle samtaler og at dette har forsvunnet til en viss grad:

*En annen ting er at før var det mye personalledelse i uformelle og uplanlagte samtaler. Nå må du avtale et møte digitalt, det er forskjellen. At jeg nok i mindre grad har uformelle samtaler med de ansatte om saker de har behov for å snakke om som avklarer on the fly.*

Det er da knyttet utfordringer til hvordan man skal klare å opprettholde denne delen av personalledelse når disse viktige samtaler ikke finner sted lenger.

### 4.3.2 Løsninger

Som det ble nevnt i delkapittel 4.1 *Tilretteleggelse*, er en god forberedelse og opplæring grunnsteinen til alt videre i virtuell ledelse. Dette gjelder også selvfølgelig også kommunikasjonen. Derfor nevnes dette i korte trekk her, mens man vil videre se på mer spesifikke tiltak utenom denne opplæringen.

#### Digitale verktøy

Det å bruke de digitale verktøyene er noe som selvsagt påvirker både den formelle og uformelle kommunikasjonen, men her blir fokuset på å se på bruken av de digitale verktøyene i faglig sammenheng. Flere av informantene påpekte at det var problematisk når ansatte ikke visste hvordan de skulle bruke de digitale verktøyene. Dette kunne være så banale ting som hvordan de skulle skru på kamera sitt, koble til mikrofonen, dempe mikrofonen og dele skjerm. I seg selv høres dette ut som små problemer, men om disse grunnleggende tingene ikke er på plass faller kommunikasjonen og interaksjonen gjennom. Man er avhengig av kamera for å se kroppsspråk eller hvordan mikrofoner må være mutet i møter med 30 - 40 deltagere. Når slikt er på plass hos alle kan man begynne å utnytte disse digitale verktøyene enda bedre. Da kan man begynne å dele skjerm, bytte mellom skjermdeling, kamera, initiere deltagerne i breakout-rooms <sup>10</sup> for å skape diskusjoner, få til et system for hvem som skal ha ordet osv. Når det grunnleggende er på plass hos samtlige og teamet er samkjørt, vil man nesten ikke merke forskjell på om det er virtuelt eller fysisk, som informant 6 påpekte. Det informant 6 forteller støttes i teorien til Schaubroeck og Yu (2017), som forteller at kvaliteten på informasjonen som utveksles kan være den samme, enten om det er fysisk eller virtuelt.

#### Sosiale aktiviteter

For å opprettholde den uformelle kontakten og kommunikasjonen har flere av informantene satt igang gode tiltak, dette i form av virtuelle sosiale aktiviteter. Informant 2 forteller:

*Ledelsesmessig har vi kjørt møter hver fredag der vi bare snakker om løst og fast og i tillegg har vi laget en uformell Facebook-side der vi kjører morsomme konkurranser hos de ansatte, der vi har premier. Vi prøver å opprettholde det humoristiske.*

---

<sup>10</sup>Dele inn en større forsamling i mindre grupper i digitale samhandlingsplattformer under møter

og avslutter med å fortelle “Så vi har satt i gang flere tiltak for å holde oppe den uformelle kontakten.” Dette er også noe oppgaven diskuterte i delkapittel 4.2.2 *sosiale aktiviteter*.

### 4.3.3 Muligheter

Det er store muligheter knyttet til kommunikasjonen. Fra empirien kom det spesielt frem muligheter ved den formelle kommunikasjonen. Det er disse mulighetene som vil bli diskutert i denne delen. Mer generelt, kunne Eisenberg og Krishnan (2018) fortelle at ved å løse disse utfordringene, ville dette gi økt prestasjon og forpliktelser, som igjen skaper velykkede virtuelle team.

#### Effektive møter

Når samtlige behersker de digitale verktøyene og kjenner til prosessene rundt virtuell møtevirksomhet gir dette utrolige effektive møter. Dette er noe nesten alle informantene nevnte som fordeler ved virtuell ledelse. Blant annet informant 4 som forteller forskjellen mellom fysiske og virtuelle møter:

*I et vanlig møte fysisk, så er det enklere å spore av. Folk prater i munnen på hverandre, timeout etc, hender opp. Bli mer strukturert på virtuelle møter, temperaturen går ned, det kan og hindre personkonflikt. Begrenset hvor mange som kan hyle å snakke i vei. Så det er kanskje litt roligere ledelse, mer strukturert.*

Videre poengterer informanten at møtene blir effektive, både på godt og vondt. Det er ved den formelle kommunikasjonen de største mulighetene fremkommer, mens det er større utfordringer tilknyttet den uformelle kommunikasjonen. Informant 2 forteller også at jo flinkere de ansatte blir i de digitale verktøyene jo mer kommer de til å utnytte dem, “Nå er det altså de digitale mediene har blitt veldig gode og etterhvert når folk blir vant til dette tror jeg bedriftene vil lære seg å ta de i bruk for å effektivisere ting, kjapt å sette opp adhoc møte [...]” På spørsmålet om hvilke muligheter virtuell ledelse medbringer, var effektiv kommunikasjon en av de største mulighetene lederen så ved virtuell ledelse:

*Nei det er jo bømtevis da, det er jo fleksibilitet i et arbeidsmiljø, effektiv kommunikasjon, vi har en ekstremt bra måte å samhandle på som vi og savnet før vi begynte med dette som nå er etablert, som vi skal fortsette å holde på. Også at møtelengden, at man får samme innhold på 30 min som på 60 min [...]*

Informant 6 påpeker at de kommer til å ta med seg denne måten å jobbe på videre:

*Muligheten er at vi kommer til å bruke Teams og slikt mye mer enn hva vi har gjort før, i det vanlige arbeidet vårt. Vi vil bruke det mer bevisst, fordi det blir mye gode og effektive møter ut av det.*

Det er ikke bare møter som blir effektive, men også samtalene mellom to personer som avklarer enkle ting. Informant 9 forteller:

*At nå har vi blitt så vant til å ha en kort samtale digital, det behøver ikke å avtales et fysisk møte, før var nok denne terskelen høy, tull å Skype<sup>11</sup> hverandre fordi man sitter i en annet bygg, men nå kommer vi til å gjøre det, for å få til små kjappe møter for å avklare enkelte ting. så vi har lært mye, dette kan brukes som en effektiv måte å få noen korte møter med de ansatte.*

Dette er et godt tegn på hva som er i vente. Nå kan små problemer fort løses ved at de ansatte blir mer bekvemme på å kontakte sine medarbeidere kjapt og enkelt virtuelt, da kan man jo også ta i bruk mer av sine interne kompetanse. Si at organisasjonen har noen eksperter på det man sliter med akkurat nå, men at disse ekspertene sitter helt geografisk avskilt seg selv, nå er terskelen mye lavere for å bare ta kontakt virtuelt og løse ting utrolig kjapt.

Det er ikke bare at møter blir mer effektive, men informantene har også kjent på at oppmøte har gått mye opp. Informant 8 har erfart nettopp dette, lederen forteller:

*Hatt fellesmøter som har vært en erstatning på allmøter. Minimum hver 14 dag på Teams. Hatt mange flere til stede enn fysisk møte i Stedsnavn<sup>12</sup>, ca 20 til stede. på Teams vært opp mot en 40 stk, mye bedre deltakelse. Med et sånt møte må man forberede seg mye mer, være strukturert, relevant for de som hører på og ha mulighet til å medvirke hvis det er en prosess vi skal gjennom.*

Dette støttes av informant 2 som forteller at en av mulighetene med virtuell ledelse er at det er enklere å få folk til å være tilstede, mer oppmøte. Dette gir mening da det er mye enklere å delta i et virtuelt møte, man trenger ikke lenger å fysisk reise til stedet hvor møte er.

---

<sup>11</sup>Skype er en digital samhandlingsplattform

<sup>12</sup>Stedsnavnet har blitt anonymisert

Informant 9 har også kjent på at slike digitale møter gjør det enklere å ha mer spisset møter, hvor man kan slippe møter der man egentlig ikke trenger å være tilstede. Informanten forteller:

*Ja f.eks nå digitale møter med alle midlertidig ansatte, bare dem. Før var det gjerne allmøter der var det alle, de ble veldig formelle møter, "nå skal avdelingsleder preke noe budskap". For mange var invitert, så det var ikke så lett å gjøre det relevant for alle. Så nå digitalt kan jeg ha flere møter med spesielle grupper da. Det vil jeg videreføre. Det hadde jeg ikke gjort før. Det er en verdi å møte de spesielle gruppene for seg selv, da kan vi snakke om ting som angår dem, nå kan jeg høre mer fra de, hva de mener. Jeg merker at det er noen som er mindre sjenerte enn andre og snakker betydelig mer enn andre og sånn vil det vel alltid være, så etterhvert skal man kanskje ha mer breakout rooms så alle får muligheten til å si noe i formater de er bekvemme.*

Dette som informanten forteller er meget interessant og det går også hånd i hånd med rett bruk av de digitale verktøyene. Jo flinkere folk blir i å benytte seg av alle fordelene de bringer, jo flere slike tiltak muliggjøres.

### **Demokratiske prosesser**

Dette gjelder for store organisasjoner med kontrorer spredt rundt på ulike geografiske områder eller når organisasjoner samarbeider med eksterne parter. Når disse organisasjonene skal avholde møter som inkluderer flere av disse geografiske avskilte kontorene, var det før en tendens til å bli en skjevfordeling rent demokratisk. Ofte var møtet holdt ved hovedkvarteret til organisasjonene fysisk, også var de andre avdelingene med virtuelt. Disse andre avdelingene følte seg ofte ekskludert i større grad enn om de var der fysisk, og det ble en ubalanse. Derimot, da samtlige utfører disse møtene virtuelt er denne ubalansen borte, og alle avdelingene stiller likt. Informant 3 forteller det slikt:

*Se på organisasjonen, tenk på Prosjekt x <sup>13</sup>, hva er det? det er sammenslåing av 4 avdelinger som er geografisk adskilt. Det funker ikke fordi vi er geografisk adskilt, men ved å bli virtuelle har denne avstanden blitt mindre, nå er det demokratisk og samlokalisert. Man klarer ikke å få til samlokalisering uten å kjøre det virtuelt.*

---

<sup>13</sup>Prosjektet er anonymisert



Dette støttes av informant 4 som forteller av sine erfaringer:

*Det har blitt mye mer demokratisk. På allmøtene, før følte avd stedsnavn <sup>14</sup> seg mye mer ekskludert, siden de måtte være med via Skype, der ikke lyden fungerte og det ble bare tull, mens nå er det likt for alle, om du sitter i Hong Kong, New York eller Stavanger <sup>15</sup>, alle har like betingelser. Det setter alle veldig priser på, da blir det mer demokratisk.*

Informant 8 er en leder som sitter på en mindre avdeling geografisk avskilt fra hovedkontorene til organisasjonen og hadde dette å fortelle:

*Veldig bra dette med at reisevirksomhet har gått ned, den har vært helt ekstrem. Det synes jeg er en veldig god side av det hele, at folk skjønner at møter kan gjennomføres digital, det er bra at møtene er heldigitalt nå. Ikke noen sitter på veggen og noen fysisk, det fungerer veldig dårlig, enten alle eller ingen. Ja demokratisk eller kall det du vil.*

Føler en organisasjon at det er en skjevfordeling i maktbalansen mellom ulike demografisk avskilte avdelinger, bør de vurdere å gjennomføre de store møtene heldigitalt.

### **Ekstern samarbeid**

Virtuell ledelse med alt det bringer, muliggjør også samarbeid med eksterne partnere i en mye større grad enn før, særlig internasjonale. Flere av informantene påpekte også dette. Informant 2 forteller:

*Mange gevinster med at vi nå kan samarbeide med organisasjoner i andre land, verden har blitt større, åpen og mer tilgjengelig gjennom dette her. Blandet positivt effekt, det koster ikke spesielt, dere eller noen i Australia. Blir mye mer demokratisk verden.*

Dette er også av informant 4 sin oppfatning som sier “Det er lettere å få kontakt med eksterne partnere, folk man ellers ikke når.” Det informantene forteller om at virtuell ledelse gjør at en kan samarbeide internasjonalt, støttes i teorien til (Dulebohn & Hoch, 2017) som viser til dette som en stor fordel. Informant 5 mener også dette, men påpeker også at det ikke kan gjøres 100

---

<sup>14</sup>Avdelingsnavnet er anonymisert

<sup>15</sup>Ikke de faktiske stedene informantene snakker om

prosent virtuelt “*Ekstern samarbeid er mye enklere, mange selgere, som tildels meg, det blir mye enklere når man kan gjøre det over Teams, men samtidig ikke er 100 prosent erstatning.*” Dette stemmer godt overens med det informantene har snakket om angående de interne interaksjonene, det at det er viktig å møtes fysisk, og kanskje særlig i starten for å bygge et godt fundament for relasjonen videre.

## **Større rekkevidde**

Ved virtuell ledelse handler det om å bruke digitale verktøy til sin fordel, og det er det særlig en informant som har gjort. Informant 4 forteller om hvordan de har med hjelp av sterk lederstøtte, opparbeidet seg en stor følgerbase på sosiale medier der de promoterer hva de gjør, noe som blant annet fører til nye partnerskap. Informanten mener også det er kjempemuligheter innenfor dette, og særlig når andre ikke henger med, at dette gir en dobbelteffekt. Informanten forteller:

*Når det gjelder virtuell ledelse så så jeg ganske raskt en nisje der, at folk ikke var flinke til å utnytte dette her. Jeg er ganske aktiv å fortelle om verden om hva vi gjør på avdelingen. Alt mulig, legger ut på LinkedIn, Facebook. Sosiale mediene har tatt over. Har utnyttet de sosiale mediene, akkurat en lockdown var perfekt, for da kunne jeg bruke det. Da lærte jeg hvordan sette opp kamera på en stabel med bøker. Det er en interessant ting som kom inn som en add-on, at du kan bruke de sosiale mediene. De er mye mer basert på virtuell, det er jo virtuelt. Før var det en type ting i tillegg, da vi var stengt av, det var en fin måte å kommuniser på. Ikke direkte meg til deg på grupper, allmøter, men også kommunisere til alle. Ikke alle på avdelingen men alle. Tror mange undervurderte verdien i dette her. LinkedIn-siden vår er nå den største på organisasjonen, femsifret-følgeantall <sup>16</sup> faste følgere, det er ganske mye. Min egen på enda flere på femsifret følgetall <sup>17</sup> på LinkedIn. Deler jobbtting hele tiden. Sprer ting ut også blir det en slags ledelse som går direkte på avdelingen men også spredning av nyheter og de tingene vi er opptatt på avdelingen. Strategier kan vi jobbe mer konkret.*

---

<sup>16</sup>Eksakt antall følgere er anonymisert

<sup>17</sup>Eksakt antall følgere er anonymisert

Akkurat dette støttes også av annen teori blant annet Hoefling (2017) som peker på at i dagens høyteknologiske samfunn er det en rekke muligheter for organisasjoner til å benytte digitale verktøy, for deling av informasjon og kunnskap ut til verden.

## **Tilfredshet**

I de virtuelle teamene vil det være noen som foretrekker å jobbe på denne måten, mens andre foretrekker den tradisjonelle måten å jobbe på, altså fysisk. I teorien til Eisenberg og Krishnan (2018) har de funnet informasjon som tyder på at mange får økt tilfredshet ved å kommunisere og arbeide virtuelt. Empirien støtter dette til en viss grad, fordi det er blandet følelser til hvorvidt tilfredsheten har økt. Informant 8 kunne nemlig meddele en lavere grad av tilfredshet, særlig hva lederen selv følte på, men også hos sine medarbeidere:

*Hold ut sier jeg bare. nei det er å prøve å lytte og høre da, alle er i samme bås, det er ikke så mye vi kan gjøre med denne situasjonen. Vi har åpnet for fysisk i det vi kan i smågrupper. Vi ser jo ting endre seg, det blir bedre snart. Det er ikke så mye annet vi kan gjøre enn å holde kontakt.*

Videre påpekte lederen:

*[...] men det at man ikke har et ordentlig sted å sitte påvirker rett og slett fysikken, skikkelig arbeidsplass enn å sitte på hjemmekontor. Mange forsåvidt vil nok ønske å fortsette med hjemmekontor delvis. Kan være utfordring å få folk tilbake nå. Skal vi opprettholde et godt arbeidsmiljø må jeg si "nå er vi på jobb fysisk". De som har fått godkjenning til å jobbe hjemmefra, det er greit, men andre skal på jobb. Tror det med hjemmekontor har vært litt forskjellig fra person til person til behov.*

Her ser man en leder som har et sterkt ønske om å delvis få slutt på virtuell samarbeid, men hvor flere av medarbeiderne faktisk har økt tilfredshet på denne måten å jobbe på. Økt tilfredshet kunne også informant 4 meddele:

*Et spørsmål er jo om det faktisk er nødvendig med kontorer, kanskje kontorer er på vei ut? [...] Kanskje fremtidens ledere synes det er helt unødvendig å lede fysisk, at de vender seg til virtuelt og at dette er måten man skal lede på.*

Videre forteller informanten:

*Om du sitter hjemme eller på jobb, er du nødt til å gjøre jobben. Vi måler resultatene. Så den mistilliten som enkelte følte ved at de var mye hjemme, er borte, er mer redusert og det kan ha blitt bedre. Så nå er det mer spørsmål om hva som skjer etterpå, om man får folkene tilbake igjen, eller om det vil bli mer virtuelt.*

#### **4.4 Informantenes tanker om virtuell ledelse fremover**

Som avsluttende spørsmål i intervjuene ble det spurt hva de tror om virtuell ledelse fremover for deres organisasjon, og hva de mener har vært positive tiltak som de ønsker å ta med videre. Alle bedriftene var i perioden under intervjuene helt eller delvis virtuelle, med hovedtyngden av arbeid gjort fra hjemmekontor. Her er det da interessante å se hva lederene tenker om måten å arbeide og lede på, når situasjonen med pandemien har dempet seg. Er konsensus slik at man går tilbake til akkurat slik man arbeidet før pandemien, eller er det deler ved den virtuelle ledelsen man ønsker å ta med seg videre?

Det de fleste informantene var samsvarte på var at de ønsket seg en hybrid løsning mellom den tradisjonelle og virtuelle ledermåten. Kort oppsummert var savnet størst for den sosiale interaksjonen, som er viktig i en hver relasjon, mens de fant store muligheter ved å utnytte styrkene ved digitale verktøy. For eksempel ble de interne, men spesielt eksterne møter veldig effektive. Flere nevnte også mulighetene disse digitale verktøyene gir til å tenke i nye baner, som kan være med å endre hele forretningsmodellen til organisasjonen. Dette kan være hvordan de samarbeider med nye og spennende aktører, til faktisk endring av tjenestene de selger.

Når det gjelder denne hybride løsningen kunne informant 1 fortelle *“Håper vi får til en god mix tror jeg. Å la dem som ønsker å jobbe hjemme litt, men er jo opptatt at folk skal være sammen for arbeidsmiljøet. Digitale møter med folk utenifra. Finne på noe nytt og smart tjenestemessig<sup>18</sup>, samarbeide med andre.”* Denne informanten ønsket altså at de internt på organisasjonen skulle returnere tilbake til arbeidsplassen, men at de skulle opprettholde måten de samarbeidet med eksterne partnere på. I tillegg så lederen muligheten til å utvikle tjenesten de gir ut til kundene ved å implementere løsninger som de selv har benyttet i denne perioden. Informant 2 avsluttet intervjuet med sitatet *“Tror hverdagen vil bli hybrid. Ta det beste fra alle verden.”* Informant 5 hadde mer å si om denne hybride løsningen og poengterte at dette ikke er så enkelt som først

---

<sup>18</sup>Her nevner informanten noe direkte knyttet til det de leverer av tjeneste, her anonymisert.

antatt. Informanten forteller:

*Nei altså først så tror jeg vi kommer til å ha en skikkelig bakketopp vi må over når det gjelder en hybrid løsning, det er nok få som har begynt å kjenne på det siden de fleste fremdeles sitter hjemme. Jeg sitter nå på kontoret og kjenner på det, man har den sakte kontorkulturen som går rundt deg, også har du fortsatt den samme kalenderen og da går stressnivået opp rett og slett, fordi man skulle ønske man fikk med seg mere rundt også sitter man fortsatt innelukka i Teams. Så jeg er litt usikker på hvordan det er skal løses, men det er noe man må igjennom, finne en bedre balansegang*

Informanten kommer med et godt innblikk, det å balansere effektiviteten som den virtuelle hverdagen medbringer, med en mer rolig kontorkultur kan by på utfordringer, og noe organisasjoner helt klart ikke kan ta forgitt. Videre forteller informanten om en mulig løsning på dette:

*Jeg tipper 50 prosent av kalenderen min vil være det samme, de små hyppige møtene etc. At man kanskje blir enda mer bevisst på hvilke type dager man har, det var noe man kjente veldig mye på før, f.eks at på fredager reiser man ikke, men for eksempel at tirsdag, onsdag reiste man mye, mens fredag møtes man i basen da møtes man på kontoret. At man finner en hybrid versjon av dette f.eks at torsdag er Teamsdagen, mens fredag har man 2-3 møter og er på kontoret. Jeg tror vi må finne en sånn type normal igjen.*

En hybrid løsning er noe som er meget aktuelt å gjøre videre forskning på, da nesten samtlige organisasjoner i hele Norge, og store deler av verden snart befinner seg i en situasjon hvor det kan være aktuelt.

Informant 1 snakker særlig varmt om mulighetene dette gir for ekstern samarbeid “*Har opplevd selv, at folk jeg ikke kjenner engang, har fått dem med i teamet. Noen ganger kan det være enklere å være med hvis det er digitalt [...] også er det ganske greit å møte folk uten å spise middag.*”

Informant 2 mente fremtiden til deres organisasjon ville holde mer på den virtuelle hverdagen de er inne i, og at de ville fortsette med virtuelle ledelse. Selv om Informant 2 avsluttet med å si at en hybrid løsning var ønskelig, var denne lederen fremdeles mer positiv til den virtuelle delen, hvor lederen beskrev sitt ønske om et mye mer tillitsbasert arbeidsliv. Dette er også

hvordan informant 7 sin organisasjon operer til vanlig. Informant 2 forteller “*Jeg håper, tror og synes at vi kan få et arbeidsliv som beveger seg fra å telle timer og sekunder til å ha et arbeidsliv der man viser de ansatte tillitt, så lenge de kan vise til resultat*” og videre “[...] *helhetlig vurdering om arbeidslivet fremover, og mener at vi skal over til et mer tillitsbasert arbeidsliv.*”. Informant 4 går enda lenger og stiller spørsmålet om fremtidens ledere kanskje syntes kontorer er unødvendig. Informanten avslutter med å si “*Akkurat hvordan det vil bli er ikke godt å si, men jeg tror at ledelse vil bli at du ikke trenger å være til stedet blant folk, men at det oppleves virtuelt.*”

Det ble også pekt ut en rekke tiltak som kunne forsterke den virtuelle hverdagen og gjøre denne delen enda mer pålitelig. Blant disse snakket informant 5 om:

*Jeg gleder meg veldig til vi får digitale møterom, slik at vi internt i selskapet kan sitte sammen og snakke digitalt med andre, sånn at man får en mer fysisk situasjon digital. Så enkelt at man kan sitte 4-5 stk rundt et bord, også har man en skjerm som kutter resten av bordet i to også sitter resten av folkene på da andre siden av bordet via skjermen.*

Informanten forteller videre at dette per dags dato er veldig dyrt og at det krever en hel del, for eksempel at motparten har samme system. Men avslutningsvis mener dette helt klart er på vei inn. Informant 4 forteller at det er en selvfølge at virtuell ledelse vil eksistere videre for de, men i hvilke form det vil være var mer usikkert. Informanten forteller:

*En eller annen vakker dag så er det en ny teknologi, som har den riktige formfaktoren og som funker, så svaret er veldig omstendig, Ja jeg tror dette vil være blant oss, men jeg aner ikke hvilke form det vil være. Jeg vil tippe at det du vil se er at du beveger deg i et 3D rom og at du endrer dine omgivelser. Jeg kan se for at man trykker på en knapp også kommer alle i samme 3D rom, kanskje holografisk.*

Videre kunne informant 6 fortelle om sine tanker rundt forbedringen av 3D lyd, slik at man får en helt annen følelse og at man føler man er samlet fysisk, selv i et virtuelt rom. Informanten forteller:

*Som teknolog, har jeg klart ideer på det, mye bedre enn det vi gjøre nå. Det kommer altså en 3d-lyd, at du sitter inni virtuelt sammen med dere, og når jeg kikker rundt,*

*så hører jeg dere i 3d lyd, til venstre til høyre etc. Alt det intuitive som gjør at man blir mye mer tilstede. Det synes jeg er rart ikke har kommet lengre.*

Etter gjennomføringen av intervjuene kommer det tydelig fram at disse lederene er klare for å ta i bruk mye av mulighetene virtuell ledelse medbringer, noen mer enn andre, men ingen ønsker å gå fullstendig tilbake. Disse lederene og tilhørende organisasjoner er på en spennende reise fremover; vil de fortsette å utvikle seg i takt med ny teknologi, eller vil de falle tilbake til gamle rutiner?





## 5 Konklusjon

I dette kapittelet skal det presenteres en kort oppsummering og konklusjon som har mål om å belyse problemstillingen først presentert i introduksjonen. Deretter vil praktiske og teoretiske implikasjoner gjennomgås, hvor man ser på hvordan denne studien kan komme til nytte. Videre vil man se på noen refleksjoner rundt studiets begrensninger og potensielle fallgruver. Avhandlingen avsluttes ved å se på anbefalinger om videre forskning, som er meget spennende med tanke på dagens situasjon og relevansen av tema.

Problemstillingen er som følger *Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med virtuell ledelse, og hvordan skal lederen håndtere det digitale skiftet virtuell ledelse innebærer?*

- Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med tilretteleggelse og hvordan skal lederen løse dette?
- Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med oppfølging og hvordan skal lederen løse dette?
- Hvilke utfordringer og muligheter forbindes med kommunikasjon og hvordan skal lederen løse dette?

Gjennom oppgaven har disse tre kategoriene gått igjen, og det blir også tilfellet i konklusjonen. Det vil bli gjennomgått en oppsummering for hver kategori, som samlet svarer og konkluderer problemstillingen.

Som forberedelse til denne oppgaven ble det tatt visse avgrensninger. Digital ledelse er det brede begrepet for det digitale skifte, men for å spisse oppgaven, rettes fokuset mot virtuell ledelse, som er en del av digital ledelse. Videre ser man primært på den geografiske avstanden, som vil si at utfordringer eksklusivt tilknyttet tids- og kulturavstandene, ikke blir tatt hensyn til. Deretter gjelder resultatene for ledere som faktisk opererer med den teknologiske infrastrukturen som er nødvendig.

For å besvare problemstillingen på en god måte ble det gjennomført et bredt litteratursøk i spennende artikler, særlig fra store konsulentorganisasjoner som spesialiserer seg på ledelse og teknologi. Deretter ble det gjort et mer spisset og faglig litteratursøk, hvor viktige tema ble presentert i teorikapittelet 2. Videre ble det valgt en kvalitativ metode med en fenomenologisk,

hermeneutisk og abduktiv tilnærming. I den forbindelse ble ni ulike ledere, i varierte organisasjoner intervjuet. Intervjuguiden ble basert på teorien, og som et produkt av analyseringen av empirien kom de tre kategoriene tilretteleggelse, oppfølging og kommunikasjon. Deretter ble teorien utarbeidet og kategorisert ytterligere.

## 5.1 Oppsummering av funn og konklusjon

Som nevnt ble tre kategorier dannet via gjennomgang av empirien og teori. Videre ble hver av disse delt inn i utfordringer, løsninger og muligheter. Det som er viktig å påpeke er at ingen av disse er eksklusivt tilknyttet tema det er oppført under, men de har sterk tilknytning. Som eksempel er de sosiale relasjonene til medlemmene selvsagt viktig for alle tre kategoriene, selv om den ikke nevnes hos alle. Dette gjelder for både utfordringer, løsninger og muligheter. Noen løsninger er presentert i flere av kategoriene, med små justeringer. En kortfattet oppsummering av disse tre kategoriene vil nå bli presentert

### 5.1.1 Tilretteleggelse for virtuell ledelse

<b>Tilretteleggelse</b> <i>ved virtuell ledelse</i>			
<b>Utfordringer</b>	<b>Løsninger</b>	<b>Muligheter</b>	<b>Teori</b>
<i>Forberedelse</i>	<i>Erfaringsutveksling</i>	<i>Hjørnesteinen i virtuell ledelse</i>	<i>Duarte &amp; Snyder 2001, referert i Rosen mfl. (2006); Kirkman mfl. (2002); Malhotra &amp; Majchrzak (2004); Rosen mfl. (2006); (Aguinis &amp; Kraiger, 2009); Terziev mfl. (2020); Cascio &amp; Shurygailo (2003); Maduka mfl. (2018); White (2014); Zigurs (2003); Cramton &amp; Orvis (2004); Hossein (2012); (Bergiel mfl., 2008);</i>
<i>Opplæring</i>	<i>Interne og eksterne kurs</i>	<i>Trygge ledere</i>	
<i>Motstand</i>	<i>Støttefunksjoner</i>	<i>Effektive team</i>	
	<i>Investering mot en virtuell hverdag</i>	<i>Motstandsdyktighet</i>	
	<i>Teamidentitet</i>		
	<i>Endringsledelse</i>		

Figur 10: Tilretteleggelse v/ virtuell ledelse

De største utfordringene ved forberedelsen var mangelen på tid, samt lav grad av støtte fra organisasjonen. I dette menes at organisasjonen ikke la til rette for at verken lederne eller de

ansatte skulle kunne gjennomføre det viktige forberedelsesstadiet. Noe av de samme utfordringene ser man også ved opplæringen. Når lederene mangler dette, påvirker dette også de ansatte. Dette finner man støtte i teorien til Rosen mfl. (2006), som forklarte at uforberedte og uopplærte ledere vil føre til usikkerhet hos teamet. I tilfellene hvor organisasjonen går over til en mer virtuell ledelse, er dette en form for endring, som igjen fører med seg usikkerhet og motstand. I hvilke grad de ansatte føler motstand er variert, men man ser at det er svært vanlig, og at det ofte oppstår på grunn av usikkerhet og lav grad av kommunikasjon fra ledelsen.

Det er en rekke løsninger på disse utfordringene. Det er ikke slikt at alle løsningene må gjøres for at ledere skal mestre utfordringene, men det er et godt utgangspunkt. Det første som bør nevnes er hvor viktig god kommunikasjon er, samt bruken av de rette digitale verktøyene. Dette støttes i en rekke teorier (Cascio & Shurygailo, 2003; Malhotra & Majchrzak, 2004; White, 2014; Zigurs, 2003). Lederen må være klar over at det vil oppstå motstand, fordi endringer bringer med seg usikkerhet. Da må lederen jobbe aktivt for å redusere denne usikkerheten. Som et tiltak for å redusere denne usikkerheten må lederene være tydelige på hvorfor endringene blir gjort, hva som skjer og lytte til de ansatte. Lederen må altså være motstandsdyktig, noe som støttes i teorien til Maduka mfl. (2018) og Terziev mfl. (2020). For at dette skal bli gjort på en god måte må lederen også forstå hvilke verktøy og kommunikasjonskanaler man skal bruke i de ulike situasjonene. Disse rutinene og kommunikasjonskanalene er da også selvsagt viktig videre i samarbeidet, ikke kun for endringsprosessen.

Videre må lederen gi den rette opplæringen til de ansatte, slik at de blir fortrolige med både rutinene og verktøyene som skal brukes. Det er flere gode måter å gi denne opplæringen, det kan være i form av erfaringsutveksling internt, kurs fra organisasjonen eller innleid ekspertise. Dette gjelder også for opplæring til ledere. Rosen mfl. (2006) forteller at opplæring av lederene er meget verdifullt for å sikre tilretteleggelse av virtuelle team. Om lederen kjenner at alt dette vil være utfordrende å få til, er det sterkt anbefalt å få opp gode lederstøttefunksjoner. Dette kan for eksempel være personer som hjelper lederen med å være frempå på bruk av teknologi, som også kan bidra lederen med opplæring for de ansatte. Til slutt er det som alltid viktig at man klarer å danne en god teamidentitet, med tydelige roller, rutiner og teknologier (Cramton & Orvis, 2004; Kirkman mfl., 2002; Malhotra & Majchrzak, 2004). Det vil også være smart å samle teamet fysisk i starten av samarbeidet for å styrke relasjonene, dette har støtte i teorien til

Duarte og Snyder (2001, referert i Rosen mfl., 2006).

Det at organisasjonen, ledere og de ansatte har utført en god tilretteleggelse for virtuell ledelse, gjør at de er godt rustet til å få til et godt samarbeid og levere gode resultater fremover. Det vil skape trygge ledere og effektive team med den rette innstillingen. Avslutningsvis skal det nevnes at den viktigste muligheten er hvordan dette steget er med på å danne fundamentet for å mestre virtuell ledelse. En god gjennomførelse av dette steget muliggjør alle ytterligere muligheter beskrevet i oppgaven.

### 5.1.2 Oppfølging ved virtuell ledelse

<b>Oppfølging</b> <i>ved virtuell ledelse</i>			
<b>Utfordringer</b>	<b>Løsninger</b>	<b>Muligheter</b>	<b>Teori</b>
<b><i>Samhandling i teamet på individuelt nivå</i></b>	<b><i>Proaktiv</i></b> <b><i>Digitale verktøy</i></b> <b><i>Kommunikasjonskanaler og relasjonsbygging</i></b>	<b><i>Trivsel</i></b> <b><i>Motiverte virtuelle team</i></b> <b><i>Gjensidig tillit</i></b>	<i>Schepers mfl. (2005); Terziev mfl. (2020); Morrison-Smith &amp; Ruiz (2020); Liao (2017); Cummings &amp; Bromiley (1996); Hertel mfl. (2004); Schulze &amp; Krumm, (2017); White (2014); Feitosa &amp; Salas (2020); Bell &amp; Kozlowski (2002); Huetner mfl. (2007); Schaubroeck &amp; Yu (2017); Maduka mfl. (2018); Avolio mfl. (2014); Zaccaro &amp; Bader (2003); Geister mfl. (2006); Hunsaker &amp; Hunsaker (2008); Hossein (2012); Kurt (2010); Gupta &amp; Pathak (2018); Brake (2006); Hoefling (2017); Oshri mfl. (2008); Kirkhaug (2019);</i>
<b><i>Tillit</i></b>	<b><i>Ansvarliggjøring og ryggdekning</i></b> <b><i>Lytte, anerkjenne og inspirere</i></b>	<b><i>Tillitsbasert arbeidsliv</i></b>	
<b><i>Motivasjon</i></b>	<b><i>Allokere ressurser og prosjekter</i></b> <b><i>Sosiale aktiviteter</i></b>		

Figur 11: Oppfølging v/ virtuell ledelse

Som nevnt er det ikke slikt at verken utfordringene, løsningene eller mulighetene presentert kun gjelder i oppfølging. Man må se på det som en helhet, hvor alle elementer er tett knyttet. Fremdeles har disse tydelig tilknytning til oppfølging. Noe av de største utfordringene tilknyttet oppfølging fra lederens side er å styre samhandling, bygge relasjoner, og ikke minst se enkeltindividet innad i teamet. Her så man blant annet en utfordring ved variert grad av teknisk kompetanse, dette støttes også av Schepers mfl. (2005). Videre var det særlig to utfordringer som kom tydelig frem, tillit og motivasjon. Dette betyr ikke i seg selv at tillit og motivasjon er

mye vanskeligere å tilfredstille for en virtuell leder, men at det må gjøres på andre måter. Særlig tillit viser seg å kunne være enklere å oppnå virtuelt, men lederen må skape handlingsrommene hvor gjensidig tillit kan oppstå, og ikke minst vedvare. Her viste Kirkhaug (2019) til tre typer tillit, relasjonell, kalkulert og institusjonell. Empirien viste til særlig fraværet av sosiale interaksjonen som et problem, som da er tilknyttet den relasjonelle tilliten.

En av de viktigste tiltakene for å løse disse utfordringene er at virtuelle ledere er proaktiv og streber etter kontinuerlig læring, noe som støttes av Feitosa og Salas (2020) og Morrison-Smith og Ruiz (2020). Dette gjelder da særlig for tilliten og motivasjonen hos sine ansatte. Ved bruk av gode digitale verktøy, får lederen etablert gode kommunikasjonskanaler og gode rutiner for å følge opp de enkelte. På denne måten kan lederen se behovet til den enkelte og tilrettelegge deretter (Hertel mfl., 2004). Det kan for eksempel være å allokere ressurser til de ansatte for prosjekter de brenner for, som også støttes av Brake (2006), eller opprette sosiale aktiviteter, både fysisk og virtuelt. Videre ser man at det er viktig med ansvarliggjøring av sine ansatte virtuelt, og da samtidig gi dem den ryggstøtten de trenger for å ta på seg ansvaret. Lederen bør også streve etter å være en rollemodell, som inspirerer, lytter til og anerkjenner sine ansatte (Avolio mfl., 2014; Liao, 2017). Lederen må også koordinere, kartlegge og løse konflikter (Hunsaker & Hunsaker, 2008).

Om lederen mesterer dette vil dette skape et godt arbeidsmiljø, der alle trives, er motiverte og har gjensidig tillit til hverandre. Flere informanter mente også at virtuell ledelse endret måten man måler arbeidsinnsats, og mener dette medfører et mer tillitsbasert arbeidsliv.

### 5.1.3 Kommunikasjon i virtuell ledelse

<b>Kommunikasjon</b> <i>ved virtuell ledelse</i>			
<b>Utfordringer</b>	<b>Løsninger</b>	<b>Muligheter</b>	<b>Teori</b>
<i>Formell kommunikasjon</i>	<i>Digitale verktøy</i> <i>Sosiale aktiviteter</i>	<i>Effektive møter</i>	<i>Eisenberg &amp; Krishnan (2018);</i>
<i>Uformell kommunikasjon</i>		<i>Demokratisk prosesser</i> <i>Ekstern samarbeid</i> <i>Større rekkevidde</i> <i>Tilfredshet</i>	<i>White (2014);</i> <i>Oshri mfl. (2008);</i> <i>Schaubroeck &amp; Yu (2017);</i> <i>Hoefling (2017);</i> <i>Dulebohn &amp; Hoch (2017);</i>

Figur 12: Kommunikasjon v/ virtuell ledelse

Ved den formelle kommunikasjonen er utfordringene primært tilknyttet bruken av de digitale verktøyene. Er ikke de ansatte komfortable i bruken av digitale verktøy kan det gå ut over kommunikasjonen og setter store begrensninger (Schulze & Krumm, 2017). På den andre siden, er ansatte komfortable i bruk av verktøyene og kjenner til alle mulighetene, kan dette virkelig styrke kommunikasjonen og åpne opp for nye muligheter. Lederen har også et ekstra ansvar i å inkludere alle i disse virtuelle møtene, særlig nye teammedlemmer, da de fort kan bli passive, noe som støttes av White (2014). Ved den uformelle kommunikasjonen er det knyttet litt større utfordringer, hvor lederen må tenke på litt mer enn bare ferdighetene rundt de digitale verktøyene. Det viser seg at kommunikasjon virtuelt setter begrensninger ved de sosiale interaksjonen. Her må lederen være enda mer oppmerksom på dette og legge til rette for virtuelle kommunikasjonskanaler som i større grad muliggjør den sosiale interaksjonen. Dette kan blant annet være å gjennomføre quizer, lunsjpauser eller daglige statusmøter virtuelt.

Som nevnt gjentatte ganger i denne oppgaven er kommunikasjon, både formelle og uformelle helt avgjørende for ethvert samarbeid, virtuelt eller ikke. I virtuelle situasjoner krever det bare en annen tilnærming, men det er fullt mulig og det fører også som sagt med seg store muligheter. Møtene blir veldig effektive, både i den form av at man slipper å reise dit møtet

skal holdes, men også fordi møtet i seg selv blir mer effektive. Dette åpner også i mye større grad opp for ekstern samarbeid, gjerne internasjonalt. Mulighetene om økt ekstern samarbeid støttes av teorien til Dulebohn og Hoch (2017). Videre ser man store fordeler i store møtene, hvor deltagerne kommer fra ulike avdelinger internt i organisasjonen eller i større samarbeid med mange partnere, hvor det før ofte ble ubalanse. Dette var fordi noen møtte fysisk og noen virtuelt. Om alt foregår på samme plattform, virtuelt, står alle partene likt og det blir mye mer demokratisk. I tillegg har denne oppgaven kort vært innom hvordan lederen kan bruke sosiale medier til å kommunisere ut til verden hva de driver med og at dette er en kjempestor mulighet. Her kan lederen skape mye oppmerksomhet rundt organisasjonen. Dette kan blant annet føre til nye samarbeidspartnere og kunder. Til slutt ble det drøftet i hvilke grad tilfredsheten øker for team som arbeider virtuelt. Det finnes ikke en fasit her, da mennesker er forskjellige, men det tyder på at tilfredsheten øker ved å samarbeide virtuelt (Eisenberg & Krishnan, 2018).

#### **5.1.4 Kortfattet konklusjon**

Denne avhandlingen har undersøkt fenomenet virtuell ledelse og belyst at det finnes en rekke utfordringer, løsninger og muligheter spesielt tilknyttet tilretteleggelse, oppfølging og kommunikasjon. Dette fremkom av litteraturgjennomgang, samt egne funn gjort gjennom dybdeintervjuer. Som beskrevet i delkapittel 3.6.1 *Ekstern validitet*, kom man frem til en metning i empirien, samt et bevisst utvalgsstrategi som ifølge Jacobsen (2015) gjorde det mulig å generalisere til større utvalg i lignende situasjoner. Men med dette sagt, mener forfatterne fremdeles at dette er en liten studie og derfor ønskes det helst at det blir gjort videre forskning som kan gi et bedre grunnlag for å generalisere, før en slik generalisering blir gjort. En generalisering var heller ikke formålet med denne avhandlingen. Det som derimot var målet var å undersøke et fenomen. Dette betyr at avhandlingen gir et innblikk i hva virtuell ledelse innebærer, hvilke utfordringer som ofte kan oppstå, hvordan det kan håndteres og hvilke potensiell verdi det kan gi.

## 5.2 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Som denne oppgaven har påpekt gjentatte ganger, har det digitale skiftet hatt stor innvirkning på organisasjoner, hvor teknologi stadig integreres i nye prosesser. Dette har også ført til hyppigere bruk av virtuell ledelse. Situasjonen organisasjoner står overfor i perioden denne avhandlingen finner sted, er ekstraordinær, hvor mange ledere verden over nå praktiserer virtuell ledelse. Derfor mener vi at resultatene i denne avhandlingen vil gi dagens og fremtidens ledere verdifull kunnskap og innblikk i hvilke utfordringer de vil bli utsatt for, hvordan de skal håndtere de og ikke minst hvilke verdi dette kan gi.

Videre kan man se på de teoretiske implikasjonene. Som påpekt har virtuell ledelse blitt praktisert av flere internasjonale organisasjoner i en årrekke, men det har ikke vært praksis for majoriteten av ledere. På grunn av dette, er det også begrenset litteratur direkte knyttet virtuell ledelse. Som følge av en eksploderende bruk av virtuell ledelse, er det ingen tvil om at teori tilknyttet tema er ettertraktet. Denne avhandlingen har sett på lignende situasjoner og hentet relevant informasjon som kan overføres til virtuell ledelse. En slikt teoretisk tilnærming i kombinasjon med empiri direkte fra ledere som lever i denne usikkerheten, har gitt en helhetlig oversikt over fenomenet. Dette betyr at avhandlingen kan være et godt fundament for videre forskning, hvor man kan se fenomenet fra nye innfallsvinkler. Dette vil bli beskrevet ytterligere i kapittel 5.4 *Videre forskning*.

## 5.3 Begrensninger ved studiet

I denne delen av oppgaven vil noen begrensninger, samt eventuelle fallgruver bli drøftet. Det første som er verdt å merke seg er hvordan intervjuguiden er basert på litteraturgjennomgangen og at dette kunne vært en fallgruve. Dette kan føre til at informantene blir styrt i retning forskernes forståelse. Det har derfor vært sentralt å aktivt unngå slik styring. Dette er blant annet gjort ved å ha åpne spørsmål i intervjuguiden og en abduktiv tilnærming, der man har vært våken for å observere hva empirien forteller, og deretter kunne ta tak i ny teori. Dette gjør at avhandlingen ikke blir for styrt av teorien eller intervjuguiden.

Det er også flere utfordringer tilknyttet kvalitative studier, blant annet i møte mellom forsker og informant. Dette har også vært klart for forskerne på forskudd, og en rekke tiltak har blitt gjort for å unngå utfordringene. Disse tiltakene er forklart i delkapittel 3.6 *Metodisk refleksjon*,



hvor studiet validitet og reliabilitet ble beskrevet. Med denne informasjonen tilgjengelig blir det til slutt leseren som må ta sin egen vurdering for kvaliteten på studiet.

## 5.4 Videre forskning

Som nevnt i kapittelet over ble det presentert hvorfor akkurat dette tema er svært relevant for tiden, og et viktig tema for videre forskning. Empirien avdekket også ny informasjon som ikke var omtalt i teorien. I utvikling av intervjuguiden var det også et ønske om å få innblikk i lederenes tanker om virtuell ledelse fremover, hvor resultatet av dette ville være veldig aktuelt for videre forskning. Derfor er dette delkapittelet tett knyttet delkapittel 4.4 *Informantenes tanker om virtuell ledelse fremover*. Det som var særlig interessant for videre forskning er denne hybride ledelsesformen, som er en blanding av virtuell og tradisjonell ledelse. Grunnen til at dette er svært interessant er fordi mange av organisasjonene som nå utøver virtuell ledelse, vil innen relativt kort tid returnere fra sine hjemmekontor og da derfor tilbake til hvordan de utførte ledelse tidligere. Det som da blir veldig interessant er hvordan disse lederene kan kombinere fordelene ved begge måtene å utføre ledelse. Gjennom empirien kom det også frem at dette ikke blir en lett oppgave for lederene, da det er svært få ledere som sitter på denne erfaringen. En informant nevnte til og med at en slik hybrid løsning kunne vært en mastergradsavhandling i seg selv.

Det hadde også vært interessant for videre forskning å gjennomføre en studiet som også tok de ansattes erfaringer med inn i bilde, slik at man kunne se informasjonen fra ledere opp mot informasjon fra de ansatte. Det er fullt mulig dette vil tilføre enda flere utfordringer, løsninger og muligheter tilknyttet virtuell ledelse. Men siden problemstillingen til denne avhandlingen er formulert på måten den er, fant man det mest relevant å intervju ledere og at dette ville gi de beste resultatene med tanke på problemstillingen, samt de tilgjengelige ressursene. Videre forskning kan gjøre en vri på problemstillingen og se på andre elementer ved virtuell ledelse, som i kombinasjon med dette resultatet vil gi enda mer verdi for ledere, men da også andre interessenter.



## Referanser

- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Allen, R. L. (2005). *The influence of leadership on the motivation of virtual teams* (Doktoravhandling). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/influence-leadership-on-motivation-virtual-teams/docview/305345382/se-2?accountid=12870>
- Arvidsson, M., Johansson, C. R., Ek, Å. & Akselsson, R. (2007). Situational Leadership in Air Traffic Control. *Journal of Air Transportation*, 12, 68–86. <https://ntrs.nasa.gov/api/citations/20070038366/downloads/20070038366.pdf>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bekirogullari, Z. & Thambusamy, R. X. (2020). Virtual Leadership in Small Businesses during the COVID-19 Pandemic: Challenges and Possibilities. *The European Journal of Social Behavioural Sciences*, 29(3), 3214–3224. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/virtual-leadership-small-businesses-during-covid/docview/2444524387/se-2?accountid=12870>
- Bell, B. & Kozlowski, S. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Faculty Publications - Human Resource Studies*, 27. <https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B. & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management research news.*, 31(2), 99–110. <https://doi.org/10.1108/01409170810846821>
- Brake, T. (2006). Leading global virtual teams. *Industrial and commercial training.*, 38(3), 116–121. <https://doi.org/10.1108/00197850610659364>
- Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003). E-Leadership and Virtual Teams [E-Leadership]. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362–376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)

- Cramton, C. D. & Orvis, K. L. (2004). Overcoming Barriers to Information Sharing in Virtual Teams. *Virtual teams that work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. [http://communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual\\_teams\\_that\\_work\\_creating\\_conditions\\_for\\_virtual\\_team\\_effectiveness.pdf#page=239](http://communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual_teams_that_work_creating_conditions_for_virtual_team_effectiveness.pdf#page=239)
- Cummings, L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. [https://www.researchgate.net/publication/232553329\\_The\\_Organizational\\_Trust\\_Inventory\\_OTI\\_Development\\_and\\_Validation](https://www.researchgate.net/publication/232553329_The_Organizational_Trust_Inventory_OTI_Development_and_Validation)
- Dulebohn, J. & Hoch, J. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Eisenberg, J. & Krishnan, A. (2018). Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Field. *Organization Management Journal*, 15(2), 78–94. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1471976>
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A. L. (2020). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *Strategic Information Management: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780429286797>
- Feitosa, J. & Salas, E. (2020). Today's virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Fussell, S. R., Kiesler, S., Setlock, L. D., Scupelli, P. & Weisband, S. (2004). Effects of Instant Messaging on the Management of Multiple Project Trajectories. <https://doi.org/10.1145/985692.985717>
- Geister, S., Konradt, U. & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37(5), 459–489. <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget AS.
- Gupta, S. & Pathak, G. S. (2018). Virtual team experiences in an emerging economy: a qualitative study. *Journal of organizational change management*, 31(4), 778–794. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0108>

- Hertel, G., Konradt, U. & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology - EUR J WORK ORGAN PSYCHOL*, 13, 1–28. <https://doi.org/10.1080/13594320344000228>
- Hoefling, T. (2017). *Working Virtually Transforming the Mobile Workplace*. Stylus Publishing, LLC.
- Hosseini, G. (2012). A Literature Review on Challenges of Virtual Team's Leadership. *Journal of Sociological Research*, 3, 134–145. <https://doi.org/10.5296/jsr.v3i2.2247>
- Huettner, B., Brown, M. & James-Tanny, C. (2007). *Managing Virtual Teams: Getting The Most From Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools*. Wordware Publishing, Inc.
- Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team performance management.*, 14(1/2), 86–101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføres undersøkelser*. Cappelen Damm AS.
- Jarvenpaa, S. & Leidner, D. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *J. Computer-Mediated Communication*, 3. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- Johannesen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. abstrakt forlag.
- Kayworth, T. R. & Leidner, D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045697>
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap : person og funksjon (2. utgave.)*.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. & McPherson, S. O. (2002). Five Challenges to Virtual Team Success: Lessons from Sabre, Inc. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 16(3), 67–79. <http://www.jstor.org/stable/4165869>
- Kurt, J. (2010). *Virtual Leadership: Required Competencies for Effective Leaders*. <https://commons.cornell.edu/handle/1813/73721>

- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking : an international journal.*, 25(2), 696–712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>
- Malhotra, A. & Majchrzak, A. (2004). Enabling knowledge creation in far-flung teams: Best practices for IT support and knowledge sharing. *J. Knowledge Management*, 8, 75–88. <https://doi.org/10.1108/13673270410548496>
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk forlag AS 2019.
- Mehtab, K., Rehman, A., Ishfaq, S. & Jamil, R. (2018). Virtual Leadership: A Review Paper. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8, 183–193. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0089>
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forlag AS.
- Oleary, M. & Cummings, J. (2007). The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Teams. *MIS Quarterly*, 31, 433–452. <https://doi.org/10.2307/25148802>
- Oshri, I., Kotlarsky, J. & Willcocks, L. (2008). Missing Links: Building Critical Social Ties for Global Collaborative Teamwork. *Commun. ACM*, 51(4), 76–81. <https://doi.org/10.1145/1330311.1330327>
- Rosen, B., Furst-Holloway, S. & Blackburn, R. (2006). Training for virtual teams: An investigation of current practices and future needs. *Human Resource Management*, 45, 229–247. <https://doi.org/10.1002/hrm.20106>
- Schaubroeck, J. M. & Yu, A. (2017). When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*, 27(4), 635–647. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.009>

- Schepers, J., Wetzels, M. & de Ruyter, K. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing service quality.*, 15(6), 496–508. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09604520510633998>
- Schmidt, G. (2014). Virtual Leadership: An Important Leadership Context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7. <https://doi.org/10.1111/iops.12129>
- Schulze, J. & Krumm, S. (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 66–95. <https://doi.org/10.1177/2041386616675522>
- Sheninger, E. (2014). Pillars of Digital Leadership. <http://leadershipmedia.net/pdf/LeadinginthedigitalAge.11.14.pdf>
- Solberg, J. A., Ohlmer, I. & Wærness, M. (2020). Ledelse i en virtuell hverdag. <https://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/deloitte-virtuell-ledelse-mars-2020.pdf>
- Stangeland, T. k. (2008). Endringsledelse. <http://www.humanagement.no/Artikler/Endringsledelse.pdf>
- Sultan, Y. H. & Suhail, K. S. (2019). The impact of significant factors of digital leadership on gamification marketing strategy. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*. <https://www.ijarnd.com/manuscripts/v4i5/V4I5-1141.pdf>
- Terziev, V., Dimitrovski, R., Pushova, L., Georgiev, M. & Solovev, D. (2020). Change Management and Digital Age Training. *SSRN Electronic Journal*, 6, 8–17. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3525698>
- Thagaard, T. (2018). Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder (5. utg.).
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- White, M. (2014). The management of virtual teams and virtual meetings. *Business Information Review*, 31(2), 111–117. <https://doi.org/10.1177/0266382114540979>
- Zaccaro, S. J. & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams:: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31(4), 377–387. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8)

Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31, 339–351. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00132-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00132-8)



# Vedlegg

## A NSD søknad



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Ledelse i en digital hverdag

#### Referansenummer

256899

#### Registrert

26.01.2021 av Knut Wiig - knutwii@stud.ntnu.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Trond Stiklestad, trond.stiklestad@ntnu.no, tlf: 99583810

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Knut Wiig, knutwii@stud.ntnu.no, tlf: 97890632

#### Prosjektperiode

01.01.2021 - 27.05.2021

#### Status

02.02.2021 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

##### 02.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet

den 02.02.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 27.05.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Google Drive er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



## B Samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *Ledelse i en digital hverdag*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *få et dypere innblikk i virtuell ledelse*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette forskningsprosjektet er en del av en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen. Som en reaksjon på Covid-19 pandemien, har det blitt veldig aktuelt å belyse muligheter og utfordringer knyttet til digital ledelse. I denne masteroppgaven fokuseres det på virtuell ledelse. Foreløpig problemstilling er som følger:

***Hvilke muligheter og utfordringer er det med virtuell ledelse, og hvordan skal lederen håndtere dette digitale skiftet?***

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

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

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

Du får denne forespørselen for å delta i dette forskningsprosjektet fordi din stilling og din sektor er meget relevant for dette prosjektet.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir med i et intervju på ca 45-60 min. Spørsmålene vil dreie seg om egne tanker, refleksjoner og opplevelser av virtuell ledelse. Svarene du avgir vil være anonyme.

#### **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 vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Det er kun Prosjektgruppa som vil ha tilgang til personopplysningene (Knut Wiig og Max Lossius Bjerkfelt).
- Vi kommer ikke til å lagre Navn og kontaktopplysninger, og det vil bli brukt kode for å skille mellom intervjuobjektene som lagres på egne navnelister adskilt fra øvrige data.
- Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Om det er ønskelig for deg og din organisasjon, samt dine kollegaer som deltok, kan vi dele informasjon til dere angående deres felles data.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er starten av Juni 2021. Etter prosjektslutt vil personopplysningene og opptak bli slettet. Om det er ønskelig, kan du og din organisasjon få tilgang til disse data før vi sletter det hos oss.

### Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU Handelshøyskolen* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- *NTNU Handelshøyskole ved Trond Stiklestad*, Tlf: 73 55 99 83, Mail: [trond.stiklestad@ntnu.no](mailto:trond.stiklestad@ntnu.no)
- Vårt personvernombud: *Tina Bjørnevik Aune*, Tlf: 73 55 99 23, Mail: [tina.b.aune@ntnu.no](mailto:tina.b.aune@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 ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

  
Trond Stiklestad

  
Knut Wiig

  
Max Lossius Bjerkfelt

(Forsker/veileder)

Student

Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Ledelse i en digital hverdag*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet
- at det blir gjort lydopptak av intervjuet, kun tilgjengelig for prosjektgruppa for å kunne gjengi korrekt informasjon i arbeidet med prosjektet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)





## C Intervjuguide

# Intervjuguide

### Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle litt om din stilling i organisasjonen?
2. Hvor lenge har du vært i organisasjonen og hvor lenge har du vært i stillingen du er i nå?
3. Hvordan har Pandemien påvirket måten dere samarbeider/jobber i team?  
*stikkord: Hvordan er arbeidshverdagen din og ditt team, hvordan samarbeider dere.*
4. Har du noen tidligere erfaringer med virtuelle samarbeid/team eller lede virtuelle team?

### Hovedspørsmål

1. Hva legger du i begrepet virtuell ledelse?
2. Hvordan har måten du praktiserer ledelse forandret seg ved å lede virtuelt?  
*Stikkord: største forskjellene fra lede fysisk til virtuelt*
3. Hva har du gjort for å forberede deg til å lede virtuelt?  
*Stikkord: lest opp på virtuell ledelse, oppdatert deg på digitale verktøy, implementert nye digitale verktøy, etablert nye arbeidsrutiner*
4. Nå i etterkant, ville du gjort noe annerledes i forberedelsesstadiet?
5. Fikk du noe opplæring på å lede virtuelt fra bedriften din?  
*Stikkord: kursing, rutiner, hvordan kommunisere*
6. Har du gitt opplæring til dine medarbeidere om hvordan samarbeidet skal foregå virtuelt?  
*Stikkord: hvordan skal møtevirksomhet fungere, hvilke kommunikasjonsverktøy/kanaler skal benyttes, hvordan samarbeider medarbeiderne internt, hvordan skal de nye arbeidsrutinene fungere.*
7. Nå i etterkant, ville du gjort noe annerledes på hvordan du ga opplæring til ditt team/medarbeidere?
8. Hva er tankene dine rundt investering i en mer digital hverdag for de enkelte i bedriften for å bedre det virtuelle samarbeidet?  
*Stikkord: Ordentlig kvalitetskamera og mikrofoner til medarbeiderne, digitale verktøy, innleid profesjonell opplæring, tilkobling/Wi-Fi*
9. Med tanke på tilrettelegges for virtuelle samarbeid/team, hvordan jobbet du med endringsledelse?  
*Stikkord: Hvordan var holdningen til de ansatte, Var det mye motstand, hvordan håndterte du evt motstand, hvordan skape en trygg overgang*

10. Har du endret din lederstil / oppgaver som en følge av en mer virtuell hverdag, og hvordan endret du deg?

11. Hvilke lederegenskaper mener du er spesielt viktig når det kommer til virtuell ledelse?

12a. Hvor viktig mener du det har blitt at dagens ledere er mer teknologisk egnet?

12b. Hvordan vil du selv si at du er teknologisk egnet?

12c. På hvilke måter gjør du deg selv oppdatert på teknologi? Isåfall bringer du det med inn i den digitale arbeidsplassen? Hvorfor gjør du det? / Hvorfor ikke?

13. Hvordan jobber du med å motivere dine medarbeidere?

*Stikkord: Har denne måten forandret seg når du må gjøre det virtuelt? Har du merket at det nå er nye ting som motiverer? Noen felles misnøye hos dine medarbeidere som spesielt skyldes det virtuelle samarbeidet? etc.*

14. Har måten du følger opp ditt team / dine medarbeidere endret seg nå som det er virtuelt og hvordan praktiserer du det?

*Stikkord: sett noen endringer i oppførsel, væremåte, nye måter å følge opp, hvordan opprettholder du en god rollemodell, etc.*

15. Har måten du følger opp den enkelte endret seg, og hvordan praktiserer du det?

*Stikkord: Hvordan kommuniserer du med hver enkelt?(er det forskjellig fra person til person), hvordan ivaretar du og bygger relasjoner individuelt virtuelt. Hvordan styrker du relasjonen både profesjonelt og personlig. etc*

16. Når alt skjer digitalt, har dere som ledere mindre innsyn i hva de ansatte gjør, hvordan jobber du med å skape tillit?

## **Avsluttende spørsmål**

1. Hva mener du er det viktigste tiltakene for at man skal lykkes med virtuelle team og virtuell ledelse fremover?

2. Hvilke utfordringer og muligheter mener du det er ved å lede virtuelle team og hvilke har du selv følt på?

4. Hvor godt vil du si at dere har lyktes med virtuelle team?

*Stikkord: Fungerer det slik som det er nå, kommer dere til å fortsette når ting blir mer normalt igjen? etc.*

5. Har du tro på virtuelle team på lang sikt?

*Stikkord: Hvordan tror du dere vil bruke virtuelle team i fremtiden? Tror du jobbhverdagen blir mer virtuell fremover*

