

Marte Sonni Arneid Guldvog

"Øyeblikket farer forbi mye fortere i et digitalt møte"

En kvalitativ studie av hvordan møteledere og møtedeltakere i offentlig sektor beskriver sine opplevelser med motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet ved møtevirksomhet på digitale flater.

Masteroppgave i Pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst
Veileder: Ottar Ness

Juni 2021

Marte Sonni Arneid Guldvog

"Øyeblikket farer forbi mye fortere i et digitalt møte"

En kvalitativ studie av hvordan møteledere og møtedeltakere i offentlig sektor beskriver sine opplevelser med motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet ved møtevirksomhet på digitale flater.

Masteroppgave i Pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst
Veileder: Ottar Ness
Juni 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Covid-19-pandemien satte hele verden i «ventemodus». Skoler, kjøpesentre og treningssentre stengte. Det måtte kuttes ned på antall mennesker man kunne omgås. Karantene ble et ord i dagligtalen, og mange måtte jobbe hjemmefra. Forelesninger, møter, samtaler og sammenkomster ble flyttet fra fysiske rom til digitale flater. Det er nettopp bruken av de digitale flatene jeg har vært interessert i å utforske i denne studien. Pandemien pågår fortsatt, og derfor vet man ikke langtidskonsekvensene av hjemmekontor og digital møtevirksomhet ennå. Det er forsket på digital møtevirksomhet, og psykologisk trygghet, men det finnes lite forskning på hvordan møteledere og møtedeltakere har opplevd digital møtevirksomhet i lys av motivasjon og kommunikasjon. Formålet med studien er å rette søkelyset mot møtevirksomhet på de digitale flatene. Gjennom en kvalitativ intervjustudie ønsket jeg å undersøke følgende problemstilling: «Hvordan opplever møteledere og møtedeltakere motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater?». Jeg utviklet tre forskningsspørsmål tilknyttet problemstillingen: (1) *Hva fremmer motivasjon på digitale flater?* (2) *Hvilke endringer er det i kommunikasjonen fra fysisk til digital møtevirksomhet?* (3) *Hvordan kan møteleder legge til rette for psykologisk trygghet i en digital gruppe?*

Utvalget bestod av åtte informanter fordelt på fire ledere og fire medarbeidere fra offentlig sektor, uten kjennskap til hverandre. Alle hadde erfaring fra møtevirksomhet i det fysiske rom, og nå fra digital møtevirksomhet. Datamaterialet ble analysert frem ved bruk av tematisk analyse. Det resulterte i tre overordnede tema med til sammen syv undertema:

1. *Å bli sett og hørt fremmer motivasjon*
 - a. Det er motiverende å delta i et digitalt møte der man får sagt noe
 - b. Digitale møter er tidseffektive
 - c. En strukturert møteledelse forutsetter regler for bruk av kamera og lyd
2. *Kommunikasjonen er mindre impulsiv*
 - a. Krevende å lese kroppsspråk på digitale flater
 - b. Lite engasjerende med digital enveiskommunikasjon
3. *Mangel på det uformelle i digitale møter*
 - a. Trygghet som grunnlag for å uttrykke meninger
 - b. Den uformelle praten blir borte på de digitale flatene

Studien belyser viktigheten av at møteleder ser hver enkelt møtedeltaker, og kartlegger hva den enkelte motiveres av. Dette vil kunne hjelpe møteleder med å legge til rette for psykologisk trygghet i gruppen og et effektivt samarbeid. Jeg diskuterte hvordan enveiskommunikasjon kan oppfattes som kontrollerende, og viktigheten av at møteleder legger til rette for kommunikasjon på kamera. I tillegg diskuterte jeg nytten av at møteleder kjenner til ulike relasjoner i sin gruppe for å forstå samspillet. Ser man det i lys av teori om psykologisk trygghet, kan det hjelpe arbeidsgruppen til å bli mer samkjørt og å være ærlig og åpen for hverandres innspill. Basert på funnene i denne studien samt tidligere forskning er det rimelig å hevde at mine funn er med på å bekrefte allerede eksisterende funn.

Abstract

Covid-19. The pandemic put the whole world on "standby". Schools, shopping centers and gyms closed. It was necessary to reduce the number of people that could associate. Quarantine became a word in everyday speech, and many had to work from home. Lectures, meetings, talks and gatherings were moved from physical rooms to digital platforms. And it is exactly the use of the digital platforms I have been interested in researching in this study. The pandemic is still ongoing, and therefore no one knows the long-term consequences of home office and digital meeting activities yet. Research has been carried out on digital meeting activities, and psychological security, but there is little research on how meeting leaders and meeting participants have experienced digital meeting activities considering motivation and communication. The purpose of the study is to highlight on meeting activities on the digital platforms. Through a qualitative interview study, I wanted to investigate the following issues: "How do meeting leaders and meeting participants experience motivation, communication and psychological security on digital platforms?" I developed three research questions related to the issue: (1) *What promotes motivation on digital platforms?* (2) *What are the changes in communication from physical to digital meeting activities?* (3) *How can the chairman facilitate psychological security in digital groups?*

The chosen group consisted of eight informants divided into four managers and four employees from the public sector, with no knowledge of each other. Everyone had experience from meeting activities in the physical space, and now from digital meeting activities. The data material was analysed using thematic analysis. This resulted in a total of seven discoveries divided into three main topics:

1. *Being seen and heard promotes motivation*
 - a. It is motivating when everyone gets to say something because then you play a role
 - b. Digital meetings are time-efficient
 - c. A structured meeting management requires rules for the use of cameras and sound
2. *Communication is less impulsive*
 - a. Demanding to read body language on digital platforms
 - b. Little engaging with digital one-way communication
3. *Lack of informal in digital meetings*
 - a. Security as a basis for expressing opinions
 - b. The informal chat is lost on digital platforms

The study illuminates the importance of the meeting leader seeing each individual meeting participant, and mapping what the individual is motivated by. This could help the chairman of the meeting facilitate psychological security in the group and effective cooperation. I discussed how one-way communication can be perceived as controlling, and the importance of the chairman of the meeting facilitating communication on camera. In addition, I discussed the benefits of the meeting leader knowing different relationships in his group in order to understand the interaction. If you look at this in light of the theory of psychological security, it can help the working group to become more aligned and to be honest and open to each other's input. Based on the findings of this study as well as previous research, it is reasonable to argue that my findings help confirm already existing findings.

Forord

Plutselig var seks år som student over, og arbeidslivet står for dør. Studieårene munner ut i en masteroppgave som jeg er så utrolig stolt av at jeg har skrevet. Det har vært en reise med ulike utfordringer og store gleder. Jeg trodde ikke jeg skulle sitte så mye alene som jeg har gjort, men det måtte jeg (og mange andre) på grunn av korona og et nedstengt samfunn. Til tross for pandemi har jeg skrevet master, og det fordi jeg har fått så mye støtte av kjente og kjære på veien. Jeg vil derfor benytte muligheten til å takke de fine menneskene som har hjulpet meg gjennom:

Først vil jeg gi en stor *takk* til informantene mine for innsatsen, åpenheten og fine samtaler.

Takk til kjæresten min Trygve, familie og venner for tålmodigheten, støtte, diskusjoner og kaffepauser.

Takk til min faste og enestående korrekturleser gjennom livet; pappa. *Takk* til mamma som alltid har trua og for oppmuntrende ord. Dere er fantastiske.

Takk til veilederen min Ottar Ness for gode råd, innspill, diskusjoner og for at du alltid svarer innen kort tid.

Og til slutt: *takk* til NTNU, og *takk* til studiebyen Trondheim for alt jeg har lært både på studiene og av frivilligheten.

God lesning!

Marte Sonni A. Guldvog

Trondheim, juni 2021

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG.....	I
ABSTRACT	II
FORORD.....	III
TABELLER	VI
1 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 OPPGAVENS RELEVANS FOR PEDAGOGIKK	2
1.3 TIDLIGERE RELEVANT FORSKNING	3
1.4 PRESENTASJON AV HENSIKT OG PROBLEMSTILLING	4
1.5 BEGREPSAVKLARINGER.....	5
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR.....	5
2 TEORETISK RAMMEVERK.....	6
2.1 TEORI OM MOTIVASJON	6
2.1.1 <i>Selvbestemmelsesteorien</i>	7
2.1.2 <i>Indre motivasjon</i>	8
2.1.3 <i>Ytre motivasjon</i>	8
2.1.4 <i>Behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet</i>	9
2.2 TEORI OM KOMMUNIKASJON	10
2.2.1 <i>Systemisk kommunikasjonsteori</i>	11
2.2.2 <i>Det analoge og digitale nivået i kommunikasjon</i>	11
2.2.3 <i>Symmetrisk og komplementær relasjon</i>	12
2.3 PSYKOLOGISK TRYGGHET	12
3 METODOLOGI	15
3.1 KVALITATIV METODE	15
3.1.1 <i>Studiens vitenskapsteoretiske ståsted: Fenomenologisk-hermeneutisk</i>	15
3.2 DATAINNSAMLING: KVALITATIVE INTERVJUER	16
3.3 REKRUTTERING OG UTVALG	17
3.4 GJENNOMFØRING AV DATAINNSAMLING	18
3.5 TRANSKRIPSJON.....	19
3.6 DATAANALYSE.....	19
3.7 FORSKERROLLEN OG MIN FORSTÅELSE.....	21
3.8 STUDIENS KVALITET	22
3.8.1 <i>Reliabilitet</i>	22
3.8.2 <i>Validitet</i>	23
3.8.3 <i>Overførbarhet</i>	23
3.9 FORSKNINGSETISKE REFLEKSJONER	24
3.9.1 <i>Informert og fritt samtykke</i>	24
3.9.2 <i>Konfidensialitet og anonymitet</i>	24
4 PRESENTASJON AV FUNN	26
4.1 Å BLI SETT OG HØRT FREMMER MOTIVASJON	27
4.1.1 <i>Det er motiverende å delta i et digitale møter der man får sagt noe</i>	27
4.1.2 <i>Digitale møter er tidseffektive</i>	28
4.1.3 <i>En strukturert møteledelse forutsetter regler for bruk av kamera og lyd</i>	29
4.2 KOMMUNIKASJONEN ER MINDRE IMPULSIV.....	30

4.2.1	<i>Krevende å lese kroppsspråk på digitale flater</i>	30
4.2.2	<i>Lite engasjerende med digital enveiskommunikasjon</i>	31
4.3	MANGEL PÅ DET UFORMELLE I DIGITALE MØTER.....	33
4.3.1	<i>Trygghet som grunnlag for å uttrykke meninger</i>	33
4.3.2	<i>Den uformelle praten blir borte på de digitale flatene</i>	34
5	DISKUSJON	36
5.1	HVA FREMMER MOTIVASJON PÅ DIGITALE FLATER?	36
5.1.1	<i>Betydningen av hvordan møteledere kan bidra til møtedeltakeres indre og ytre motivasjon</i>	36
5.1.2	<i>Hvordan møteledere kan legge til rette for motivasjon i praksis</i>	38
5.2	HVILKE ENDRINGER ER DET I KOMMUNIKASJONEN FRA FYSISK TIL DIGITAL MØTEVIRKSOMHET?.....	40
5.2.1	<i>Enveiskommunikasjon kan oppfattes som kontrollerende</i>	40
5.2.2	<i>Møteleder bør legge til rette for kommunikasjon på kamera</i>	41
5.3	HVORDAN KAN LEDERE LEGGE TIL RETTE FOR PSYKOLOGISK TRYGGHET I EN DIGITAL GRUPPE?	43
5.3.1	<i>Åpenhet om fravær kan bidra til økt psykologisk trygghet</i>	43
5.3.2	<i>Relasjoner har betydning for graden av psykologisk trygghet i en gruppe</i>	44
5.3.3	<i>Betydning av at møteledere og møtedeltakere har en felles avklaring for bruken av uformelle møter</i> 45	
6	AVSLUTNING	46
6.1	OPPSUMMERING AV FUNN	46
6.2	IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS.....	47
6.3	STUDIENS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING.....	47
6.4	AVSLUTTENDE REFLEKSJONER	48
	REFERANSER.....	50
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE MØTELEDER.....	54
	VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE MØTEDELTAKER.....	56
	VEDLEGG 3: INFORMASJONSSKRIV	58
	VEDLEGG 4: GODKJENNELSE NORSK SAMFUNNSVITENSKAPELIG DATATJENESTE (NSD)	61

Tabeller

Tabell 1: Hovedtema med funn	26
Tabell 2: Oversikt over pseudonym til informantene	27

1 Innledning

Denne studien handler om hvordan møteledere og møtedeltakere opplever motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater. I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for bakgrunnen for studien. Videre vil jeg forklare hvorfor denne studien er relevant innenfor studieretningen pedagogikk, utdanning og oppvekst. Deretter vil jeg presentere tidligere forskning på møtevirksomhet og digital møtevirksomhet. Så følger en presentasjon av studiens hensikt og problemstilling, før jeg gir noen begrepsavklaringer. Avslutningsvis vil jeg forklare hvordan oppgaven er strukturert.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Mitt engasjement for ledelse startet i 2018, da jeg ble tatt opp som gjengsjef i UKA (Norges største kulturfestival) i Trondheim. Jeg fikk være med på å bygge en festival fra starten, og ha ansvar for 180 frivillige studenter. Det innebar mange timer som både møteleder og møtedeltaker. Dette la grunnlaget for min interesse innenfor ledelse og møtevirksomhet, og derfor ville jeg undersøke dette nærmere i en masteroppgave. Da covid-19 gjorde sin entre og stengte Norge ned 12.mars 2020, måtte mange ty til hjemmekontor. Ledere måtte holde møter digitalt, noe jeg vet har bydd på både utfordringer og fordeler. Jeg har selv vært både møteleder og møtedeltaker på digitale møter og i digitale forelesninger. På bakgrunn av denne erfaringen har jeg gjort meg opp en mening om hva jeg foreløpig foretrekker; Ja, det er deilig å sove en time lenger og nyte frokosten på senga. Samtidig går øynene fort igjen når du stirrer på en skjerm der en foreleser leser opp noen notater. Jeg er nysgjerrig på arbeidslivet, og hvordan ledere og medarbeidere erfarer møtevirksomhet på digitale flater.

Høsten 2020 tok jeg kontakt med konsulentfirmaet Lent som blant annet driver med styrkebasert endringsledelse. Dette omfatter organisasjonsutvikling, medarbeider- og lederutvikling samt kurs om prosessledelse (Lent, u.å.b). Der ble jeg invitert på et kurs i digital møteledelse og prosessledelse. Dette ga mersmak, og jeg fant fort ut at jeg ønsket å skrive en masteroppgave innenfor digital møtevirksomhet. På kurset i digital møteledelse ble det vektlagt hvordan ledere kan utvikle kompetanse for å tilrettelegge og lede gode, samskapende møter på digitale flater (Lent, u.å.a). I tillegg ble vi presentert for ulike digitale verktøy som kan skape aktiv deltakelse, engasjement og involvering.

Siden høsten 2020 har jeg abonnert på fagbladet Personal og Ledelse (2020/2021). Samtlige utgaver fra høsten 2020 til i dag inneholder enten ordet *digital* eller *hjemmekontor* på forsiden av bladet. Leserne får tips til hvordan arrangere digitalt julebord, hvordan spise bedre på hjemmekontor, og hvordan omstille seg fra fysiske til digitale møter. Med andre ord florerer det av tips til digitale aktiviteter som ledere kan gjennomføre med sine medarbeidere. I spalten, *Psykologene*, i Personal og ledelse (Nr. 8, 2020) er det skrevet en artikkel med overskrift; «Slik kan du hjelpe dem som jobber hjemme». Dette er ikke en forskningsbasert artikkel, men en tekst skrevet av psykologer. De skriver blant annet om småpratene ved kaffemaskinen som blir borte, og hevder at å lede digitale møter ikke er annerledes en å lede fysiske møter, men at det krever en tydeligere struktur (Wenaas et al., 2020). I psykologspalten i første utgaven av Personal og ledelse skriver Flemmen og Nordal (2021) at ledere må sette psykologisk trygghet på agendaen.

Anne Karin Nordskog (2021) skrev et debattinnlegg i aftenposten med overskriften, *Nei, ikke dropp kameraet i videomøter!* Nordskog har holdt kurs i digital møtekultur og møteledelse siden pandemien oppstod, og har gjort seg opp tanker om hvordan ansatte kan få en mer bærekraftig arbeidsdag. I innlegget skriver Nordskog om dårlig møteledelse, møter som ikke inneholder en tydelig agenda, og at møtene domineres av et par som snakker, mens resten sitter passive og tause. I tillegg nevner hun at den uformelle småpratene er borte. Innleggene har fått en plass i min oppgave for å eksemplifisere hvor aktuelt teamet digital møtevirkosomhet er. Deres innlegg har flere likhetstrekk med mine funn, men er likevel ikke overførbare til min studie. Innleggene refereres ikke som forskning, og derfor vil jeg ikke referere til deres innlegg videre i min studie. I tillegg til å finne inspirasjon i disse innleggene, ble jeg også inspirert av masterstudien til Trude Gerhardsen (2016) som satte søkelys på hvordan ledere benytter digitale verktøy, og hvordan de utfører sin digitale ledelse. Gerhardsen argumenterte for at teknologien har innvirkning på hvordan ledelse utøves. Ledere i hennes studie foretrakk ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ved sensitiv informasjon og vedlikehold av relasjoner.

1.2 Oppgavens relevans for pedagogikk

Studiet pedagogikk med studieretning utdanning og oppvekst tilhører instituttet for pedagogikk og livslang læring. Individet tilegner seg ferdigheter og lærer gjennom hele livet, derav begrepet livslang læring. Verden er i stadig endring, noe som betyr at vi mennesker må fortsette å utvikle oss så vi ikke blir liggende bak. Vi må holde kompetansen og ferdighetene våre oppdatert slik at vi får en fordel i det vi gjør. En økende hastighet i teknologiske endringer, globalisering og kunnskapsbasert økonomi påvirker behovet for å oppdatere individets ferdigheter og kompetanse gjennom hele livet for å kunne takle det moderne livet både i arbeidet og i hjemmet (Khatibi & Fouladchang, 2016). Khatibi og Fouladchang (2016) belyser at livslang læring kan ha ulike perspektiver og ikke nødvendigvis er det vi tenker på med det tradisjonelle læringsmiljøet i klasserommet. Livslang læring vil hjelpe individet til å oppnå flere mål som for eksempel ta del i en mer bærekraftig livsstil, og forbedre helse og livskvalitet. Livslang læring vektlegger den enkeltes kreativitet, initiativ, og egenskaper som bidrar til selvoppfyllelse, innovasjon og produktivitet (Dunn, 2003).

På bakgrunn av begrepet livslang læring synes jeg det er relevant å gjøre et dypdykk i arbeidslivet som en del av den livslange læringen. I tillegg gir en mastergrad i pedagogikk en spesifikk kompetanse innenfor å legge til rette for kompetanseutvikling hos voksne med fokus på utdanning (NTNU, u.å.a). Studiet kvalifiserer blant annet til pedagogisk arbeid innenfor administrasjon, organisasjon og ledelse innen opplæringsvirksomhet og kompetanseutvikling (NTNU, u.å.a). Derfor ønsker jeg å rette søkelyset mot organisasjon og ledelse i min masteroppgave, og se på motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet som tre sentrale ledd i både opplæringsvirksomhet og kompetanseutvikling. Studiet legger også til rette for å utvikle kritisk holdning til utfordringer vi står ovenfor i dagens samfunn, og her mener jeg digital møtevirkosomhet er et aktuelt tema våren 2021 (NTNU, u.å.b). Motivasjon, kommunikasjon og relasjoner har betydning for arbeidsinnsats og prestasjoner. Derfor er det viktig med ledere som har kunnskap om hvilke faktorer som bidrar til å fremme motivasjon hos medarbeiderne. Kunnskap om motivasjon, kommunikasjon og relasjoner står også svært sentralt innenfor det pedagogiske fagfeltet.

1.3 Tidligere relevant forskning

Pandemien pågår fortsatt våren 2021, og det er derfor få publiserte vitenskapelige studier på digital møtevirksomhet. Det finnes likevel noen studier, og jeg har valgt å ta for meg funn jeg synes er relevant tilknyttet min studie om digital møtevirksomhet. Microsoft (2021) gjennomførte en studie som viser at digitale kant-i-kant møter gjør en stresset og distraheret. Kant-i-kant møter vil si at et nytt møte starter med en gang et annet er ferdig, og du ikke får pause imellom. Microsoft hevder at pauser er viktig for å forbedre evnen til å fokusere i møtene. Studien gikk ut på at fjorten frivillige individer deltok i to forskjellige møter. En dag deltok de på fire halvtimersmøter kant-i-kant, og den andre dagen fikk de ti minutter pause mellom møtene. I tillegg brukte de Headspace (en meditasjonsapp) i pausene. Headspace gjorde at deltakerne møtte mer avslappet til neste møte. Møter der det ikke var lagt opp til pauser førte til økt stressnivå i overgang fra møte til møte. Pauser mellom møter fører til at hjernen tilbakestilles, og man blir mer engasjert og fokusert. I kraft av studien gjorde Microsoft (2021) noen endringer i innstillinger i Microsoft Outlook som gjør at møter automatisk forkortes og det blir rom for pauser. Microsoft oppfordrer til kortere pauser for å motvirke tretthet, og mener pausene bør brukes til å slappe av.

Forskere ved Sintef (Šmite et al., 2020) forsket på bruken av hjemmekontor. Deres studie viser at man ikke nødvendigvis blir mindre produktiv på hjemmekontor, så lenge man jobber smart og har gode samarbeidsverktøy (Šmite et al., 2020). Videre forteller studien at det er viktig å bruke video og snakke sammen, fremfor å kun dele tanker og behov skriftlig. De fant også ut av mangel på sosiale kontakter ikke nødvendigvis var et problem for alle. Deltakere som nylig hadde vært utbrent likte å jobbe alene, fordi de da følte de hadde mer kontroll over arbeidsdagen. Sosial isolasjon kan forårsake ensomhet, og mange savnet det sosiale livet. Mangel på sosiale kontakter fikk dermed ikke alle til å føle seg ensomme, bare de som hadde et høyt behov for mange sosiale relasjoner. I teamene som Šmite et al. (2020) forsket på så prøvde de å gjennomføre digitale kaffepauser en gang i uken, men med ulik hell. Deres informanter klaget på at den uformelle sosialiseringen var borte, mens andre informanter tullet med at mangel på kake gjorde at den ekstra motivasjonen for å delta på digitale kaffepauser forsvant. Det gjorde at det ofte var få som møtte på de digitale kaffepausene.

Bailenson (2021) fant i sin studie ut at videosamtaler kan slite ut deltakerne, og identifiserer fire grunner og forslag til løsninger til hvorfor man blir så sliten på den digitale plattformen Zoom (Bailenson 2021). I denne forskningen ble også begrepet zoom-fatigue skapt (zoom-utmattelse). Zoom er et verktøy for videomøter som ligner andre videmøteverktøy som Teams og Skype. De fire grunnene som gjør at man blir sliten i et zoom-møte er: blikkontakt som økes i videomøte, at man hele tiden ser seg selv, man beveger seg mindre og at hjernen jobber hardere for å lese situasjoner ut fra kroppsspråk og signaler (Bailenson, 2021).

Edmondson og Daley (2020) skrev nylig en artikkel om hvordan leder kan fremme psykologisk trygghet i digitale møter. Ifølge dem kan digital kommunikasjon fra hjemmekontor svekke den psykologiske tryggheten, noe som fører til at individer ikke tør å stille spørsmål i møter. Gjennom deres studie ledet de hundrevis av digitale møter, og identifiserte muligheter og risikoer forbundet med de teknologiske verktøyene på de digitale flatene. Det er ifølge Edmondson og Daley god grunn til å bekymre seg om at det nesten er umulig å oppdage sosiale signaler og annerkjennelse på digitale flater. Og distraksjoner som e-post, familie og husdyr finnes overalt. Ifølge Edmondson og Daley

tilbyr de digitale flater en teknologi som gir åpenhet og en gjensidig forståelse. Chat-funksjonen fungerer slik at alle kan bidra samtidig med egne ord. Breakout rooms brukes for å lage mindre grupper under store møter. Video vil skape engasjement, men for mye visuelle stimuli kan distrahere. Edmondson og Daley foreslår at ledere samhandler med medarbeidere for å finne ut hva som engasjerer i møter.

Fyhn (Øverli 2021) hevder i sin doktoravhandling at graden av psykologisk trygghet kan forklare hvor effektive team er. Fyhn (2020) oppfordrer team til å diskutere hvordan man skal jobbe sammen på digitale flater, samt hvordan ta bevisste valg rundt når og hvordan digitale løsninger er hensiktsmessig. Gjennom sin forskning viser Fyhn (Øverli, 2021) at det er viktig at leder legger til rette og setter av tid til at medarbeidere kan bygge relasjoner med hverandre. Han hevder at medarbeidere som opplever autonomi gjennom å få bestemme selv over eget arbeid også vil oppleve høyere psykologisk trygghet. Ledere som ønsker å bidra til psykologisk trygghet bør ifølge Fyhn (2020) engasjere seg i medarbeidere. Fyhns resultater så langt er at det ikke er noen åpenbare forskjeller i psykologisk trygghet (Øverli, 2021). Han hevder at noen liker fleksibiliteten ved hjemmekontor og andre ikke. Hvor godt den enkelte liker å jobbe påvirker effekten teamet, og leder må derfor tilpasse arbeidet deretter. I tillegg kan bør ledere balansere behovet for frihet og kontroll innad i teamet (Øverli, 2021).

Utvalget i flere av de nevnte studiene er større enn i min studie, samtidig som metodene er ulik. Derfor er ikke disse studiene direkte overførbare til min studie. Jeg har for eksempel valgt å intervju fire ledere og fire medarbeidere fra offentlig sektor, mens Microsoft(2021) og Šmite et al. (2020) intervjuet flere mennesker fra privat sektor. Jeg har nå tatt for meg tidligere forskning på møtevirkosomhet og digital møtevirkosomhet. Videre vil jeg se på hvordan møteleder og møtedeltaker opplever motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater.

1.4 Presentasjon av hensikt og problemstilling

I et forsøk på å forstå omstillingsprosessen ved å lede møter fra fysiske til digitale flater, vil jeg undersøke hva både møteledere og møtedeltakere blir motivert av, hvordan kommunikasjonen har endret seg og hva som skal til for å ytre sine meninger i digitale møter. Studien tar utgangspunkt i ledere og medarbeidere som har erfaring med både fysiske og digitale møter. Jeg ønsker å benytte både ledere og medarbeidere, for å få en dypere innsikt, og kunne se sammenhenger og eventuelle ulikheter mellom dem. Hensikten med denne problemstillingen er å få dypere innsikt i og kunnskap om ledere og medarbeideres opplevelse med digital møtevirkosomhet. Jeg har derfor tatt utgangspunkt i følgende overordnede problemstilling:

Hvordan opplever møteledere og møtedeltakere motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater?

For å besvare den overordnede problemstillingen har jeg utviklet følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hva fremmer motivasjon på digitale flater?
2. Hvilke endringer er det i kommunikasjonen fra fysisk til digital møtevirkosomhet?
3. Hvordan kan møteleder legge til rette for psykologisk trygghet i en digital gruppe?

1.5 Begrepsavklaringer

Møteleder er i min studie en person med lederstilling, og erfaring med å lede fysiske og digitale møter. I tillegg har møteleder personalansvar for sine medarbeidere. I studien vil ordene møteleder og leder bli brukt om hverandre.

Møtedeltaker har ikke en lederstilling i nåværende virksomhet, men erfaring fra å delta på fysiske og digitale møter. I studien vil begrepene møtedeltaker og medarbeider bli brukt om hverandre.

Digitale flater er ulike plattformer der den digitale møtevirksomheten utspiller seg. I min studie er de digitale flatene Zoom og Microsoft teams de to mest brukte kommunikasjons- og samarbeidsplattformene blant mine informanter.

Deltakerne jeg intervjuet vil beskrives som *informanter*, og ikke intervjudeltakere. Dette er fordi jeg ikke vil at leserne skal bli forvirret av ordene møtedeltaker og intervjudeltaker.

Videre i oppgaven vil jeg skille mellom *fysisk og digital møtevirksomhet*. Når jeg skriver fysiske møter, referer jeg til møter der personene er til stede på sitt fysiske kontor. Ved digital møtevirksomhet referer jeg til at personen sitter på hjemmekontor og deltar på møte digitalt.

1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. Videre følger kapittel to som tar for seg oppgavens teoretiske rammeverk. Deretter i kapittel tre presenterer jeg valg jeg har tatt knyttet til metode og det vitenskapsteoretiske ståstedet. Her vil jeg også dele refleksjoner jeg har gjort underveis i prosessen. I kapittel fire presenterer jeg funn som jeg analyserte frem gjennom den tematiske analysen. Videre vil jeg i kapittel fem, diskutere funnene i lys av det teoretiske rammeverket og tidligere forskning. Avslutningsvis vil jeg i kapittel seks komme med en oppsummering av funnene og implikasjoner for praksis. Helt til slutt vil jeg diskutere styrker og begrensninger ved min studie og dele noen avsluttende refleksjoner.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg presentere studiens teoretiske rammeverk. Jeg har valgt å dele opp dette kapitlet i tre hovedteorier; teori om motivasjon, teori om kommunikasjon og psykologisk trygghet. Jeg vil introdusere og redegjøre for selvbestemmelsesteorien (self-determination theory). Videre vil jeg ta for meg begrepet kommunikasjon, med et spesielt fokus på systemisk kommunikasjonsteori. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for begrepet psykologisk trygghet. Selvbestemmelsesteorien, systemisk kommunikasjonsteori og psykologisk trygghet er valgt fordi det kan gi meg teoretiske begreper til å forstå informantenes opplevelser. I tillegg kan det bidra med et perspektiv på hvordan møteledere kan møte møtedeltakere på digitale flater.

2.1 Teori om motivasjon

Begrepet motivasjon har sin opprinnelse i det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (Schunk et al., 2014). Ideen om bevegelse tilsvarer vanlige ideer om motivasjon som det å komme i gang, holde oss i arbeid, samt hjelpe oss med å fullføre oppgaver (Schunk, et al., 2014, s. 4). I min studie er det møteleders oppgave å legge til rette for at medarbeidere kan bli motivert for arbeidet. Ifølge Mikkelsen (2016) omtales ofte forholdet mellom ledere og ansatte i arbeidslivet som en psykologisk kontrakt. Det vil si at man legger til rette for at organisasjonen skal nå sine mål, samtidig som at de ansatte skal ha mulighet til personlig og faglig utvikling, trivsel og et godt arbeidsmiljø. For at de ansatte skal oppnå dette, må de ha motivasjon og vilje til å gjøre en innsats i arbeidet på jobb (Mikkelsen, 2016). Det finnes ulike definisjoner av begrepet motivasjon, og ifølge Schunk et al. (2014) er det uenighet om presisjonen av begrepet. Schunk et al. (2014) definerer motivasjon i samsvar med det kognitive fokuset, og mener definisjonen fanger ulike aspekter som flere forskere anser som grunnleggende i motivasjon. Schunk et al. sin definisjon er: «Motivasjon er prosessen der målrettede aktiviteter initieres og opprettholdes» (Schunk, et al., 2014, s. 5). Motivasjon er derfor en prosess, og ikke et produkt. Motivasjon kommer til syne i handlinger som vilje, innsats og valg av oppgaver. Videre forklarer Schunk et al. (2014) at motivasjon involverer både fysiske og mentale aktiviteter. De fysiske aktivitetene referer til innsats, utholdenhet og andre handlinger, mens de mentale aktivitetene er planlegging, organisering, beslutningstaking, løsning av problemer og vurdering av fremgang. Motiverte aktiviteter er igangsatt og må derfor opprettholdes. Det kan være utfordrende å starte en aktivitet, og ha et mål fordi det vil innebære å forplikte seg. Motivasjon er viktig for å kunne opprettholde aktiviteter. Man motiveres i ulike sammenhenger, men uansett hvilken sammenheng det er, så er ideen om motivasjon den samme. Det handler om målrettede aktiviteter (Schunk, et al., 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 228) definerer motivasjon som «hva som driver oss, og hva som får oss til å yte noe ekstra, legge oss litt ekstra i selen». Videre forklarer de at det å forstå motivasjon i organisasjoner og arbeidslivet er essensielt av spesielt fire grunner. Den første definerer de som *Operativ effektivitet*. Dette dreier seg om at ansatte som er motiverte, gjerne vil yte det lille ekstra for organisasjonen, og prøve å løse problemer på egen hånd fremfor å belaste ledere eller medarbeidere når det oppstår uventete ting. Det neste punktet kaller de for *økonomiske resultater*, og dreier seg om at

bedre kvalitet og høyere produktivitet som fordrer motiverte ansatte, vil kunne gi organisasjonen økonomiske fortrinn. Det tredje punktet defineres som, *varige konkurransefortrinn*. Organisasjoner må tilby jobber og oppgaver som motiverer, da det blir stadig viktigere og holde på de ansattes kompetanse. Det siste punktet kaller de for *et godt arbeidsliv*. Det er viktig at mennesker trives på arbeidsplassen, samtidig som jobben er tilknyttet positive opplevelser og muligheter for personlig utvikling og vekst. I tillegg er det et sentralt poeng at de ansatte selv ønsker å vedlikeholde sosiale relasjoner på jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ifølge Latham og Pinders (2005) studie om arbeidsmotivasjon så redegjør ikke behovsteorier for individuelle ulikheter. Det vil si at en leder ikke kan ta utgangspunkt i at alle medarbeidere i en og samme organisasjon motiveres av de samme faktorene.

2.1.1 Selvbestemmelsesteorien

Deci og Ryan (1985) utviklet selvbestemmelsesteorien (Self-determination theory) som representerer et rammeverk for menneskelig motivasjon og personlighet (Deci & Ryan, 1985, 2000b). I utvikling av studiens teoretiske rammeverk vurderte jeg å ta for meg Maslows behovsteori i tillegg til selvbestemmelsesteorien. Maslow setter alle menneskelige behov inn et system som han kalte for behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Maslows teori har fått betydning for hvilke behov som er gunstig for å fremme motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Hans behovspyramide kunne derfor bidratt til å forstå funnene på en annen måte. Møtedeltakeres motivasjon på digitale flater kunne forstås i lys av menneskets grunnleggende behov. På grunnlag av et begrenset sideantall, og lite empirisk støtte for inndeling av behov i et hierarki (Wahba & Bridwell, 1976) har jeg heller valgt å konsentrere meg om selvbestemmelsesteorien. Det kunne likevel vært interessant å utforske denne studiens problemstilling i lys av Maslows behovsteori i en annen studie.

Deci og Ryan (1985, 2000a) argumenterte for at studiet av motivasjon vil si å utforske energi og retning av atferd. Ifølge dem er energi i motivasjonsteori et grunnleggende spørsmål om behov. En helhetlig motivasjonsteori bør ifølge Deci og Ryan (1985) ta hensyn til menneskets medfødte behov, og de som erverves gjennom interaksjon med miljøet. Retning av atferd dreier seg ifølge Deci og Ryan (1985) om menneskers prosesser og strukturer som er av betydning til indre og ytre stimuli, og som leder handling til tilfredsstillelse av behov. Motivasjonsfeltet utforsker altså aspekter ved menneskets behov og prosesser og strukturer som relaterer disse behovene til en atferd. Teorien skiller selvbestemmelse fra vilje. Vilje er ifølge Schunk et al. (2014) muligheten individet har til å velge hvordan individet skal tilfredsstille egne behov. Selvbestemmelse er individets prosess med å ta i bruk sin vilje (Schunk, et.al, 2014). Ifølge Schunk et al. (2014) må individet akseptere sine styrker og svakheter, samt være klar over krefter som påvirker, være i stand til å ta valg og bestemme måter å tilfredsstille behov, for å være selvbestemmende. Individet må altså vite hvordan de skal handle i sitt miljø. Individer som opplever at behov blir tilfredsstilt uten valgmuligheter eller påvirkning vil ikke være selvbestemmende (Schunk et al., 2014). Selvbestemmelsesteorien skiller mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og amotivasjon (Gagné & Deci 2005). Både autonom og kontrollert motivasjon er intensjonelle, og står i kontrast til amotivasjon som innebærer mangel på en intensjon eller motivasjon for å utføre en handling (Gagné & Deci, 2005). Autonomi referer til å handle med en følelse av vilje og valg. Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon. Når individet engasjerer seg i en aktivitet ut av interesse eller fordi atferden gir glede så gjøres denne aktiviteten frivillig, og individer er indre motivert (Gagné & Deci, 2005). Aktiviteter som ikke er indre

motivert, krever ytre motivasjon. Den ytre motivasjonen kan variere i hvilken grad den er autonom eller kontrollert (Gagné & Deci, 2005). Ved kontrollert ytre motivasjon så er individet under press eller føler seg tvunget til å gjøre en aktivitet, og har derfor ikke noe valg (Gagné & Deci, 2005). Ved autonom ytre motivasjon er handlingen selvbestemt og utføres frivillig, men ikke på grunn av interesse eller glede ved selve aktiviteten. Gagné og Deci (2005, s. 334) eksemplifiserer autonom ytre motivasjon som, «å jobbe når sjefen ser på». Deci og Ryan (2000b) hevder at autonom ytre motivasjon også kan være internalisert motivasjon. Internalisering vil si at individer tar til seg verdier, holdninger og normer slik at den ytre belønningen av en atferd blir omgjort til selvregulering, og ikke lengre krever en ytre belønning. Gagné og Deci (2005) eksemplifiserer dette ved, «å jobbe selv når sjefen ikke ser på» (Gagné & Deci, 2005, s. 334). I selvbestemmelsesteorien beveger den ytre motivasjonen seg fra å være kontrollert til å bli autonomt ut fra hvilken grad en ekstern regulering har blitt internalisert. Jo mer den blir internalisert, desto mer autonom blir den ytre motivasjonen (Gagné & Deci, 2005). Gagne og Deci (2005) legger vekt på at internalisering ikke følger noen bestemte stadier.

2.1.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon er basert på medfødte behov for kompetanse og selvbestemmelse (Deci & Ryan, 2000b). De indre behovene for kompetanse og selvbestemmelse handler om å søke etter nye og optimale utfordringer. Individet søker etter utfordringer som passer dets kompetanse, og verken er for enkle eller for vanskelige, men som krever at individet strekker seg etter dets evner. Når individet opplever gunstige utfordringer, jobber individet for å opprettholde dem, og deretter søker etter nye utfordringer. Interesse spiller en viktig rolle i indre motivasjon, da individet naturlig inngår i aktiviteter som interesserer det. Et menneske som er indre motivert opplever interesse, glede og føler seg kompetente og selvbestemmende (Deci & Ryan, 1985).

Deci og Ryan (1985) eksemplifiserer indre motivasjon ved å male et bilde av små barn som er indre aktive. De plukker opp ting, smaker, lukter og spør stadig om hva ting er. Barn er nysgjerrige, og ønsker å se effekten av handlingene sine. Ut fra dette kan man si at barn er motivert for å lære, tilegne seg nye utfordringer og løse problemer. Når mennesker gjør ting der det ikke forventes åpenbare ytre belønninger, men der belønningen ligger i aktiviteten, der den viktigste motivasjonen er de spontane opplevelsene som følger av oppførselen da er mennesket indre motivert. For at mennesker skal være indre motivert, må de føle seg fri fra press som for eksempel ytre belønning. Deci og Ryan (1985) hevder derfor at indre motivasjon er optimal når handlinger oppleves som autonome. Den indre motivasjon vil svekkes under forhold der kontroll eller ytre belønning er den eneste årsaken til handling.

2.1.3 Ytre motivasjon

Deci og Ryan (1985, 2000b) hevder at en ytre motivasjon er til stede i individet når grunnen til å utføre en aktivitet er noe annet enn selve interessen for aktiviteten. Det kan i større eller mindre grad være noe personen føler seg presset til å gjøre eller egentlig ikke ønsker å gjøre. I situasjoner der personer utfører en aktivitet på bakgrunn av ytre belønning eller for å overholde en ekstern begrensning vil aktiviteten bli et middel til et mål, i stede for et mål i seg selv, slik det er ved indre motivasjon. Atferden er ikke lenger noe som gjøres av egen interesse. Unngåelse av straff er en vanlig belønning som brukes for å kontrollere individets atferd. Deci og Ryan (1985) hevder at overvåking på den indre motivasjonen til ansatte kan påvirke den ytre motivasjonen. Tidsfrister, konkurranse og kritisk evaluering av menneskers arbeid kan også oppleves som

kontrollerende og svekke den ytre motivasjonen. Hvis andre aspekt ved situasjoner begynner å kontrollere personen, og rette personens oppmerksomhet bort fra oppgaven, så vil hans eller hennes opplevde frihet av å engasjere seg i oppgaven svekkes. Ifølge Deci og Ryan (1985) er ikke begrepene selvbestemmelse og kontroll det samme. Det å ha kontroll sikrer ikke selvbestemmelse. Hvis en person føler seg presset til å oppnå visse resultater, eller føler seg presset til å utøve kontroll, så er ikke personen selvbestemt. Selvbestemmelse vil si at mennesket er i stand til å ta valg. Kvaliteten på selvbestemmelse er preget av psykologisk fleksibilitet og individets erfaring, og er derfor indre motivert. Likevel er selvbestemmelse også til stede i noen ytre motiverte atferd, og selvbestemmelse er derfor viktig for en forståelse av ytre motivasjon (Deci & Ryan, 1985).

Jacobsen og Thorsvik (2019) hevder at skillet mellom indre og ytre motivasjon har vært betydelig innen forskning når det gjelder hva organisasjoner kan gjøre for å skape motiverte medarbeidere. I tillegg hevder de at lønnsystemer og karrieresystemer fremmer ytre motivasjon i form av fremtidige belønninger, mens selve arbeidsoppgaven fremmer indre motivasjon. Jacobsen og Thorsvik (2019) deler belønninger inn i materielle og symbolske belønninger. Eksempel på materielle belønninger er goder som kan gi en prismessig verdi som lønnsøkning eller bonus. Ros, tilbakemeldinger og anerkjennelse er eksempler på symbolske belønninger.

2.1.4 Behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet

Til grunn i selvbestemmelsesteorien ligger de tre grunnleggende psykologiske behovene som må være tilfredsstilt for at mennesker skal være mest mulig motivert, fungere effektivt, oppleve personlig vekst og psykologisk velvære (Deci & Ryan, 2000b). Det dreier seg om behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet. Autonomi, kompetanse og tilhørighet er underliggende motivasjonsmekanismer som gir energi og retning (Deci & Ryan, 2000b). Det anses som at alle mennesker har disse grunnleggende behovene, og derfor fokuserer selvbestemmelsesteorien på graden av behovstilfredstillelse i sosiale miljøer (Gagné & Deci, 2005). Indre motivasjon kan bare forekomme om disse tre psykologiske behovene er tilfredsstilt. Behovet for kompetanse omhandler individets ønske om å føle seg kompetent og effektiv i samspill med omgivelsene (Deci & Ryan, 2000b). Individet har et ønske om å utvikle ferdigheter og potensial. I tillegg vil behovet for kompetanse fremkalle viljen individet har til å søke etter utfordringer og ta utfordringer, samt investere i egeninnsats til de mestres. Dersom behovet for kompetanse ikke blir tilfredsstilt, kan det medføre en følelse av hjelpeløshet og manglende motivasjon (Nerstad & Kuvaas, 2017). Behovet for autonomi referer til behovet for en følelse av kontroll og handlefrihet i interaksjon med miljøet (Deci & Ryan, 2000b). Atferden er autonom når individets interesser og valg styrer individets beslutning om å holde på med en aktivitet eller ikke. Individet er ikke autonomt når andre tar bort valget og individet presses til å handle på en spesifikk måte (Nerstad & Kuvaas, 2017). Behovet for tilhørighet referer til behovet for å tilhøre en gruppe (Schunk et al., 2014). Det omhandler behovet individet har for å etablere emosjonelle bånd og tilknytning til andre individ. Det å innføre følelsesmessige bånd til andre samt utvikle gode mellommenneskelige relasjoner står sentralt (Nerstad & Kuvaas, 2017). Individet føler seg tiltrukket av mennesker som man stoler på vil ivareta ens velvære og livskvalitet. I motsetning til dette vil man unngå de man ikke stoler på ivaretar ens velvære og livskvalitet. Dette er tre sentrale behov for at mennesker skal fungere best mulig i livet, og på jobb (Nerstad & Kuvaas, 2017).

Konseptet med psykologiske behov har vært sentralt i organisasjonsatferd i mange tiår, men også fått kritikk for om det egentlig er så nyttig (Gagné og Deci, 2005). Deci og Ryan (2001) gjennomførte en studie i Belgia og USA som gikk ut på å vurdere tilfredsstillelse av ansattes behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Studien resulterte i et positivt forhold mellom graden av tilfredsstillelse av behov og arbeidsengasjement og trivsel på jobb (Gagné & Deci, 2005). De grunnleggende psykologiske behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi er nødvendig i et sosialt miljø for at det skal klassifiseres som autonomistøttende, kontrollerende eller amotiverende (Gagné & Deci, 2005).

2.2 Teori om kommunikasjon

Ifølge Falkheimer og Heide (2014) er det en essensiell sammenheng mellom organisasjon og kommunikasjon. Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare* og betyr «å dele noe», eller «gjøre noe felles» (Arnulf, 2017, s. 287). I vårt samfunn brukes kommunikasjon om å dele informasjon fra non-verbale signaler og kroppsspråk via formelle budskap til store datamengder (Arnulf, 2017). Selv om begrepet kommunikasjon er komplekst, så kan man skille ut tre aspekter som beskriver mellommenneskelig kommunikasjon. Det første aspektet handler om at kommunikasjon vil handle mer om en prosess enn om en tilstand. Det neste omhandler at kommunikasjonen vil være noe som finner sted mellom flere individ, og knytter dem sammen i tid og rom. Det tredje aspektet sier at kommunikasjon har et slags innhold, altså det som gjøres felles (Falkheimer & Heide, 2014, s. 30). I kommunikasjonsvitenskapen skilles det mellom to sentrale perspektiver. Det er kommunikasjon som *overføring* og som *deling* av budskap. Ut fra disse perspektivene hevder Falkheimer og Heide (2014) at det er mulig å forklare og forstå hvorfor kommunikasjonen i en organisasjon ikke alltid er optimal. De to perspektivene vil også ha innvirkning på hvordan ledere og medarbeidere kommuniserer og håndterer kommunikasjonsspørsmål (Falkheimer & Heide, 2014).

Grunig (1989) definerer asymmetrisk kommunikasjon som: «enveis kommunikasjon med en gitt, lineær og forutbestemt effekt» (Grunig 1989; Falkheimer & Heide, 2014, s. 32). En enveiskommunikasjon sees på som noe en organisasjon gjør *mot* noen fremfor *med* noen. Kommunikasjon som overføring av budskap, altså enveiskommunikasjon, oppstod i forskning rundt 1920-1940 årene og er blitt kritisert for å ikke ta hensyn til tolkningsperspektivet. Kommunikasjon sees altså på som en enveisprosess der budskapet formidles via et medium fra en avsender til en mottaker. Ifølge dette kommunikasjonsperspektivet er kommunikasjonen vellykket når et budskap har nådd frem til mottakeren. Dette synet på kommunikasjon står i kontrast til synet på kommunikasjon som deling av budskap. I kommunikasjon som deling av budskap settes forståelse og tolkning i sentrum, og målet er at de deltakende i kommunikasjonen skal oppnå en felles forståelse (Falkheimer & Heide, 2014). Det er ifølge Falkheimer og Heide (2014) vanlig at organisasjoner bruker enveiskommunikasjon i forbindelse med krisesituasjoner eller endringsprosesser. En utfordring her er at mottakere blir passive, og at deres individuelle tolkninger ikke blir problematisert. Beer og Nohrias (2000) studie viser at 70% av alle planlagte endringer i organisasjoner mislykkes. En av grunnene er mangel på kommunikasjon innad i organisasjonen. Ved å innta overføringsperspektivet kan kommunikasjonen mellom leder og medarbeider bli redusert til et middel for å nå et bestemt mål, som vil si at mottakeren kontrollerer avsenderen (Falkheimer & Heide, 2014).

2.2.1 Systemisk kommunikasjonsteori

Jeg er interessert i å undersøke og forstå den kommunikasjonen som oppstår i relasjoner mellom møteleder og møtedeltakere på digitale flater. Gregory Bateson utviklet et kommunikasjonsperspektiv for å forstå den verden vi lever i, som kalles systemisk kommunikasjonsteori (Ulleberg & Jensen, 2017). Ifølge dette kommunikasjonsperspektivet er det ikke gjenstander vi forholder oss til, men til våre ideer om gjenstandene. Bateson (Ulleberg & Jensen, 2017) hevder at det eneste relevante i kommunikasjon er budskap, deler av og forhold mellom budskap, samt manglende budskap. Budskap blir til ut fra den som oppfatter, tolke og erfarer (Ulleberg & Jensen, 2017). I forlengelse av dette handler det om hvordan vi tolker, oppfatter, opplever og erfarer enkeltgjenstander, fenomener, samspill og situasjoner (Ulleberg, 2014; Ølgaard, 1983). Mennesker tolker, avgrensner, legger til mening ut fra hvem vi er og hva vi har lært, og virkeligheten ser forskjellig ut fra individ til individ. For å belyse at det er individet som observerer som skaper sin verden, men ikke i objektiv forstand så skriver Bateson: «denne stolen, som jeg kan se og som jeg sitter på. Min persepsjon av stoler er kommunikativt virkelig, og den stolen jeg sitter på, er for meg kun en idé, et budskap, som jeg har tillit til» (Ulleberg & Jensen, 2017). Å oppfatte noe er ifølge Bateson det samme som å tolke (Ulleberg & Jensen, 2017).

Bateson var opptatt av relasjoner mellom mennesker, og derfor følger det videre to grunnregler for å forstå Bateson tanke om kommunikasjon og relasjon. Den første grunnregelen dreier seg om at, *Alt er kommunikasjon, og det er umulig å ikke kommunisere*. Det er fordi mennesker vil prøve å tolke og forstå andres oppførsel. Kvinnen i møtet som med vilje ikke møter blikket til noen, som prøver å ikke viser mimikk vil kommunisere like mye som en som sitter og nikker og møter blikket. Vi tolker ut fra det vi ser andre gjør. Det å ikke gjøre noe – ingenting – er også kommunikasjon (Ulleberg & Jensen, 2017). Mailen som ikke kommer, det anerkjennende nikket som ikke kommer frem, gjør at vi forstår og fortolker, og kan ende med å misforstå. Vi vil også *alltid kommunisere både om innhold og forhold samtidig*. Når vi kommuniserer innholdet i en epost eller samtale, vil vi også indirekte kommunisere hvordan vi forstår forholdet vårt. Enten som venner, konkurrenter, at man er ute etter å hjelpe hverandre eller utfordre. Uansett hva temaet i samtalen er så er vi ifølge Bateson opptatt av å fortelle hverandre hvordan vi ser forholdet vårt og hverandre. Bateson poengterer at individer i samtale med hverandre alltid vil være mest opptatt av forholdsaspektet, som alltid vil være en del av kommunikasjonen. Forholdet til hverandre kan defineres på mange måter, enten ved valg av ord eller kroppsspråk (Ulleberg & Jensen, 2017). Et grunnleggende relasjonsperspektiv i kommunikasjonsteorien er helt nødvendig ifølge Bateson (Ulleberg, 2014). Ideene våre om virkeligheten bygger nemlig på at vi oppfatter relasjoner mellom ting, som for eksempel hvitt og svart, eller mørkt og kaldt (Ulleberg, 2015). Det er altså forskjellene vi oppfatter, deretter tolker og så forstår i forhold til noe annet. I relasjon til andre mennesker så erfarer og utvikler vi oss og vår forståelse av oss selv og verden.

2.2.2 Det analoge og digitale nivået i kommunikasjon

Bateson hevder at individet kommuniserer på flere nivåer samtidig. Han kaller det for det digitale nivået og det analoge nivået. Det digitale i kommunikasjonen definerer han som *det entydige* i kommunikasjonen, som enkeltord, tegn og symboler. Det analoge nivået omfatter ifølge Bateson tonefall, ansiktsuttrykk, blick og kroppsspråk. Det analoge nivået vil bidra til hvordan utsagnet kan tolkes (Ulleberg & Jensen, 2017, Ølgaard, 2004). Analoge budskaper er implisitte, fordi de ikke sies med ord, men kommuniseres ikke-

verbalt og som regel uten at vi tenker nærmere over det. Da blir den ikke-verbale atferden en analog kommunikasjon (Ølgaard, 1991). Et kjennetegn ved analog kommunikasjon er ifølge Bateson at den alltid omhandler relasjonen, og det er på her vi kommuniserer om relasjoner vi har til hverandre ved blant annet tonefall og kroppsspråk (Ulleberg & Jensen, 2017). I et fysisk rom vil man også til enhver tid kunne se alle møtedeltakerne samtidig, mens det på de digitale flatene kan være man bare ser noen av gangen. Bateson skriver at analog kommunikasjon er mangetydig fordi en fysisk reaksjon, som for eksempel tårer, kan bety både sinne og glede (Ulleberg & Jensen, 2017). Derav kan også misforståelser i kommunikasjonen oppstå, fordi man tolker et individets analoge uttrykk annerledes enn det individet selv oppfatter.

I følge Bateson kan det oppstå et problem når man oversetter fra det ene nivået til det andre, fordi det ikke går an å oversette fra det analoge til digitale nivået uten at mye av informasjonen mistes (Ulleberg & Jensen, 2017). Det analoge budskapet i form av kroppsspråk, latter, tonefall og pust ligger utenfor det verbale språket og lar seg ikke lese av vår fornuft. Den analoge kommunikasjonen vil alltid være med i helheten. Når man oversetter kroppsspråk er det den første relasjonen mellom individer som bestemmer om kroppsspråk tolkes som eksempelvis «vennlig» eller «avvisende».

2.2.3 Symmetrisk og komplementær relasjon

Bateson skiller mellom to mønstre for relasjon, den *symmetriske* og den *komplementære* relasjonen. Disse begrepene hevder han kan bidra til forståelsen vår og gi ideer om forandring når det trengs (Ulleberg, 2014). Den ene relasjonen er ikke bedre enn den andre, begge relasjonene kan oppleves som både god og dårlig, det kommer an på de som deltar i relasjonen. Symmetrisk relasjon er ifølge Bateson når en atferd, eller følelse hos person A er tilknyttet samme atferd eller følelse person B. I en slik relasjon er samspillet sirkulært. Mer av person A sin oppførsel bidrar til mer av samme oppførsel hos person B. I tillegg vil likheten øke. Bateson eksemplifiserer dette med felles latterkrampe, jo mer den ene ler, desto mer ler den andre (Ulleberg & Jensen, 2017, s. 70). Den symmetriske relasjonen kan oppleves som god når det skapes en vi-følelse der både jeg og du tar ansvar. Da inngår vi i en positiv sirkel preget av ansvarlighet. Den symmetriske relasjonen kan oppleves som negativ når den blir til en konkurranse, der det er om å gjøre å være flinkest eller klokest (Ulleberg, 2014).

Det kan utvikle seg en symmetrisk relasjon i en arbeidsgruppe der møtedeltakere blir like med hensyn til å være reflekterte og komme med kloke spørsmål og kommentarer. I en komplementær relasjon handler det om ulikhet, men en ulik relasjon som likevel er koblet sammen i et sirkulært samspill (Ulleberg, 2014). En relasjon er komplementær når person A og person B sin følelse eller mening er forskjellige, men knyttet sammen med en gjensidighet. Det vil si at mer av person A sin atferd aktiverer mer av person B sin ulike, men tilpassede følelse eller mening. Det kan for eksempel være en som snakker og en som lytter, jo mer person A snakker, desto mer lytter person B. De to relasjonene kan være nyttige analyseredskaper for eksempel en leder som vil forstå samspillet i en situasjon på. Relasjoner vil endre seg over tid, da de er statiske, og relasjonen som varer vil inneholde elementer fra begge. (Ulleberg, 2014).

2.3 Psykologisk trygghet

I dagens arbeidsmiljø står samarbeid høyt i flere organisasjoner (Edmondson & Lei, 2014). Tverrfaglighet blir viktig når individer med smal kompetanse skal utføre et komplekst arbeid. Det kreves derfor at folk jobber sammen på tvers av disipliner for å

oppnå organisasjonens mål (Edmondson & Lei, 2014). Organisasjonsforskning har dermed identifisert begrepet psykologisk trygghet som en sentral faktor for å forstå hvordan mennesker samarbeider for å oppnå et felles resultat (Edmondson & Lei, 2014). Professor Amy Edmondson (1999) ved Harvard Business School innførte begrepet psykologisk trygghet. Edmondson definerer psykologisk trygghet som «a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking» (Edmondson, 1999, s. 350). Psykologisk trygghet har vist seg å være viktig i møte med endring (Edmondson, 1999, 2018). Psykologisk trygghet vil fremme en følelse av selvtillit, og unngå at man blir flau eller redd for å bli avvist hvis man sier noe høyt i en gruppe (Edmondson, 1999). Denne tillitten må komme fra en gjensidig respekt blant gruppemedlemmene.

Blant forskere har det lenge vært fokus på viktigheten av tillit i grupper og organisasjoner. Tillit er definert som en forventning av at andres fremtidige handlinger vil være gunstig for ens interesser, slik at man er villig til å være sårbar ovenfor andres handlinger (Edmondson, 1999). Psykologisk trygghet beskriver et gruppemiljø som er preget av mellommenneskelig tillit og gjensidig respekt der mennesker er komfortable med å være seg selv. For at psykologisk trygghet skal fungere i en gruppe, må det prege gruppen fremfor individene i gruppen, og gruppemedlemmene må ha samme oppfatning av psykologisk trygghet (Edmondson, 2018). På midten av 90-tallet studerte Edmondson og hennes kollegaer hva som er årsaken til at vi opplever det som vanskelig å si fra om ting vi mener er viktig å si fra om på jobben (Bang & Midelfart, 2019). Hva skal ligge til grunn i en gruppe for at mennesker sier åpent og direkte hva de mener, er uenig i, ikke vet eller ønsker tilbakemeldinger på? Edmondson og kollegaene fant gjennom sin forskning at graden av psykologisk trygghet i en gruppe er det sentrale for hva gruppemedlemmene tillater seg å si og spørre om (Edmondson, 1999; Bang & Midelfart, 2019). Det handler om en felles opplevelse av at det er trygt å være seg selv, si åpent å ærlig hva man mener, kunne gjøre seg sårbar, samt innrømme feil, noe man er uenig i eller trenger hjelp til. Medlemmer av en gruppe med høy grad av psykologisk trygghet vil være trygge på at de verken blir kritisert, ydmyket eller latterliggjort for hva de mener (Bang & Midelfart, 2019). Det å jobbe i team der det er lagt til rette for psykologisk trygghet, handler ikke om at gruppemedlemmer sier seg enig i alt, gir ros og støtter hverandre i alt en har å si. Psykologisk trygghet handler ifølge Edmondson (2018) om åpenhet for å gjøre det mulig å være uenig. I tillegg referer psykologisk trygghet til gruppeklima, og er derfor ikke individorientert, og knyttet en personlighetstype. Ifølge Edmondson (2018) korrelerer ikke psykologisk trygghet med introverte og ekstroverte mennesketyper (Edmondson, 2018). Edmondson (1999, 2018) legger vekt på at psykologisk trygghet og tillit betyr forskjellige ting. Tillit beskriver en forventning om at en person eller virksomhet kan stole på å gjøre det den lover i fremtiden, mens psykologisk trygghet oppleves som en gruppe. Mennesker som jobber sammen har en lignende oppfatning i hvilken grad arbeidsklimaet er psykologisk trygt (Edmondson, 2018). Gruppemedlemmer kan reflektere over hvordan de kan bidra med å øke den psykologiske tryggheten i gruppen gjennom handlinger og kommunikasjon. Kommunikasjon er ifølge Edmondson (2018) en avgjørende faktor for effektive team.

Ifølge Svendsen (2021) så er det viktigste en leder gjør å skape trygge relasjoner. Han skriver at i en gruppe med høy grad av psykologisk trygghet vil medarbeidere motiveres, engasjeres og trives bedre på jobb. Edmondson (2018) hevder at dagens ledere må motivere sine ansatte til å gjøre sitt beste ved å inspirere dem, coache dem og gi tilbakemeldinger. I det tjuetførste århundret argumenterer Edmondson (2018) for at lederes viktigste ansvar er å gjøre arbeidsmiljøet trygt for en åpen kommunikasjon om utfordringer, bekymringer og muligheter. Alle medlemmer av en gruppe er med på å

påvirke gruppens psykologiske trygghet. Det er likevel ledere sin oppførsel og reaksjoner når medlemmer av gruppen tar sjansen å si direkte hva de mener som er sentral for utvikling av psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014). Edmondson peker på tre ting ledere kan gjøre hvis de ønsker å øke graden av psykologisk trygghet innad i gruppen (Bang & Midelfart, 2019). Det første handler om at lederen må gi medlemmer av gruppen en troverdig begrunnelse for hvorfor det er viktig at de sier åpent, ærlig og direkte hva de lurer på. Her er det viktig at leder oppfordrer medlemmer til å si hva de mener, samt spørre om de lurer på noe. Det andre handler om at leder må vise seg feilbarlig. Det er altså leder sin oppgave å fremme en trygghet i gruppen der det er greit å være uvitende og ta feil. Ledere må vise dette ved å selv eksemplifisere og forteller om ganger leder selv har holdt på å ta gale beslutninger, hvis det ikke var for innspill og andre perspektiver fra gruppemedlemmer. Det siste Edmondson peker på er at leder må være nysgjerrig ved å stille spørsmål om ting man faktisk lurer på, og samtidig vise at man setter pris på innspill og synspunkter fra andre. Lederens nysgjerrige holdning kan smitte over på resten av gruppemedlemmene (Bang & Midelfart, 2019).

3 Metodologi

I dette kapitlet vil jeg beskrive og begrunne studiens metodologi. Først vil jeg redegjøre for kvalitativ metode, og deretter beskrive studiens vitenskapsteoretiske ståsted. Deretter vil jeg redegjøre for kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode og beskrive rekruttering og utvalg. Videre vil jeg beskrive hvordan jeg gjennomførte intervju, transkripsjon og analyse. Jeg vil også skrive om forskerrollen og min forforståelse. Deretter vil jeg diskutere studiens kvalitet, styrker og svakheter ved studien. Avslutningsvis vil jeg drøfte etiske aspekter ved prosjektet.

3.1 Kvalitativ metode

Med utgangspunkt i at jeg utforsker levde erfaringer om møter på digitale flater i dybden, var kvalitativ metode mest hensiktsmessig. I en kvalitativ forskningsprosess fokuserer forskeren på å forstå perspektivet til deltakeren (Postholm, 2005). Kvalitative metoder skildrer en verden der virkeligheten er sosialt konstruert, kompleks og i stadig endring (Sloan & Bowe, 2014). Ifølge Thagaard (2018) er et mål ved kvalitative tilnærminger å oppnå en forståelse av sosiale fenomener. Kvalitativ metode er velegnet i min studie av spesielt to grunner. For det første undersøker jeg et tema som er lite forsket på fra før. Det stilles da store krav til både åpenhet og fleksibilitet (Thagaard, 2018). For det andre er digital møtevirkosomhet noe som har berørt mange mennesker i arbeidslivet den siste tiden. Derfor finnes det mange tilgjengelige mennesker på området. Jeg ønsker å ta utgangspunkt i en induktiv tilnærming til min studie. Det vil si at studien er empiristyrkt. Min erfaring, opplevelse, teoretiske ståsted og antagelser vil likevel ha betydning for de spørsmålene jeg har når jeg startet forskningsarbeidet. Derfor vil mitt teoretiske ståsted være med på å danne et filter som forskningsarbeidet oppleves gjennom. Det kan da sies å ha forgått en interaksjon mellom induktiv og deduktiv metode (Postholm, 2005).

3.1.1 Studiens vitenskapsteoretiske ståsted: Fenomenologisk-hermeneutisk

Denne studien er forankret i et fenomenologisk-hermeneutisk vitenskapssyn. Edmund Husserl grunnla fenomenologi som filosofi rundt år 1900 (Kvale & Brinkmann, 2015, Postholm, 2005). Studien av fenomenologi omhandler betydningen av meningen som individet legger i en opplevelse tilknyttet en spesifikk erfaring av et fenomen (Postholm, 2005). Målet blir da å forstå den enkeltes opplevelse, samtidig som forskeren vil finne ut hvordan opplevelsen av det samme fenomenet oppleves av flere individer (Postholm, 2005). Husserl så på fenomenologi som en måte å oppnå ekte mening gjennom å trenge dypere i virkeligheten (Sloan & Bowe, 2014). I tråd med fenomenologiske studier ønsker jeg i min studie å ha søkelys på individets opplevelser og perspektiver. Samtidig ønsker jeg å utforske temaet mitt på en åpen måte (Postholm, 2005). Målet med fenomenologiske studier er ifølge Smith og Osborn (2015) å utforske hvor detaljert forskningsdeltakernes syn på individet og den sosiale verden er, samt betydningen av meninger, holdninger og erfaringer for informantene. Derfor valgte jeg en generell problemstilling der jeg vektla ordet, *opplever*, for å utforske forskningsdeltakernes meninger, holdninger og opplevelser. I tillegg ønsker jeg ikke å påvirke

forskningsdeltagerne i noen retning, og ønsker en mest mulig åpen tilnærming til virkeligheten, som er et grunnleggende aspekt i fenomenologi. Opplevelsen av motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet vil kunne variere fra person til person, da det ikke finnes en fasit på personers opplevelse og følelser. Uttalelser fra intervjupersonene vil kun gi tilgang til deres versjon av virkeligheten, og som forsker vil jeg beskrive fortolkninger av denne virkeligheten. I og med at det vil være et fortolkende element i min studie, samtidig som jeg som forsker vil ha en aktiv rolle, så er forskningen min også inspirert av hermeneutikk.

Studiet av hermeneutikk er ikke ute etter å finne sannhet, men etter deltakernes oppfatning av sannheten, det vil si informantenes erfaring og opplevelse slik de oppfattet dem (Sloan & Bowe, 2014). Thagaard (2018) definerer hermeneutikk på følgende måte: "Hermeneutikken fremhever betydningen av å fortolke folks handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som er umiddelbart innlysende" (Thagaard, 2018, s. 37). Max Van Manen (1997) utviklet fenomenologiens hermeneutiske tilnærming. Språket i intervjuet gir dataene, og forskeren vil bevege seg i er hermeneutisk sirkel mellom en del av teksten, og hele teksten for å finne sannhet ved å tolke fenomener (Sloan & Bowe, 2014). Den hermeneutiske sirkel går ut på at tekstfortolkning foregår som en vekselvirkning mellom del og helhet (Hjardemaal, 2011). Vi forstår enkeltdele i en tekst ut fra teksten som helhet. Helheten blir forståelig for forskeren på bakgrunn av for forståelse for enkeltdelene (Hjardemaal, 2011). I motsetning til fenomenologi som beskriver opplevelser, dreier hermeneutikk seg om å beskrive hvordan man tolker «teksten» av levd erfaring. Ifølge van Manen (1997) så er fenomenologisk hermeneutikk en menneskelig vitenskap som studerer personer (van Manen; 1997, Sloan & Bowe, 2013). Manen (1997) hevder at en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming er spesielt relevant for forskere innen utdanningsfeltet.

3.2 Datainnsamling: kvalitative intervjuer

Intervju er en vanlig datainnsamlingsmåte med en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming. På bakgrunn av min problemstilling, forskningsspørsmål og metodologiske valg ser jeg på kvalitative intervju som mest hensiktsmessig i min studie. Et viktig poeng er ifølge Sloan & Bowe (2014) å beskrive betydningen av et fenomen med et lite antall av individer som har opplevd det. Målet med dybdeintervju er å legge til rette for en fri samtale om spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2021). Jeg ønsket å skape en avslappet stemning slik at informantene reflekterte over opplevelser knyttet til hva som fremmer motivasjon i digitale møter, hvordan kommunikasjon har endret seg fra fysiske til digitale flater og deres opplevelse av psykologisk trygghet. Kunnskap produseres gjennom interaksjon mellom informant og intervjuer i et kvalitativt forskningsintervju (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvale og Brinkmann (2015) beskriver intervjuet som et håndverk, der forskeren er det viktigste forskningsinstrumentet. Selve forskeren som viktigste forskningsinstrument vil si at forskerens kompetanse og håndverksmessige dyktighet (forskerens evner, følelser og kunnskap) blir avgjørende for kvaliteten på kunnskapen som produseres. Forskningsintervjuer som håndverk krever både bruk av strategier og ulike metoder, men bør ifølge Kvale & Brinkmann (2015) ikke utelukkende sees på som det viktigste i vitenskapelig forskning.

Jeg valgte å gjennomføre et semistrukturert intervju. Denne formen for intervju ønsker å frembringe en dialog mellom forsker og deltaker, der spørsmålene blir endret i lys av informantenes svar (Smith & Osborn, 2015). Semistrukturerte intervjuer tilrettelegger og gir større fleksibilitet, samt tillater intervjuet å gå inn på nye områder. Det har ifølge

Smith og Osborn (2015) en tendens til å produsere rikere data. Dette har jeg valgt fordi jeg ønsker å undersøke interessante og viktig temaer som kan oppstå underveis i intervjuet. Min rolle ble derfor å fasilitere og guide informantene gjennom intervjuet, fremfor nøyaktig å fortelle hva som skulle skje videre. En svakhet ved å ta i bruk et semistrukturert intervju, er at jeg ikke har kontroll på retningen intervjusituasjonen vil ta.

En semistrukturert intervjuguide bør ifølge Tjora (2021) inneholde åpne spørsmål som gir informantene mulighet til å gå i dybden på de spørsmålene der de har mye å fortelle. Innspill fra veileder og medstudenter rundt masterprosjektet mitt har vært viktig for å utvikle åpne spørsmål. Første steget i utforming av intervjuguide var å skrive ned alt jeg lurte på rundt temaet. Deretter så jeg gjennom andre masteroppgaver for inspirasjon, og videreutviklet spørsmål i samarbeid med veileder. Det var viktig for meg å ha såpass åpne spørsmål at intervjuet ble en samtale med god flyt, og at det ble naturlig med oppfølgingsspørsmål. Jeg tok derfor et aktivt valg på at spørsmålene mine ikke skulle bestemmes ut fra teori. I utgangspunktet ønsket jeg bare å sette søkelys på lederspesspektivet, men bestemte meg tidlig for å ta med medarbeiderperspektivet. Jeg vil utdype dette nærmere i delkapittel 3.7 (Forskerrollen og min forståelse). To ulike perspektiver gjorde at jeg valgte å utarbeide to intervjuguider; en for intervju med ledere (vedlegg 1), og en for intervju med medarbeidere (vedlegg 2). Endelig intervjuguide bestod av en generell del, en hoveddel som var tematisert ut fra overskriftene: "digitale plattformer med fokus på møteledelse", "team", "leder og kommunikasjon" og en avslutningsdel. I intervjuguiden for medarbeidere var overskriftene "team" og "leder og kommunikasjon" byttet ut med "medarbeider", der hovedfokuset lå på informantenes opplevelser om seg selv som medarbeider. Intervjuguiden ble justert gjennom intervjuene. Et tema jeg tok med videre omhandler hvordan informantene erstattet den uformelle praten i det fysiske rom i digitale flater.

3.3 Rekruttering og utvalg

Jeg ønsket å rekruttere ledere og medarbeidere som hadde erfaring med både fysiske og digitale møter. Jeg ble enig med veileder om at jeg skulle rekruttere informanter ved et strategisk utvalg. Det vil si informanter som av ulike grunner kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (Tjora, 2021, Thagaard, 2018). Det fantes mange medarbeidere og ledere som hadde erfaring med digital møtevirksomhet. Derfor måtte jeg avgrense studien, og valgte ledere med noen års ledererfaring, som hadde erfaring fra å lede møter både fysisk og digitalt. Medarbeiderne måtte også ha erfaring fra å delta på både fysiske og digitale møter. I tillegg måtte både leder og medarbeider jobbe i offentlig sektor. Dette valgte jeg for å få et mer konsist datamateriale, samt rikere data om lignende opplevelser (Tjora, 2021). Rekrutteringen av informanter foregikk ved at jeg kontaktet ledere og medarbeidere i offentlige sektor fra ulike kommuner og NTNU. Veilederen min tipset meg om flere kandidater som jeg tok kontakt med. Deretter sendte jeg epost til flere aktuelle med informasjonsskriv (se vedlegg 3). I kommunene var det laber respons, mens det på NTNU var mange som ville la seg intervjuet.

Det finnes ingen fasit på antall intervjupersoner man bør ha med i en intervjuundersøkelse. Kvale og Brinkmann (2015, s. 148) definerer antallet som: "Intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite". Valget mitt falt på til sammen åtte informanter som er et relativt lite utvalg, men passende til min studie. Deltakerne jeg intervjuet representerer begge kjønn, derav seks kvinner og to menn. I min studie ble det ikke satt noe krav om alder, kjønn eller bransje innenfor

den offentlige sektor som informantene tilhørte. Med hensyn til anonymisering ønsker jeg ikke å utdype mer om informantene.

3.4 Gjennomføring av datainnsamling

Intervjuene ble holdt ca. to uker etter rekruttering. Alle intervjuene ble tatt opp med lydopptaker, og hadde en varighet på mellom 50 minutter og 1 time og 20 minutter. Intervjuene ble gjennomført digitalt på grunn av påbud om midlertidig hjemmekontor i Trondheim. Smith og Osborn (2015) skriver at intervjusettingen spiller en viktig rolle, og at mennesker som regel føler seg mest komfortabel i settinger de er vant med, som sitt eget hjem. De fleste av informantene sa de satt hjemme hos seg selv. Det kan bidra til en trygghet når selve intervjuet foregår på en digital flate som ikke alle kjente til like godt. Jeg valgte den digitale flaten Zoom som er et webkonferanseverktøy av høykvalitet (NTNU, u.å.). Det var viktig for meg å bruke en digital flate jeg var godt kjent med slik at jeg kunne konsentrere meg om selve intervjuet. Thagaard (2018) argumenterer for at intervju over internett gir ulike typer intervju. Intervjuundersøkelsen min benevnes som synkron intervjuer, som er basert på at både jeg og intervjupersonen er på nett samtidig, og at intervjupersonen svarer der og da på de spørsmålene jeg stiller. Grunnen til at jeg valgte å gå for et synkront intervju er at det har mest likhetstrekk med ansikt til ansikt intervju. Fordelen ved et synkront intervju er at det kan skape spontane reaksjoner da det skjer i sanntid. Ifølge Thagaard (2018) gir nettbaserte intervjuer troverdige resultater i studier der spørsmål omhandler informantenes reelle handlinger, og derfor synes jeg dette fungerte godt i min studie.

Jeg startet intervjuene med å spørre om informantene var kjent med Zoom. Alle unntatt en informant var kjent med denne digitale flaten. I intervjuet med informanten som aldri hadde brukt zoom før, brukte jeg et par minutter på å vise hvordan man skrudde av/på kamera og lyd. Dette gjorde jeg bevisst for å prøve å gjøre personen trygg. I alle intervjuene var jeg klar på at informantene måtte spørre meg hvis det var noe de lurte på når det gjaldt den digitale flaten. Målet mitt var at informantene skulle bli så komfortable som mulig i intervjuet. I starten av intervjuet var jeg opptatt av å stille åpne og enkle spørsmål så informanten skulle føle seg komfortabel med å snakke med meg (Smith & Osborn, 2015). Jeg kjente godt til intervjuguiden, og visste hvilke spørsmål jeg ville ha svar på. Derfor brukte jeg intervjuet på å konsentrere meg om hva informanten sa, slik at jeg kunne komme med oppfølgingsspørsmål til det jeg syntes var relevant. Intervjuguiden ble brukt som en slags mal med spørsmål, og jeg sørget for at alle temaene ble dekket. Noen ganger hoppet jeg over spørsmål, og flere ganger endret jeg på rekkefølgen til spørsmålene ut fra svarene til informantene. Spørsmålene ble formulert ut fra hvordan informantene svarte for å få en god flyt i samtalen. For meg var det viktig å skape et sikkert og avslappet miljø i intervjusituasjonen, slik at informantene turte å snakke åpent og trygt om sine opplevelser (Tjora, 2021).

I noen intervjuer gikk jeg fort frem, og stilte neste spørsmål så fort informanten var ferdig med å svare. Jeg ga ikke informantene tid til å avslutte et tema før vi beveget oss til neste. Smith og Osborn (2015) skriver at ofte de mest interessante spørsmålene trenger betenknings- og refleksjonstid, og at forskeren vil gå glipp av rike svar ved å gå for fort frem. Jeg synes det ble ubehagelig med stillheten som plutselig oppstod etter informanten hadde svart. For å unngå at denne stillheten ble vedvarende fortet jeg meg å stille et nytt spørsmål. Jeg la godt merke til måten jeg intervjuet på i de første intervjuene, og bestemte meg for å prøve å ikke gå så fort frem i de neste intervjuene. Etter at informanten hadde svart på et spørsmål, satt jeg fremdeles lyttende uten å forte

meg til neste spørsmål. Da oppdaget jeg det motsatte av en ubekvem stillhet, informantene satt og reflekterte og kom med flere svar etter litt betenkningstid. Stillheten var altså en refleksjonsstund fra informantens side. Jeg lærte meg å håndtere den stillheten, fordi det kom spennende refleksjoner og relevante konklusjoner fra den. Hvis informantene beveget seg inn på et interessant tema som jeg ikke stilte konkrete spørsmål om, så hjalp jeg med små oppfølgingsspørsmål som, «Kan du fortelle meg mer om det?» og «Hvordan opplevde du det?» (Smith & Osborn, 2015). I tillegg var jeg opptatt av å stille korte og enkle spørsmål, og aktivt lytte ved å gjenta bestemte ord og setninger, samt komme med korte oppsummeringer underveis (Kvale & Brinkmann, 2015). Hovedmålet mitt i intervjuene var å få frem informantenes opplevelser. Derfor forsøkte jeg også å være bevisst hensikten med innspillene jeg kom med og reflektere rundt hvordan mine innspill kunne påvirke svarene til informantene.

3.5 Transkripsjon

Opptakene fra intervjuet ble transkribert fra muntlig til skriftlig form for å strukturere intervjusamtalene så de ble bedre egnet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg valgte å bruke en lydopptaker i intervjuene slik at jeg kunne konsentrere meg om dynamikken i intervjuet. Lydopptaket registrerte ordbruk, tonefall og pauser, som jeg senere kunne gå tilbake å lytte til (Kvale & Brinkmann, 2015). Det å transkribere betyr ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 205) å transformere, og er oversettelser fra talespråk til skriftspråk. Ved transkripsjon forsvinner stemmeleie, kroppsspråk, og informasjon om stemning fra intervjuet (Tjora, 2021). For å unngå å miste for mye informasjon ved oversettelsene valgte jeg å transkribere selv for å få innblikk i hele prosessen, samt bli kjent med datamaterialet før den tematiske analyse (Clark, Braun & Hayfield, 2015).

Ved selv å transkribere datamaterialet tilegnet jeg meg kunnskap om min egen intervjustil. Jeg la merke til når jeg snakket for fort, og når jeg aktivt lyttet til informantene og lot dem få reflektere fritt uten forstyrrelser. Dette var nyttig erfaring som jeg kunne ta med meg videre, og være mer bevisst i de senere intervjuene. Under transkripsjonen gjorde jeg meg også tanker om de sosiale aspektene ved intervjusituasjonen, og derfor begynte jeg en meningsanalyse ut fra det som ble sagt (Brinkmann & Kvale, 2015). Jeg transkriberte ordrett og valgte å registrere alle «Eh»-er for å vise at informantene var nølende, samt registrering av gjentakelser for å vise hva informantene la vekt på. Jeg valgte å ikke ta med pauser, latter eller sukk. Det er fordi jeg ikke så hensikten med det i min studie, og fordi formålet med transkripsjonen var å bruke den som en lettlest utgivelse av intervjupersonenes historier (Kvale & Brinkmann, 2015). Sitatene i denne oppgaven er noe gjort om til en mer litterær stil uten «Eh»-er og med gjentakelser, slik at meningen i sitatet formidles bedre til leseren. Av anonymiseringshensyn ble transkripsjonen gjort om fra dialekt til bokmål. Identifiserende navn på personer og arbeidssted ble byttet ut med pseudonymer for å skjule identiteten til informantene.

3.6 Dataanalyse

Jeg har valgt å analysere datamaterialet ved å bruke tematisk analyse beskrevet av Clarke, Braun og Hayfield (2015) og Clarke og Braun (2006, 2013). Tematisk analyse anvendes som en metode for å identifisere, analysere og rapportere ulike mønstre i datainnsamlingen (Clarke & Braun, 2006). Analysemetoden organiserer og beskriver det innsamlende datamaterialet i detalj. Tematisk analyse bør ifølge Clarke og Braun (2006)

sees på som en grunnleggende metode for kvalitativ analyse, og kan brukes til å analysere de fleste typer av kvalitative data. Jeg har valgt tematisk analyse fordi det er en fleksibel analysemetode som gir forskeren frihet til å bestemme over innholdet, og fordi analysemetoden beskrives som en bra startmetode for nye forskere (Clarke et al., 2015; Clark & Braun, 2013). Clarke og Braun (2006) poengterer at analyseprosessen starter i det forskeren begynner å legge merke til, og se etter meningsmønstre i datamaterialet, og dette kan skje allerede under intervjuet. Analysen ender med en rapportering av innhold og betydning av mønstre i datamaterialet utformet som temaer. Analyse innebærer at en hele tiden beveger seg frem og tilbake mellom hele datasettet, der selve skrivingen er en integrert del av analysen, og ikke bare et sluttresultat. Jeg har også valgt en induktiv tematisk analyse som vil si at jeg tar utgangspunkt i grunnlaget i datamaterialet for så å utlede teori. Jeg vil likevel tolke betingelsene i ulike situasjoner ut fra mine erfaringer og perspektiver på forskningsemnet, og derfor vil analysen være formet av mine teoretiske antagelser, fagkunnskap og personlige synspunkter. Dette innebærer at studien er verdiladet, fordi mitt teoretiske ståsted vil påvirke hvordan jeg leser datamaterialet (Postholm, 2005).

En av fordelene med temaanalyse er fleksibiliteten. På grunn av fleksibiliteten spiller forskeren en aktiv rolle i utformingen av den tematiske analysen; som valg av teoretisk rammeverk, forskningsspørsmål og metode for datainnsamling. Jeg valgte å ta utgangspunkt i Clarke og Braun (2006) seks faser som fremgangsmåte i tematisk analyse. Før jeg startet analysen skrev jeg ned alle de seks fasene og hva de innebar for å få en oversikt over analyseprosessen. Jeg startet analyseprosessen først da jeg hadde samlet inn hele datamaterialet, slik Clarke et.al (2015) anbefaler.

Det første steget handler om at forsker må gjøre seg kjent med datamaterialet. Først transkriberte jeg datamaterialet og deretter leste jeg gjennom transkripsjonene flere ganger, og hørte på lydopptakene for at det skulle bli lettere å leve seg inn i det deltakerne fortalte. Samtidig med dette noterte jeg ned tanker.

Steg to innebærer fremstilling av koder for dataene. Det var viktig for meg at kodene jeg skapte var interessante og meningsfulle i forhold til innholdet. For å kode intervjuene brukte jeg dataprogrammet NVIVO, der jeg hentet ut innholdet som var meningsfullt og relevant for å belyse problemstillingen. Etter anbefaling fra Clark og Braun (2013) begynte jeg med et av de senere intervjuene slik at jeg ikke skulle se alt gjennom det første intervjuet. Jeg kodet først alle intervjuene av medarbeidere, og så intervjuene av ledere. I NVIVO la jeg inn transkripsjonene, leste gjennom og kodet det jeg synes var relevant for problemstillingen. Ved første koding hadde jeg 41 koder på medarbeidere, og 47 koder på ledere.

Steg tre innebærer å identifisere ulike koder på tvers av datasettet. Jeg valgte å utlede ulike temaer, og samle relevante koder under hvert tema. Her begynte jeg å analysere kodene mine, og vurdere hvilke koder som kan kombineres for å inngå i et overordnet tema. Jeg lagde temaer, som for eksempelvis «Alle må få muligheten til å prate», og samlet koder fra både medarbeider og leder under et tema. Noen koder inneholdt flere sitater fra ulike informanter, mens andre temaer inneholdt et sitat fra en informant.

Steg fire begynte da jeg hadde laget et sett med ulike temaer, og innebar revurdering og forbedring av temaene. I denne fasen ble det tydelig hvilke temaer som ikke hadde nok støttende data, og hvilke temaer som var for like. Jeg brukte her tiden på å forkaste noen temaer, forme nye, og flette lignende temaer sammen. Det var i starten utfordrende å identifisere et klart skille mellom noen temaer, da jeg hadde så mange

koder. Denne fasen hjalp meg med å skille ut de mest meningsfulle kodene. Da jeg var fornøyd med temaene, leste jeg gjennom alle transkripsjonene på nytt, samt alle temaene for å vurdere om de dannet et sammenhengende mønster (Clark & Braun, 2013). Denne gjennomlesning fungerte som en slags kontroll på at jeg hadde fått med alle data som var relevante til problemstillingen. Gjennomlesningen resulterte i noen omkodinger fra datasettet, som ifølge Clarke og Braun (2006) kan forventes siden koding er en pågående og organisk prosess.

Steg fem omhandler definering og navngivning av temaene. Jeg ga navn til temaene og lagde en definisjon av essensen i hvert tema. Dette arbeidet var til stor hjelp da jeg begynte med fase seks som innebærer selve skrivingen av funnkapittelet. Dataanalysen resulterte i tre overordnede temaer, med til sammen syv undertemaer:

1. *Å bli sett og hørt fremmer motivasjon*
 - a. Det er motiverende å delta i et digitalt møte der man får sagt noe
 - b. Digitale møter er tidseffektive
 - c. En strukturert møteledelse forutsetter regler for bruk av kamera og lyd
2. *Kommunikasjonen er mindre impulsiv*
 - a. Krevende å lese kroppsspråk på digitale flater
 - b. Lite engasjerende med digital enveiskommunikasjon
3. *Mangel på det uformelle i digitale møter*
 - a. Trygghet som grunnlag for å uttrykke meninger
 - b. Den uformelle praten blir borte på de digitale flatene

Sammenhengen mellom analyse og teori er på makronivå, og derfor har jeg valgt å presentere funn og diskusjon i uavhengige kapitler.

3.7 Forskerrollen og min forståelse

Perspektivet til informantene er avgjørende for om antagelser forskeren har, opprettholdes eller ikke (Postholm, 2005). Antagelser vil bekreftes, avkreftes, og nye perspektiver vil bli til. Som forsker vil jeg utvikle min forståelse av forskningsfeltet og informantenes uttalelser gjennom interaksjon mellom antagelser og data (Postholm, 2005). Innledningsvis skrev jeg at engasjementet mitt for organisasjon og møtevirkosomhet startet med et ledelsesverv i UKA, Norges største kulturfestival. I tillegg har jeg erfaring med digital møtevirkosomhet fra digitale forelesninger, digitale jobbintervju og digitale møter i frivillige verv. Den forståelsen jeg utvikler av data gjennom forskningsprosessen, må sees i sammenheng med den forforståelsen jeg bringer med meg inn i prosjektet. Ut fra lederperspektivet er min oppfatning at det er demotiverende og utfordrende å lede møter digitalt, fordi det er krevende å lese kroppsspråk over skjerm. I tillegg vil det by tekniske utfordringer, og utfordringer ved å sitte hjemme med flere mulige forstyrrelser. Dette er også begrunnet i at jeg tror flertallet av dagens ledere ikke har hatt så mye søkelys på kommunikasjon over digitale flater i sin utdanning. Jeg tror det er viktig at leder ser og anerkjenner hvert enkelt individ. Samtidig som det er viktig at leder legger til rette for en god og åpen kommunikasjon på digitale flater, og forsøker å skape et trygt arbeidsklima. Ut fra medarbeiderperspektivet tror det vil være mer krevende å delta på digitale møter hjemmefra. Samtidig er det nok mange ulemper ved at de sosiale aktivitetene og de uformelle møtene forsvinner.

Ved bruk av en fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming blir begrepet refleksivitet sentralt. Refleksivitet beskriver prosessen der forskere er bevisst måten deres spørsmål

og metoder kan påvirke dataene eller kunnskapen som produseres i en studie. Min egen bakgrunn, forkunnskap og erfaring om forskningsobjektet påvirker prosessen med datainnsamling og analyse av prosjektet (Sloan & Bowe, 2014). Samtidig som jeg jobbet med denne studien var jeg læringsassistent i masteremnet *Ekspert i Team* på NTNU. Denne våren var emnet digitalt. Jobben som læringsassistent gikk ut på å planlegge og tilrettelegge for utvikling av samarbeidskompetanse i en digital setting. I tillegg underviste jeg, og fasiliterte ulike gruppeoppgaver digitalt. Denne erfaringen har gjort meg bedre rustet til å ha en mer likeverdig samtale med informantene, der jeg kunne dra flere slutninger basert på egen erfaring. Når det gjelder temaet motivasjon og kommunikasjon, er dette noe jeg har mye bakgrunnskunnskap om fra min bachelor i pedagogikk. Psykologisk trygghet er et begrep jeg ble interessert i da veileder presenterte meg for dette i oppstartfasen til masteroppgaven. Jeg hadde ikke hørt om det før, men synes begrepet var meningsfullt, og av betydning for etablering av effektive grupper. Derfor synes jeg det var spennende å se på hvordan psykologisk trygghet kan implementeres på digitale flater. Min forforståelse bærer preg av min deltakende tilnærming til digitale forelesninger det siste året på masterstudiet. Helhetlig vil jeg si at forforståelsen min for det fenomenet jeg undersøker, handler om at jeg er nysgjerrig på mulighetene som ligger i digital møtevirkosomhet, spesielt med tanke på motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet blant møteleder og møtedeltaker. Samtidig har jeg hatt en tanke om at ikke alle er så komfortable foran skjerm, og at dette kan påvirke gruppedynamikken i negativ retning. Jeg har selv erfart at digital møtevirkosomhet er mer slitsomt, og at de spontane samtalene er borte. Forforståelsen min endret seg underveis i intervjuene. I intervjusituasjonene fikk jeg forståelse av at informantene var mer komfortable enn jeg trodde, og at det går an å legge til rette for sosiale og uformelle møter på digitale flater. Jeg vet forforståelsen vil påvirke hvordan jeg opptrer i intervjusituasjonen, og derfor har jeg prøvd å nullstille meg før hvert intervju, og møte informanter med åpenhet. Samtidig som jeg etter hvert tok meg tid til pauser, og var en aktiv lytter (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.8 Studiens kvalitet

Forskningens troverdighet vil være med på å gi andre forskere og lesere en mulighet til å vurdere fremgangsmåtene i prosjektet, og resultatene jeg har kommet frem til. Ifølge Thagaard (2018) er begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet svært sentrale når det gjelder å vurdere studiens troverdighet og kvalitet i kvalitativ forskning. Nedenfor vil jeg gjøre rede for de tre begrepene, og drøfte studiens kvalitet.

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler hvor pålitelig forskningen er. Et sentralt poeng angående studiens reliabilitet dreier seg om fremtidige forskere kan reprodusere forskningsprosjektet og komme frem til samme påstander, tolkninger og resultat på et senere tidspunkt (Silverman, 2011). Spørsmålet er om intervjupersonene ville endret sine svar i et intervju med andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2015). I min studie har jeg sikret reliabilitet ved å redegjøre spesifikt for fremgangsmåten for utvikling av data (se delkapittel 3.6), samt reflektert over hvordan jeg utformet problemstilling ved å skrive om hensikt og refleksjoner rundt valg av ord i problemstillingen. Samtidig har jeg beskrevet hvordan jeg har valgt deltakere til prosjektet og delt erfaringer fra datainnsamling. Gjennom dette kapitlet har jeg vært opptatt av å reflektere over de metodiske valgene jeg har tatt. Disse refleksjonene og redegjørelsene bidrar til å gi leseren et grunnlag for å vurdere kvaliteten av prosjektet (Thagaard, 2018). Jeg ønsker

at mine argumenter og valg bidrar til å overbevise den kritiske leser om kvaliteten av forskningen og dermed også verdien av resultatene. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det ønskelig med høy reliabilitet fra intervjufunn for å motvirke en vilkårlig subjektivitet. Jeg har prøvd å etterstrebe en høy reliabilitet av intervjufunn ved blant annet å kode svar på åpne spørsmål nøye i henhold til behov for en pålitelig analyse. I tråd med Kvale og Brinkmann (2015) må jeg passe meg for at jeg blir for fokusert på reliabiliteten slik at det motvirker kreativitet, tenking og variasjon. Jeg følte ikke det tok for mye fokus, fordi jeg endre intervjurekkefølge underveis og kom med oppfølgings spørsmål når jeg ønsket.

3.8.2 Validitet

Validitetsbegrepet omhandler gyldigheten av hvordan vi tolker data og selve resultatet av forskningen (Thagaard, 2018). Å evaluere forskning innebærer å bedømme hvor godt forskningen er utført, og om funnene kan betraktes som pålitelige og nyttige (Yardley, 2015). For at leseren skal kunne evaluere min forskning, må jeg begrunne metodiske valg og gi detaljerte beskrivelser av hvordan jeg har gått frem i analyseprosessen. Silverman (2011) understreker at validiteten av prosjektet kan styrkes ved å vektlegge studiens transparens, også kalt gjennomsiktighet. Gjennomsiktighet i en kvalitativ studie referer til detaljerte beskrivelser av metode og analyse, slik at lesere kan vurdere forskningsprosessen steg for steg (Yardley, 2015). En transparent analyse presenterer nok data, sitater og tekstutdrag for å vise leseren den analytiske prosessen. Jeg har vist til studiens transparens ved å beskrive det teoretiske ståstedet som representerer grunnlaget for mine tolkninger, samt ved å vise hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonene og tolkningene som jeg har kommet frem til. Validiteten i min studie ble styrket ved at jeg gikk kritisk gjennom analyseprosessen. Det gjorde jeg ved å stille spørsmål om andre alternative perspektiver vil gi en relevant forståelse. I kapittel 1 redegjorde jeg for bakgrunn og valg av tema, samt min forforståelse slik at lesere kan vurdere studiens tolkninger på bakgrunn av mitt utgangspunkt. Ifølge Yardley (2015) kan man argumentere for studiens validitet ved å sammenligne mine resultater med resultater fra andre studier. Basert på funn i denne studien samt tidligere forskning på temaet er det rimelig å hevde at mine funn er med på å bekrefte allerede eksisterende funn, som gjør det valid og ta utgangspunkt i lignende funn. Et annet viktig aspekt ved validitet er å vise sensitivitet overfor informantenes perspektiv. Dette har jeg gjort ved å diskutere etiske implikasjoner knyttet til informantene i min studie.

3.8.3 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om resultatene i studien kan overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015). Det er tolkningene av resultatene jeg har kommet frem til i min studie som gir grunnlag for overførbarhet, og ikke de detaljerte beskrivelser av ulike mønstre i datamaterialet (Thagaard, 2018). Min studie vil ikke kunne generaliseres nøyaktig i en annen kontekst, da det er en kvalitativ og ikke kvantitativ studie. Jeg håper likevel at innsikten i min studie kan være nyttig i andre sammenhenger, og at funnene kan bidra til enten ny innsikt eller bekreftelse på eksisterende kunnskap (Yardley, 2015). Utvalget i studien er også et sentralt aspekt når det gjelder overførbarhet, og jeg har derfor beskrevet utvalget mitt (se delkapittel 3.3) slik at leseren kan vurdere studiens betydning i andre kontekster. Alle detaljer i funn er likevel ikke utgitt av hensyn til det etiske aspektet og anonymisering. Kvaliteten på forskning avhenger av at etiske hensyn ivaretas (Yardley, 2015) og videre vil jeg beskrive noen forskningsetiske refleksjoner.

3.9 Forskningsetiske refleksjoner

Studien er meldt inn og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD, prosjektnr: 865061, vedlegg 4). En intervjuundersøkelse betraktes som en moralsk undersøkelse, fordi det er knyttet moralske spørsmål til intervjuundersøkelsenes midler og mål (Kvale & Brinkmann, 2015). I intervjusituasjonen pågår det et menneskelig samspill som påvirker informantene, samt at kunnskapen som produseres i intervjuet vil påvirke mitt syn på informantenes situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015). De moralske og etiske spørsmålene knyttet til min studie dreier seg om anonymitet, informert samtykke og konfidensialitet. I planleggingsfasen var jeg opptatt av å få informantenes informerte samtykke til å delta i studien. Samtidig som jeg har sikret konfidensialitet hele veien, og vurdert mulige konsekvenser studien kan ha for informantene. En av informantene i studien var urolig for å bli gjenkjent, og jeg var da nøye med å redegjøre for hvordan jeg tok forskningsetiske hensyn på intervjuet. I etterkant har jeg også sendt informanten innledningskapittelet der jeg redegjør for utvalg og rekruttering, samt funnkapittelet der sitater fra informanten er anonymisert. Dette gjorde jeg for å vise hvilke etiske hensyn jeg hadde tatt. Da jeg utarbeidet intervju spørsmålene, tok jeg hensyn til at ingen av spørsmålene inneholdt noen åpenbare ubehageligheter. Spørsmål vil likevel oppfattes ulikt fra person til person. Derfor sa jeg klart fra til informantene at de måtte si fra dersom de synes noe var ubehagelig å svare på.

3.9.1 Informert og fritt samtykke

I rekrutteringsprosessen ble informasjonsskrivet sendt til aktuelle deltakere via e-post (se vedlegg 3). Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om: formål med prosjektet, hvem som står ansvarlig, at det er frivillig å delta, personvern, informanters rettigheter, hvem som får tilgang til informasjon, hvordan resultatene er tenkt brukt og en samtykkeerklæring. Formålet ved studien endret seg fra bruk av digitale verktøy, til digital møtevirksomhet. I tillegg endret jeg rekrutteringsprosessen. Endring i løpet av forskningsprosessen er i tråd med fleksibiliteten som er et kjennetegn i kvalitative metoder (Thagaard, 2018). Fleksibiliteten i kvalitative studier kan også by på utfordringer (Thagaard, 2018). Det var derfor begrenset hvor mye informasjon jeg kunne gi informantene i begynnelsen. Da jeg startet å intervju informerte jeg om endring i prosjektet. Deretter ba jeg om samtykke på nytt, og ga informasjon om at de når som helst hadde rett til å trekke seg fra undersøkelsen uten å avgi begrunnelse. Det fenomenologisk-hermeneutiske ståsted, og den induktive tilnærmingen til studien min gjorde at jeg verken visste hvilken teori jeg ville bruke eller hvilke resultater jeg ville fokusere på. Derfor kunne jeg heller ikke gi fullstendig informasjon om hva prosjektet innebar. Dette utgjorde at jeg ikke kunne hvile på det informerte samtykket informantene ga meg i starten, men jeg måtte ta hensyn til og reflektere over etiske hensyn gjennom hele forskningsprosessen.

3.9.2 Konfidensialitet og anonymitet

Konfidensialitet handler om at informasjonen rundt forskningen begrenses til de som har godkjennelse til å ha tilgang til den (Fossheim, 2015). Det innebærer ofte å anonymisere deltakere, og private data som kan avsløres. Som nevnt skrev jeg i informasjonsskrivet at all opplysning var konfidensiell, og ble anonymisert umiddelbart. Lydopptak og transkripsjon ble oppbevart låst på en minnepenn, og slettet fortløpende. Jeg har brukt fiktive navn både i transkripsjonsprosessen, og i den endelige rapporten. I tillegg anonymiserte jeg transkripsjonene ved å transkribere alle på bokmål, samt fjerne identifiserende opplysninger som navn, stilling og arbeidssted. Jeg identifiserte at noen av

informantene jobber ved NTNU, men jeg har ikke identifisert hvilken by det gjelder. Grunnen til at jeg valgte å identifisere NTNU og kommunen var for å gi leseren et bilde av hva slags bransje informantene kom fra innenfor offentlig sektor. I tillegg leste jeg gjennom studien med et blikk for anonymisering. De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH) har definert normer for vitenskapelig redelighet. Jeg har tatt utgangspunkt i retningslinjene til Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2018). I samsvar med NESH ønsker jeg å oppbevare alt forskningsmateriale forsvarlig og utilgjengelig for uvedkommende (Thagaard, 2018). I tråd med anbefalinger fra Kvale og Brinkmann (2015) startet jeg intervjuet med kort å gå gjennom informasjonsskriv, og nevne at de kunne trekke seg når de ønsket uten å avgi begrunnelse. Etter intervjuet slo jeg av lydopptaker og stilte spørsmål om opplevelsen av å delta på intervju.

4 Presentasjon av funn

Denne studien handler om hvordan møteledere og møtedeltakere opplever motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater. I dette kapittelet vil jeg presentere funnene som ble analysert frem gjennom den tematiske analysen av det transkriberte datamaterialet. Funnene er delt inn i tre hovedtemaer for å besvare den overordnede problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene: «Hvordan opplever møteledere og møtedeltakere motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater?». (1) *Hva fremmer motivasjon på digitale flater?* (2) *Hvilke endringer er det i kommunikasjonen fra fysisk til digital møtevirksomhet?* (3) *Hvordan kan møteleder legge til rette for psykologisk trygghet i en digital gruppe?* Funnene ble:

	Hovedtema:	Undertema/funn:
1	Å bli sett og hørt fremmer motivasjon	<ol style="list-style-type: none">1. Det er motiverende å delta i et digitalt møte der man får sagt noe2. Digitale møter er tidseffektive3. En strukturert møteledelse forutsetter regler for bruk av kamera og lyd
2	Kommunikasjonen er mindre impulsiv	<ol style="list-style-type: none">4. Krevende å lese kroppsspråk på digitale flater5. Lite engasjerende med digital enveiskommunikasjon
3	Mangel på det uformelle i digitale møter	<ol style="list-style-type: none">6. Trygghet som grunnlag for å uttrykke meninger7. Den uformelle praten blir borte på de digitale flatene

Tabell 1: Hovedtema med funn

Temaene tar for seg ulike aspekter ved digital møtevirksomhet. I presentasjonen av funn bruker jeg uttrykk som «noen av informantene/møteleder/møtedeltaker» eller «flere av informantene/møteleder/møtedeltaker», dette er ikke gjort for å kvantifisere funn, men gjort for ifølge Braun og Clark (2013) å gi leseren en indikasjon på temaets styrke og konsistens. Jeg vil beskrive funn med sitater fra både møteledere og møtedeltakere for hver av de ulike temaene, da jeg er opptatt av å få frem overordnede funn som omhandler begge perspektivene. Jeg har valgt å gi informantene pseudonym for å ivareta anonymiteten:

Møteleder/leder:	Møtedeltaker/medarbeider:
Louise	Mia
Lena	Molly
Lars	Maja
Leopåll	Mathilde

Tabell 2: Oversikt over psudonym til informantene

4.1 Å bli sett og hørt fremmer motivasjon

Dette temaet handler om informantenes opplevelse av hva som motiverer i digitale møter. Informantene var opptatt av at digitale møter motiverer når alle deltakere får sagt noe. I det fysiske møte oppstår den naturlige, hverdagslige småprat på vei inn i møterommet. I det digitale møtet logger man seg på til møtets starttidspunkt og da starter man ifølge informantene rett på møtet. Det blir derfor svært synlig både for andre og en selv om man ikke får sagt noe i et digitalt møte, fordi småprat før og etter møtet forsvinner. Videre beskrev samtlige informanter at digitale møter er motiverende fordi de er effektive på tid. Det handler om at man slipper reiseveien fra møte til møte, som gjør møtene tidseffektive. Digitale møter som tidseffektive opplevdes som både positivt og negativt blant møtedeltakere. Samtlige informanter introduserte meg for begrepet kant-i-kant møter. Det handler om at når et møte avsluttes, starter et nytt med en gang. Informantene opplevde også at en strukturert og forutsigbar møteledelse var med på å motivere, og viktig for å oppnå et effektivt digitalt møte. Det handler om at møteleder må lage en strukturert møteagenda og ha klare regler for bruk av kamera og lyd.

4.1.1 Det er motiverende å delta i et digitale møter der man får sagt noe

Samtlige informanter var opptatt av at det var mer givende å sitte i et digitalt møte når man får sagt noe i motsetning til et møte der man ikke sa noe. Det handler om at når man får sagt noe i et møte så føles det nyttig å delta. Videre handler det om at det kan være den ene gangen i løpet av en dag der man møter andre mennesker, og kontrasten blir stor om man prater eller ikke. Som Maja sa, «det er motiverende når alle får sagt noe, for da spiller man en rolle». Flere av informantene sa seg enig i at man må få følelsen av å spille en rolle i et møte for at det skal være motiverende å delta. Informantene beskrev en ubalanse i fordeling av pratetid på møtene, og noen blir mer passive enn andre. I digitale møter med mange deltakere er det en gjenganger at det ofte bare er et bare tre som prater. Betydningen av dette kan ifølge møtedeltakere bli at de tre prater såpass mye at det ikke blir plass til resten. Videre fortalte noen av møtedeltakerne at de hadde foreslått en digital runde rundt bordet, der hensikten er at alle møtedeltakere skal få muligheten til å si noe om hva de gjør for tiden, slik at lydturen blir brutt, og at man kan få følelsen av å spille en rolle i møtet. Mathilde fortalte:

Mitt forsøk på å foreslå digital runde rundt bordet var det at kanskje alle blir litt mer motivert hvis man får sagt to setninger om hva man holder på med. Så man får brutt lydturen i hvert fall, får følelsen av at man har deltatt. Det er ikke en god følelse å sitte i et møte der jeg ikke har sagt noe på 1.5 timer. Da tenker jeg

«det var ingen som hadde bruk for at jeg var her, og jeg vet ikke hva jeg får ut av det». Hvis alle får sagt noe, så vil det kanskje motivere, og det er lettere å melde seg på hvis man skal diskutere en sak.

I dette sitatet legger Mathilde vekt på at det bare å få sagt et par ord kan motivere i et digitalt møte. Det trenger ikke nødvendigvis være et langt innlegg. Ifølge Mathilde vil det også være lettere å komme med innspill senere i en diskusjonssak, hvis man i starten av møtet sier et par ord. Noen av møtedeltakerne fortalte at møteledere ikke alltid ser nytten av digital rundet bordet, og at det i flere sammenhenger ikke blir brukt slik det var tiltenkt. Istedenfor at møteleder stiller et individuelt spørsmål til alle deltakere om hva de jobber med, så opplevde møtedeltakere at det isteden stilles et åpent spørsmål til alle på møtet, som «Er det noen som vil si noe?». Møtedeltakere opplevde at dette ikke var givende, fordi passive deltakere ofte fortsatte å være tause når de ikke ble stilt et direkte og konkret spørsmål. Ifølge noen av møtedeltakerne kan den digitale runden rundt bordet ha betydning for det sosiale ved at man får anerkjennelse av å delta i et digitalt møte. En liten andel av møtedeltakerne hadde kun erfaring med en digital rundet bordet hvis møtedeltakerne var nye for hverandre. Ifølge Molly ville det ta for lang tid av møtet hvis alle skulle oppdatere på hva de drev med for tiden.

I tillegg til betydningen av at det motiverer når alle får sagt noe i et møte, så var møteleder opptatt av at medarbeidere har ulike måter å bli motivert på. Dette handler om at i tillegg til å legge til rette slik at alle får sagt noe i et møte, er det viktig at møteleder vet hva hver og en møtedeltaker motiveres av. Som Lena sa: «Noen trenger ros i denne perioden, andre trenger støtte og trygghet på at det de gjør er riktig, mens andre igjen trenger å bli tulla med. Det gjelder å finne ut hva den enkelte motiveres av». I dette sitatet legger Lena vekt på at møteleder må finne ut hva den enkelte motiveres av. Møteleder kan bidra til å legge til rette for at alle møtedeltakere får muligheten til å si noe i et digitalt møte.

4.1.2 Digitale møter er tidseffektive

Dette funnet handler om at digitale møter er effektive med tanke på tid. Informantene var opptatt av at digitale møter løser en del av logistikken i hverdagen, og på den måten er mer tidsbesparende. Dette handler om at man sparer tid på reising mellom møtesteder, som enten kan være i samme by eller over en lengre geografisk avstand. Noen av informantene fortalte at de hadde hatt møter over store geografiske avstander der en arbeidsdag gikk til reising. Med digitale møter sparer man seg for reisevei, som igjen kan bidra til å spare miljøet med tanke på utslipp fra fly. Som Molly sa: «praktisk, miljøvennlig og tidsbesparende å møtes digitalt». I tillegg til at digitale møter er tidseffektive, så opplevde informantene at det var lavere terskel for å booke møter digitalt. Lunsjpauser ble blant annet ikke respektert lenger i like stor grad. Med digitale møter var den nye normalen for informantene å ha møter kl 9-10, 10-11, 11-12, ergo møter kant-i-kant. Den naturlige avlastningen, som å bevege seg fra sted til sted, ta en kaffekopp, snakke med noen ved vannkjøleren, som man får ved fysiske møter blir borte. Derav kan de digitale møtene bli utmattende, ved at man ikke får pauser imellom.

Mens møtedeltakere var opptatt av at det var blitt lavere terskel for å innkalle til møter var møteledere mer opptatt av at deres ansatte hadde uttalt at de ble mer slitne i digitale møter. Leopold fortalte:

Vi har veldig fokus på tid, så det i hvert fall ikke går over 2 timer i et møte. Og da er det lagt inn gode pauser underveis. For folk har sagt ganske tydelig fra at de blir mer slitne av et digitalt enn et fysisk møte.

Leopåll opplevde at de digitale møtene var mer effektive, fordi han har fokus på tid i møtene. Han legger til at det er viktig for ham med gode pauser underveis fordi de ansatte har uttrykt at de blir mer slitne i et digitalt møte.

Noen av møtedeltakerne sa at det å jobbe på hjemmekontor også var tidseffektivt. Molly fortalte at hun jobbet mer effektivt på hjemmekontor, fordi småpratene i korridorene var borte. På jobb hadde Molly kontor ved en skriver, og da opplevde hun at mange stoppet for å prate når de skulle skrive ut noe. På hjemmekontor er det ikke lenger noen å snakke med i gangene, og Molly opplevde at hun nå får gjort alt hun skal gjøre. Det syntes hun ikke at hun fikk gjort på kontoret. Samtlige møtedeltakere var positive til digitale møter så lenge det var korte, saksorienterte møter med et lite antall deltakere, der alle fikk mulighet til å rapportere om hva de driver med. Det krever at man får en strukturert møteagenda på forhånd slik at det er forutsigbart. Møtedeltakere som drev mye med individuelt arbeid var positive til å sitte på hjemmekontor. Møtedeltakere som var avhengig av å planlegge prosesser sammen med andre, syntes det var lite hensiktsmessig med hjemmekontor.

4.1.3 En strukturert møteledelse forutsetter regler for bruk av kamera og lyd

Dette funnet innebærer informantenes opplevelse av en strukturert møteledelse. Det handler om at møtedeltakere ber om ordet på en ryddig måte. Digitale flater vil ha ulike tekniske funksjoner som chat og håndsopprekning som kan hjelpe møteleder til en mer strukturert møteledelse. Videre handler det om bruk av kamera og lyd i digitale møter. Samtlige informanter fortalte at et digitalt møte krevde en mer strukturert og ryddig møteledelse enn fysiske møter. Som Lars sa:

Digitale møter krever en strukturert møteledelse som krever at folk ber om ordet på en ryddig måte. Møteleder må klare å styre det. Vi observerer stor forskjell på hvor flinke folk er til å lede møter, og ofte avgjør det suksess eller fiasko. Så jeg er tydelig som leder at om noen vil ha ordet så må de be om det i chatten.

I dette sitatet beskrev Lars at god møteledelse innebar hvordan man ber om ordet i møtet. Som møteleder ba Lars sine møtedeltakere om å be om ordet i chatten. Ut fra dette sitatet der Lars beskrev at han så forskjell på hvor flinke folk er til å lede møter, så kan det tyde på at om møteleder er tydelig på hvordan de ønsker at møtedeltakere skal be om ordet, kan dette bidra til en strukturert og ryddig møteledelse. Som en del av en strukturert møteledelse var det for andre møteledere viktig å vektlegge starten av et digitalt møte. Som Lena sa: «jeg må være obs på starten av møtet, sånn at alle kommer inn ordentlig». For Lena var det altså viktig å bruke noen minutter i starten av møtet på å vise de tekniske funksjonene slik at alle fikk samme utgangspunkt i møtet. Lena opplevde at det å sette av 5-10 minutter i starten av et møte for å forklare det tekniske var svært nyttig. Det krever en del av møtelederen å måtte bruke starten av møtet på å forklare det tekniske om og om igjen etter som nye deltakere kommer inn i møtet. For Lena resulterte dette i at alle møtedeltakere forstod hvordan de skulle håndtere de tekniske funksjonene. I tillegg bidro det til annerkjennelse, og at ingen i møtet følte seg dumme ved å ta i bruk en ny digital flate. Lena sa at hun har tatt med seg denne positive

erfaringen videre og passer alltid på å spørre nye møtedeltakere om de er kjent med den digitale flaten.

For flere av informantene innebar en strukturert møteledelse at møteleder satte klare regler for bruk av kamera og lyd for de involverte på møtet. Samtlige informanter sa at møteleder alltid ville at møtedeltakere skulle ha på kamera. Møteledere fortalte videre at hvis det var over 20 stykker på møtet så erfarte de at noen kneppet av video uten forvarsel. Dette gjorde det vanskelig for møteleder og vite om de da deltar eller ikke. Lena la vekt på å at møteleder måtte lage noen spilleregler for bruk av kamera og lyd slik at møteplassen ble en trygg arena der møtedeltakere visste hva som var forventet av dem med tanke på bruk av video og mikrofon.

Dette definerte Lena som et fasiliteringsgrep som det var viktig at møteleder tok stilling til. Møter med ledere som ikke har lært seg å fasilitere digitale møter, vil ifølge Lena være bekymringsfullt i forhold til hva som blir resultater på sikt. Det vil blant annet bidra til å at møtene mister den demokratiske dialogen som medfører at det kan bli tatt for raske eller for lite opplyste avgjørelser. Det kreves en strukturert møteledelse der møteleder fasiliterer møtene godt nok, hvis ikke kan møtene oppleves som udemokratiske. Møtedeltakere var enig i at møtene krevde noen klare kjøreregler for bruk av kamera og lyd, som Mathilde henviser til i sitatet: «Såne små praktiske ting er ganske viktig faktisk». Maja sa at de hadde på kamera i de fleste møter, men i møter med 20-30 stykker så var det kun den som ledet møtet som hadde på kamera. Maja opplevde det som positivt at bare møteleder hadde på kamera i slike møter, fordi hun selv ble forstyrret visuelt når andre deltakere for eksempel satt og klødde seg i hodet. Både møteledere og møtedeltakere var enig i at alle deltakere i møtet bør ha på mikrofon for spontanitetens skyld så lenge man ikke oversteg fire-fem møtedeltakere.

4.2 Kommunikasjonen er mindre impulsiv

Dette temaet handler om hvordan kommunikasjonen har endret seg fra fysiske til digitale flater. Informantene var opptatt av at kommunikasjonen hadde endret seg fra en impulsiv til en mindre impulsiv og mer skriftlig kommunikasjon. Det handler om at det er krevende å lese kroppsspråk på digitale flater, som videre handler om at det kan være utfordrende å se og anerkjenne deltakere i møtet. Informantene hadde mye å si om enveiskommunikasjon i møter og hvordan digitale flater gjør det vanskelig å lese kroppsspråk, og derfor blir det presentert som to ulike undertema. En av møtedeltakerne påpekte at selv om man mister flyten i kommunikasjonen, kan det få positive følger. De positive følgene kan ifølge informanten være at det snakkes mindre i munnen på hverandre, som igjen bidrar til mer produktivitet og tydeligere fokus.

4.2.1 Krevende å lese kroppsspråk på digitale flater

Dette funnet handler om at kommunikasjonen har endret seg fra muntlig til skriftlig kommunikasjon. I tillegg fortalte informantene at digitale møter gjorde det vanskelig å lese kroppsspråk i digitale møter. Møtelederne var opptatt av det de kalte rik kommunikasjon. Dette handler om at man snakker med hele kroppen. Altså kroppsspråk, som å nikke, gestikulere med hender, blunke og himle med øynene. Mindre rik kommunikasjon vil si at alle signaler ikke fanges opp, og at du ikke får den fleksibiliteten og dynamikken i kommunikasjonen som komplekse og vanskelige saker krever. Informantene var opptatt av at digitale møter ikke bare var effektive i en positiv forstand. Dette handler om at den muntlige kommunikasjonen erstattes av mer skriftlig kommunikasjon med veldig tydelig beskjeder som kan oppleves mer militært, som

Mathilde sa: «Ja. Okei. Du gjør det. Du gjør det». Dette sa Mia, Molly og Mathilde at førte til en dårligere flyt i digitale møter, og at kommunikasjonen blir mindre impulsiv og mindre uformell. Mia sitt sitat utdyper møtedeltakeres mening med at kommunikasjonen er mindre impulsiv:

Den kjappe kommentaren du kan ha så alle knekker sammen på et fysisk møte, det skjer ikke på samme måte digitalt. Møtet trenger ikke være uformelt, men at det skjer noe som skaper latter skjer sjelden digitalt, men skjer ofte på formelle fysiske møter.

Molly sa at en mindre impulsiv kommunikasjon også kan bidra til noe positivt. Man snakker mindre i munnen på hverandre på digitale møter, og det resulterer i at man holder seg mer til saken. Da kan det være lettere å være produktiv og fokusert. Som Molly sa, «Det blir lettere å holde tidsrammen». Mathilde fortalte om kommunikasjonen og flyten kunne bli forstyrret gjennom dårlig internettforbindelse: «plutselig så henger nettet litt, også hoppa noen ut av møtet. Det blir ikke en god flyt. Også mister man øyekontakten. Det gjør mye med samtalen». Både møteleder og møtedeltakere var opptatt av å se og anerkjenne hverandre i møter. Dette var viktig for begge parter uavhengig av plattform, men de opplevde at det var lettere å se og anerkjenne hverandre i det fysiske rom, enn på digitale plattformer. I et digitalt møte vil det være mer utfordrende å se og anerkjenne hverandre, fordi man ikke ser hele mennesket på skjerm, og ikke kan lese kroppsspråk. Som Maja fortalte så «mister man en del av det mellommenneskelige. Og kroppsspråk betyr mye. Det forsvinner i det digitale».

Det er to funksjoner på den digitale flaten som kan benyttes for å kommunisere, nemlig bruk av kamera og lyd slik at deltakere kan se og høre hverandre. Møtedeltakere var opptatt av å se hverandre, slik at man kunne beholde den sosiale biten som lettere forsvinner i digitale møter. Lena vektla det å anerkjenne møtedeltakere ved å se på dem, bruke navn og kanskje kommentere «så fint det er bak deg». Samtlige av informantene fortalte at man anerkjente at folk ikke hadde på kamera ved å si «Du, jeg ser deg ikke. Vi ønsker å se deg»; informantenes erfaring er da at møtedeltakere tar på kamera. Mia fortalte at det å ha på kamera var viktig for det sosiale, og at man kunne snike inn kommentarer som, «så fin genser du har» eller «har du klipt deg»? Å ha på kamera kan være viktig for svært mange, og spesielt de som i en sårbar tid sitter alene, som Molly sa:

Jeg synes at folk kan by litt på seg selv og ha på kamra da blir det mer personlig. Samtidig som jeg ønsker at folk skal være solidariske med de som bor alene, og dermed ikke ser så mange folk.

Møtelederne opplevde det utfordrende å lese kroppsspråket til medarbeidere i et digitalt møte, og derfor prøver de å ta medarbeidersamtalene fysisk. Som Louise sa: «Jeg har prøvd å ta medarbeidersamtalene fysisk. Det er viktig for meg. Jeg er usikker på om jeg leser folk riktig i det digitale. Det å ta utsjekken fysisk har vært gull verdt». På noen digitale flater er det vanskelig for møteleder å se bilde av alle møtedeltakerne samtidig. Da kan det være vanskelig for møteleder å følge opp alle medarbeidere. Det kan være det eneste møtet du ser de personene den uka, og det er ikke sikkert man fanger opp at en person er sårbar eller sliter på hjemmebane.

4.2.2 Lite engasjerende med digital enveiskommunikasjon

Dette funnet handler om at informantene opplevde det som lite engasjerende når møtet ble preget av enveiskommunikasjon fra møteleder. Møter som er preget av

enveiskommunikasjon vil si møter der bare leder prater uten å sette av tid til innspill og diskusjon. Både møtedeltaker og møteleder var enig i at dette var krevende. Møtedeltakere var mer opptatt av at de fort blir ukonsentrerte hvis de sitter i et møte med kun enveiskommunikasjon. Som Mia sa: «Jeg begynner å sjekke mail hvis jeg sitter i et møte med bare enveiskommunikasjon. Det er lett å falle ut og bli ukonsentrert». Møteledere var mest opptatt av at samspillet forsvinner mellom de som deltar i møtet.

Møtedeltakere fortalte at antall personer i møtet kunne være med på å bestemme om det ble enveiskommunikasjon fra møteleder. Som Molly sa: «Møter med fler enn 10 deltakere blir fort monolog fra den som leder møtet. Da blir det ikke så mye samtale og drøfting. Det blir mer informasjon enn diskusjon». Møteledere fortalte at enveiskommunikasjon fra møteleder også er krevende fysisk, men at det forsterkes i digitale møter. Lena fortalte også at den digitale flaten gjorde det enklere å effektivisere møter. Hvis møteleder har dårlig tid, dunderer han ofte inn med en mentalitet som sier, nå skal vi ha *det* og *det* ferdig, som går på bekostning av å si hei og koble seg inn på menneskene i møtet. Som Lena sa: «Det er en uting. En anerkjenner ikke de andre. Det er de verste møtene når møteleder bare dunderer gjennom. Den digitale flaten gjør det mulig å gjøre møtene så fort». Møtelederne fortalte at det var viktig å ta seg tid i møtene til å anerkjenne alle, og legge til rette for diskusjon og innspill slik at man tar vare på samspillet i gruppen.

Møtedeltakere sa at de savnet samtale og drøfting, og at kommunikasjonen har endret seg til mer informasjon enn diskusjon på de digitale flatene. Mathilde opplevde at i noen møter skapte diskusjoner stort engasjement, men at møteleder avbrøt diskusjonen ved å si, «vi har så mange saker så vi må bare gjennom». Det skapte en negativ energi blant møtedeltakere, og Mathilde hadde ønsket at møteleder hadde tatt seg tid til den saken når det først vekket så mye engasjement. Mathilde sa at det var viktigere å ta seg tid til å diskutere saker i digitale enn i fysiske møter. Det er fordi det ifølge henne skulle mer til for å vekke engasjementet. Og da var det skuffende når leder avbrøt en sak som engasjerer flere i møtet. I fysiske møter vil man få påfyll fra andre ting, mens man i digitale møter blir sittende på samme plass foran en skjerm. Informantene beskrev ulike synspunkt på funksjonen breakout rooms som er et digitalt verktøy der møteleder kan dele opp gruppen i mindre grupper, breakout rooms, for å stimulere til diskusjon. Møteleder beskrev breakout rooms som et teknisk hjelpemiddel som var med på å skape engasjement. Møtedeltakere ble sendt ut i grupper for å diskutere noe, for så å komme tilbake til plenum og dele det de hadde diskutert. Flere av møtedeltakerne var negative til breakout rooms, og beskrev det som utfordrende og ikke med på å skape engasjement. Møtedeltakerne beskrev det som utfordrende å sitte i et digitalt møterom, og så bli kastet inn i et digitalt grupperom, og så tilbake igjen. I tillegg beskrev møtedeltakerne at breakout rooms var et forsøk på å være interaktive når det var utfordrende å jobbe i store møter. Det ble beskrevet som lite produktivt og kunstig, og at det utfordret gruppedynamikken. Som Mia sa:

Hvis det er store møter, blir man kastet ut i breakout rooms med folk man ikke kjenner. Så får man 7 minutter på å svare på 3 spørsmål. Vi hadde et stort administrativt møte og da skulle vi ut i breakout rooms for å snakke om viktige og store ting. Da kunne jeg heller ønske vi hadde snakket om det seksjonsvis og drøftet det på daglige møter, for så å ta det med tilbake til det administrative møtet. Istedenfor å bruke mange minutter på å finne ut hvem som skal skrive, og hvem som skal være ordstyrer. Strukturer er ikke like naturlig digitalt. De som er en soleklar gruppeleder i det fysiske vegrer seg kanskje å ta den rollen i en digital setting.

I dette sitatet beskrev Mia utfordringer ved breakout rooms, og at det ikke alltid hjelper til sitt formål. Mia beskrev at man bruker mye tid på å finne ut hvordan man skal strukturere de mindre møtene i breakout rooms. I tillegg beskrev Mia at man måtte bruke tid på å bli enig om de ulike funksjonene som å rekke opp hånda. Mia beskrev i tillegg utfordringer med strukturer og roller. De rollene man er komfortabel med i de fysiske møtene er ikke nødvendigvis like naturlig på den digitale flaten.

4.3 Mangel på det uformelle i digitale møter

Dette funnet handler om det sosiale og de uformelle møtene. Informantene var opptatt av hvordan de legger til rette for å skape de hverdagslige og uformelle samtalene som foregår ved kaffemaskinen på kontoret, den såkalte, *korridor-drøftingen*, der du slår av en prat i korridoren når du trenger å drøfte en problemstilling. Videre handler det om hva som skal til for at informantene skal tørre å uttrykke sine meninger høyt og tydelig på digitale flater. Samtlige informanter nevnte savnet etter det uformelle og sosiale fra fysiske møter og at dette kan bidra til å skape en trygghet for personer i gruppen til å tørre å uttrykke sine meninger.

4.3.1 Trygghet som grunnlag for å uttrykke meninger

Dette funnet handler om informantenes trygghet på hverandre for å tørre å uttrykke sine egne meninger. Informantene var opptatt av at man ville hverandre vel, og var åpne for ulike innfallsvinkler på ting i møtet. For de fleste møtedeltakerne var trygghet i at folk vil en vel det viktigste for å uttrykke egne meninger. Samtlige informanter sa at de trodde dette var verdier som lå i dem uavhengig om møtevirksomheten var digital eller fysisk. Som Mia sa: «Jeg må være trygg på meningene mine. Jeg er ikke redd for å tørre å mene, så lenge jeg er faglig trygg, har det ikke noe å si hvilken platform jeg diskuterer på». For flere av møtedeltakere var det viktig at det lå en interesse i gruppen for at andre kan ha et annet perspektiv enn en selv. Det å være trygg på gruppen gir rom for å tørre å ha ulike meninger. Møteledere var mer opptatt av at man er trygg på temaet, og har nok kunnskap om det til å få frem en sak. I tillegg sa de at det var viktig å skape tillitt til medarbeidere slik at de opplever å bli lyttet til, og tatt på alvor. Som Lars sa:

Det er viktig å skape en tillitt til medarbeiderne dine, samtidig er det viktig å lage en ramme som gjør at de opplever at du lytter til dem, tar dem på alvor, en viss trygghet og at de får en respons.

Noen av møtelederne opplevde at folk ikke turte å si noe fordi de ikke var trygge nok i en digital setting. Lars erfarte i tillegg at hvis det har vært uro i en gruppe med mennesker og man går over i en digital setting, så kan det bidra til at folk ikke føler seg like trygge på å uttale seg da en digital flate gjør at man ser mindre av kroppsspråk, følelser og emosjoner. Lena opplevde at det var viktig å sørge for at alle kom til orde i møtet slik at man kan skape en trygghet som gjør at folk tør å si fra om de er utrygge.

Møtedeltakerne fortalte om ulike utfordringer ved samarbeid. En av utfordringene som kommer frem er som Mathilde sa: «Øyeblikket farer forbi mye fortere i et digitalt møte» og at man ser ting på ulike måter. Informantene var opptatt av at det i fysiske møter ofte er en styrke å ha ulikt syn på ting, mens det kan være utfordrende å hoppe inn i digitale møter og dele et annet syn, som Mathilde sa:

Det er litt lugging, og det er vanskelig å avbryte eller komme med innspill fortløpende. I de digitale møtene må jeg la kollegaen min fullføre tankerekken, også rekker kanskje noen andre å hive seg på før jeg for sagt, «nei, vent nå litt».

I dette sitatet la Mathilde vekt på utfordringene ved å hoppe inn i digitale møter for å dele sine synspunkter. Ifølge informantene gjør den digitale flaten det mer krevende å komme med forløpende innspill enn det ville vært i fysiske møter, der det kan være lettere å vise med hele kroppen at man må få sagt noe. Dette kan skape en utrygghet.

4.3.2 Den uformelle praten blir borte på de digitale flatene

Dette funnet handler om at de uformelle møtene er borte. Informantene var opptatt av hvordan de kunne legge til rette for sosiale aktiviteter og uformelle møter på digitale flater. Det handler om å finne måter å erstatte den fysiske korridor-drøftinga på. Korridor-drøfting er et begrep som nevnes av samtlige informanter. Korridor-drøfting innebærer at en på det fysiske kontoret kan drøfte problemstillinger som plutselig dukker opp i korridoren eller ved å banke på naboens kontordør. Det er mulig med korridor-drøfting på det fysiske kontoret, fordi du stadig kan møte på kollegaer i gangene. Dette endret seg med pandemien og påbud om hjemmekontor. Både møtedeltakere og møteledere savnet de uformelle samtalene i de fysiske korridorene på jobb, ved kaffemaskinen, i begynnelsen og slutten av de fysiske møtene før pandemien. Møtedeltakerne var opptatte av utfordringer knyttet til det sosiale, mens møteledere var mer opptatt av hvordan de kunne legge til rette for de uformelle samtalene på digitale plattformer. Mye av det sosiale blir naturligvis borte i de digitale møtene. En utfordring ved det sosiale er hjemmesituasjonen. Noen bor helt alene og har behov for mye sosialt gjennom jobben, mens andre igjen ikke har like stort behov for det. Noen av informantene opplevde at medarbeidere sa de hadde behov for sosialt samvær, men at de ikke deltok når det ble tilrettelagt for sosiale aktiviteter, som Molly sa:

Det er mange som sier de har behov for sosiale møter, men de stiller ikke opp hvis noen arrangerer noe. Synes det er dumt at folk ikke stiller opp på sosiale ting. Da tar man ikke ansvar for hverandre. Selv om du ikke vil, så er det kanskje noen andre som trenger det. Det har noe med verdier å gjøre. Man må ha solidaritet.

Møtedeltaker Mathilde fortalte at hun var opptatt av at alle skulle ha det hyggelig på jobb, og synes det var vanskelig å legge til rette for sosialt på digitale flater. Mathilde opplevde at det i møter blir rett på sak, og siden alle skal videre på et nytt møte så må man passe på å avslutte i tide. Det gjør at det blir liten tid til den uformelle praten, som kanskje naturlig ville oppstått på vei ut av døra etter et fysisk møte. Informantene fortalte at de verdsatte den uformelle praten i starten av møter, samt de uformelle møtene der det ikke nødvendigvis var en fast agenda, men man kunne prate om løst og fast. Møtedeltakere fortalte om erfaringer knyttet til uformelle møter, og at de opplever at det ofte kan bli nedprioritert, fordi noen møtedeltakere heller ønsker å få ferdig andre prosjekter enn å ta seg tid til å delta på uformelle møter. Mia og Molly fortalte at de har faste møter hver dag der de kan drøfte egne problemstillinger de selv står ovenfor. Mia sa at de uformelle møtene der man ikke nødvendigvis trenger å snakke om jobb kan være psykisk forebyggende for spesielt de som sitter alene og har jobben som sin primære sosiale arena. Som Mia sa: «Jeg tror disse møtene har vært avgjørende for den faglige og mentale biten». De som sitter alene har en trygghet i at de alltid møter noen en dag, og det er på vårt faste møte kl. 14 hver ettermiddag. Molly fortalte at de starter morgenen med en kaffeprat. Mollys leder er ikke alltid til stede selv, men hvis folk slutter å møte opp, melder leder seg på igjen for å holde møtene gående. Ifølge Molly så vet leder hvem som trenger de møtene, og det kan bidra til et bedre arbeidsmiljø. Som Molly sa: «Den uformelle praten skaper sosiale bånd som gjør arbeidsmiljøet bedre».

Møteledere fortalte at det alltid er noen som prøver å melde seg ut av et arbeidsmiljø, og at det er lettere å oppdage fysisk enn det er digitalt. Det er fordi det er vanskeligere å lese kroppsspråk på digitale flater, og fordi det er enklere å gjemme seg bak skjermer og skjule emosjoner og følelser. Flere av møtelederne erfarte at det ikke var like nødvendig med uformelle møter og digitale kaffepauser. Lars fortalte at de hadde prøvd seg på å drikke kaffe digitalt noen ganger i uka for et år siden. Det døde ut etter hvert som pandemien avtok. Lars trodde det også kom av at hans medarbeidere hadde gått litt lei, og synes det ble et kjedelig medium. Louise fortalte at hennes medarbeidere ikke ønsket digitale lunsjer hver dag, men de gangene de har hatt det, da har folk vært motivert og ønsket å være med. Leopåll fortalte at han sammen med medarbeidere diskuterte seg frem til å ha digitale lunsjer med både hell og uhell. Det har variert i oppmøte, og derfor ble det kuttet ned til noen sentrale dager. Dette kan tyde på en uenighet mellom møtedeltakere og møteledere når det gjelder de uformelle møtene på digitale flater.

5 Diskusjon

Denne studien handler om møtevirksomhet på digitale flater. Studiens overordnede problemstilling er: *Hvordan opplever møteledere og møtedeltakere motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater?* Basert i studiens hensikt, problemstilling og funn har jeg valgt å diskutere funnene ut fra de tre forskningsspørsmålene:

1. Hva fremmer motivasjon på digitale flater?
2. Hvilke endringer er det i kommunikasjonen fra fysisk til digital møtevirksomhet?
3. Hvordan kan møteleder legge til rette for psykologisk trygghet i en digital gruppe?

Jeg vil diskutere funnene uavhengig av tidligere temaer, som vil si at jeg henter datamateriale fra flere steder i diskusjonen for å belyse forskningsspørsmålene. Forskningsspørsmålene vil fungere som overordnede temaer i diskusjonen, inkludert undertema. Jeg vil diskutere funn som jeg beskrev i forrige kapittel i lys av teori og tidligere forskning.

5.1 Hva fremmer motivasjon på digitale flater?

Informantene var opptatt av at digitale møter motiverer når alle deltakere får sagt noe. I tillegg vektla møteleder viktigheten av at møtedeltakere har ulike måter å bli motivert på. For flere av informantene var en strukturert møteledelse der møteleder satte klare regler for bruk av kamera og lyd for de involverte viktig. Informantene fortalte om passive og tause møtedeltakere i digitale møter. I tillegg beskrev møtedeltakere hvordan en digital runde rundt bordet kunne bidra til at alle fikk sagt noe i et møte. Breakout rooms ble også sett på som et verktøy som ifølge møteledere kunne bidra til diskusjon og innspill. Jeg vil diskutere disse perspektivene i lys av motivasjonsteori og psykologisk trygghet. Først vil jeg diskutere betydningen av hvordan møteledere kan bidra til møtedeltakeres indre og ytre motivasjon. Deretter vil jeg diskutere hvordan møteleder kan legge til rette for motivasjon i praksis.

5.1.1 Betydningen av hvordan møteledere kan bidra til møtedeltakeres indre og ytre motivasjon

Informantene beskrev det som møteleders oppgave å legge til rette for en strukturert møteledelse, der møteleder var tydelig på hvordan de ønsket at møtedeltakere skulle be om ordet. I forlengelse av den uttalelsen kan det virke som at det er måten møteleder strukturerer møtet på som bestemmer hvem som får sagt noe i møtet. Det vil derfor være handlinger som møtedeltaker ikke kontrollerer og utfører selv, og derfor ikke autonome handlinger (Deci & Ryan, 1985). Det kan altså betraktes som at mine funn står i motsetning til Deci og Ryans (1985, 2000b) definisjon av indre motivasjon. Ifølge dem er den indre motivasjonen optimal når handlinger oppleves som autonome, og ikke styrt og påvirket av faktorer utenfra. Møteleder spiller en avgjørende rolle når det gjelder å legge til rette for at møtedeltaker blir motivert. Det er altså møteleder som bestemmer om alle får sagt noe i et møte ved å ta i bruk og strukturere de digitale funksjonene. Derfor vil den indre motivasjonen til en bestemt møtedeltaker påvirkes av møteleders

handlinger, noe som står i motsetning til Deci og Ryan (1985) som hevder at individet er indre motivert når det handler med en følelse av vilje og valg. Et spørsmål som kan stilles basert på mine funn er: Hvis møteleder klarer å legge til rette for at alle får sagt noe på møtet, legger til rette for den uformelle praten, og en strukturert møteledelse, har møteleder da lyktes i å oppnå møtedeltakers indre motivasjon? På den ene siden kan spørsmålet besvares med et ja, fordi det er disse faktorene møtedeltakere beskrev som motiverende. Møtedeltakere som var positive til fleksibiliteten hjemmekontor gir kan føle frihet til å styre egen hverdag hjemmefra, samtidig som de kan ha kontroll på omgivelsene. Dette kan for noen av møtedeltakere ha positivt innvirkning på effektiviteten i teamet, og støttes av individets behov for autonomi (Deci & Ryan, 1985). Det kan også betraktes fra en annen synsvinkel der svaret på spørsmålet er nei. Grunnen til at møteleder ikke lykkes i en slik situasjon kan være fordi individer er ulike, og som informantene la vekt på så motiveres møtedeltakere ut fra forskjellige ting. Ifølge Latham og Pinder (2005) redegjør ikke behovsteorier for individuelle ulikheter. Og dermed kan ikke møteleder ta utgangspunkt i at alle møtedeltakere motiveres av det samme. For å kunne legge til rette for at alle får sagt noe beskrev informantene at møteleder bør vite hva den enkelte motiveres av. Dette støttes av Fyhn (2020) som skriver at leder bør engasjere seg i medarbeidere, som i tillegg kan bidra til å øke graden av psykologiske trygghet i gruppen. Gjennom å engasjere seg i medarbeidere og kartlegge hva den enkelte motiveres av kan møteleder sørge for at hver og en opplever autonomi gjennom å få bestemme selv og kontrollere eget arbeid. Møtedeltakere som opplever autonomi kan igjen oppleve høyere psykologisk trygghet (Fyhn, 2020). Møtedeltakers opplevelse av autonomi vil igjen resultere i et positivt forhold mellom engasjement og trivsel på jobb (Deci & Ryan, 2001; Gagné & Deci, 2005).

Hvis møteleder legger til rette for interessante arbeidsoppgaver for møtedeltaker, vil møtedeltakere kunne bli indre motivert og handlingene bli optimale og autonome. Likevel vil oppgavene være påvirket av møteleder. Det kan da tyde på at møtedeltakere styres av en ytre motivasjon. Ingen av møtedeltakerne sa at de følte seg tvunget eller presset til å si noe i et digitalt møte. Det kan derfor tyde på at det oppstod en autonom ytre motivasjon i interaksjon med møteleder og møtedeltaker, der møtedeltaker tok til seg verdier og normer i interaksjon på de digitale møtene som førte til at atferden ble selvregulert og ikke lenger påvirket av kun ytre belønning (Gagné & Deci, 2005). Ingen av møtedeltakerne beskrev hva de ble motivert av ved å skille mellom indre og ytre motivasjon. Møteledere var likevel klare på at noen trengte ros i denne perioden, mens andre trengte støtte og trygghet for at de gjorde ting riktig. Ifølge Deci og Ryan (1985, 2000a) er ytre motivasjon til stede i individet når grunner til å utføre aktiviteten ligger utenfor selve interessen for aktiviteten. Informantene beskrev ros, tilbakemeldinger og anerkjennelse som viktig får å skape trygghet på de digitale flatene. Dette kan tyde på at symbolske belønninger i form av ros, anerkjennelse og tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2019) påvirket den ytre motivasjonen til møtedeltakere. Et annet interessant aspekt er om møteleder har såpass mye kontroll over den digitale møtevirksomheten at all aktivitet blir et middel til å nå et mål (Deci & Ryan, 1985) fremfor et mål i seg selv som det er ved indre motivasjon. Deci og Ryan (1985) hevder at den ytre motivasjonen kan vise seg i situasjoner der personer blir presset til å gjøre noe de egentlig ikke ønsker å gjøre. Dette ønsker jeg å problematisere opp mot bruken av digitalt rundt bordet. Møtedeltakere beskrev hvordan hensikten med en digitalt rundt bordet kunne være med på å la alle få muligheten til å si noe i et møte. Møteleder kan stille hver enkelt møtedeltaker et åpent og direkte spørsmål ved å si navnet til vedkommende. Det kan føre til at møteleder stimulerer til anerkjennelse og viser tillitt, noe informantene beskrev

som viktig. Samtidig kan en digital runde rundt bordet oppfattes som overvåkning (Deci & Ryan, 1985) for møtedeltakere. Møtedeltakere kan oppfatte møteleder som autoritær og kontrollerende ved å bli stilt spørsmål om hva de driver med for tiden. Dette vil virke inn på den enkeltes motivasjon. Som Gagné og Deci (2005) påpeker avhenger påvirkningen av individets oppfatning av atferd og ønsket konsekvens. Deci og Ryan (1985) er tydelig på at selvbestemmelse og kontroll ikke er det samme. En digital runde rundt bordet kan bidra både i en positiv og negativ retning, ut fra hva den enkeltes oppfatning av atferd og egen motivasjon. En møtedeltaker kan føle seg indre motivert ved at møteleder viser interesse i møtedeltakers arbeid, og spør hva den enkelte holder på med for tiden. På den andre siden kan en møtedeltaker føle seg presset til å måtte oppnå visse resultater, og føler seg derfor ikke selvbestemt. Selvbestemmelse vil ifølge Deci og Ryan (1985) si at mennesker er i stand til å ta valg. Mine funn viser at møteleder ikke brukte digital runde rundt bordet på den måten møtedeltaker ønsket. En grunn til dette kan være at møteleder vet hva sine møtedeltakere motiveres av, og vet at enkelte vil føle seg kontrollert ved å måtte svare på et konkret spørsmål om hva de driver med for tiden. Det kan derfor være at møteleder bruker den digitale runden rundt bordet som et åpent spørsmål for at møtedeltakere selv skal få velge om de ønsker å si noe eller ikke, som vil føre til selvbestemmelse. Det er derfor viktig at møteleder snakker med alle sine medarbeidere, og kartlegger hva den enkelte motiveres av.

Informantenes beskrivelser av at det er lite motiverende å delta i møter der man ikke får sagt noe kan tyde på mangel på innsats. Møtedeltakere som er tause vil heller ikke kunne stimulere til beslutningstaking og løsning av problemer. Mangel på innsats og beslutningstaking er ifølge Schunk et al. (2014) både mentale og fysiske aktiviteter som utgjør motivasjon. Motivasjon er ifølge Schunk et al. (2014) viktig for å kunne opprettholde aktiviteter. Det vil derfor være spennende å se hva motivasjon vil si for møtedeltakere på digitale møter over tid. Mangel på innsats og beslutningstaking som fordrer diskusjon kan føre til amotivasjon, og dermed svekke arbeidsengasjement og trivsel på jobb (Gagné & Deci, 2005).

5.1.2 Hvordan møteledere kan legge til rette for motivasjon i praksis

Ved at møteleder legger til rette for en digital runde rundt bordet i starten av et møte kan det fremme det Jacobsen og Thorsvik (2019) definerer som operativ effektivitet. Hvis møtedeltakere får sagt noe i digital runde rundt bordet kan det føre til at de ønsker å yte det lille ekstra i organisasjonen, og prøve å løse problemer på egen hånd fremfor å belaste leder eller medarbeider når det oppstår uventede ting. De tre psykologiske behovene som ligger til grunn i selvbestemmelsesteorien bør ifølge Deci og Ryan (2000b) være tilfredsstilt, slik at individet kan være motivert. Behovet for autonomi kan møtedeltakere oppnå ved å få sagt noe i et møte da det kan føles som en kontroll. Behovet for kompetanse kan for noen bli tilfredsstilt ved å ta i bruk digitale flater, da det handler om viljen til å søke etter utfordringer, og investere i egeninnsats frem til vi mestrer dem. På den andre siden kan det for noen svekke motivasjonen ved å ikke klare å beherske disse flatene, fordi det kan resultere i en følelse av hjelpeløshet. De psykologiske behovene har ifølge (Gagné og Deci, 2005) blitt sett ut ifra individuelle forskjeller, der individet blir sett på ulikt fra styrken av spesielle behov. Det samsvarer med det informantene beskrev som at det er viktig å ta utgangspunkt i hva den enkelte møtedeltaker motiveres av.

Informantene beskrev to ulike perspektiv ved bruken av breakout rooms. Møteleder var positiv til å dele møtedeltakere inn i mindre grupper for å stimulere til diskusjon. Dette perspektivet bekreftes av forskningen til Edmondson og Daley (2020), som hevder at

breakout rooms er et fint verktøy for å lage mindre grupper på den digitale flaten. I tillegg skriver de at grupper med tre til fem personer lettere kan prate uten å måtte skru av mikrofonen. På den ene siden vil dette gjøre det lettere for en impulsiv og bedre flyt i kommunikasjonen, samt et bedre samspill som informantene beskrev at de savnet i digitale møter. På den andre siden sier ikke forskningen til Edmondson og Daley (2020) noe om bruken av breakout rooms i møter der deltakerne er ukjente for hverandre. Dette kan også betraktes fra en annen synsvinkel, nemlig nødvendigheten av å legge til rette for psykologisk trygghet i en gruppe. Møtedeltakere beskrev at roller i fysiske møter ikke var like naturlige i et digitalt møte, og at en soleklar gruppeleder i det fysiske rom kan vegre seg for å ta samme rolle i en digital setting. Det kan være flere grunner til det. En mulighet er at man ikke er like trygg på verktøyene på den digitale flaten. En typisk ordstyrer som ikke er trygg på hvordan man slår på/av egen mikrofon, og bruken av chat vil kanskje ikke være like komfortabel med å være ordstyrer i et digitalt møte. Et spørsmål som derfor kan stilles er om breakout rooms er like hensiktsmessig i grupper der man ikke kjenner hverandre fra før. Ifølge Edmondson (1999) fremmer psykologisk trygghet en følelse av selvtillit som er viktig for å at individet skal føle seg komfortabel.

I en gruppe der deltakerne som er ukjente for hverandre jobber sammen i en kortere periode vil man kanskje lettere kunne si seg enig i ting, gi ros og støtte for alt en har å si, men dette er ifølge Edmondson (2018) ikke psykologisk trygghet. Ifølge Edmondson (1999) handler psykologisk trygghet om gruppemiljø som er preget av mellommenneskelig tillit og gjensidig respekt der individer er trygge på å åpent og ærlig si hva de mener. Ut fra dette perspektivet, der Edmondson vektlegger ordet *gruppemiljø*, kan det virke som psykologisk trygghet er noe som tar tid å bygge opp i en gruppe. Derfor vil ikke en gruppe med ukjente deltakere som jobber sammen i 15 minutter rekke å verken bygge opp en gjensidig respekt for hverandre, eller oppnå en høy grad av psykologisk trygghet. Det vil igjen gjøre at det kan være vanskelig å si fra om ting, og individer kan bli redde for å bli ydmyket og latterliggjort av andre. Møtedeltakere beskrev breakout rooms som utfordrende, men samtidig ønsket de mer diskusjon og innspill i de digitale møtene. Grunner til dette kan være at møtedeltakere føler seg mer komfortable med breakout rooms der de er kjent med de andre deltakerne fra før av (Edmondson, 1999). Breakout room kan mulig være mer hensiktsmessig for en gruppe med høy grad av psykologisk trygghet der møtedeltakere tørr å si sine meninger og fremstå sårbare. Det kan derfor stilles spørsmål ved om breakout rooms er hensiktsmessig i grupper der man ikke er kjent med hverandre fra før.

Ifølge møtedeltakere vil breakout rooms by på større utfordringer enn muligheter. Dette kan også betraktes fra synsvinkelen til Deci og Ryan (1985) som hevder at hvis andre aspekt ved situasjoner begynner å kontrollere personen, og rette personens oppmerksomhet bort fra oppgaven, vil hans eller hennes opplevde frihet av å engasjere seg i oppgaven svekkes. I forlengelsen av dette vil ytre belønning påvirke møtedeltakernes opplevelse av selvbestemmelse, og møtedeltakers indre motivasjon vil reduseres (Deci & Ryan, 1985). Møtedeltakere kan derfor ikke sies å være selvbestemmende hvis møteleder presser dem til å delta i diskusjoner i breakout rooms (Nedstad & Kuvaas, 2017). Møteleder bør bare ta i bruk breakout rooms i grupper der medarbeidere er trygge på hverandre. Dette fordrer at møteleder setter av tid til at møtedeltakere kan bygge relasjoner med hverandre (Fyhn, 2020). Møtedeltakere kan gjennom dette selv fortelle hva som motiverer dem, og hvordan de ønsker å jobbe for å fremstå ekte. Dette støttes av forskningen til Fyhn (2020), som hevder at møteleder må finne en balanse for møtedeltakeres behov for struktur uten å skade engasjement ved å kontrollere for mye.

5.2 Hvilke endringer er det i kommunikasjonen fra fysisk til digital møtevirksomhet?

Informantene beskrev en kommunikasjon som har endret seg til en mindre impulsiv kommunikasjon. Videre fortalte informantene at de digitale flatene gjorde det mer krevende å lese kroppsspråk. I dette delkapitlet vil jeg først diskutere funnene som omhandler informantenes beskrivelse av enveiskommunikasjon som lite engasjerende i lys av teori og tidligere forskning. Deretter vil jeg diskutere relasjoner og kroppsspråk opp mot Batesons kommunikasjonsteori.

5.2.1 Enveiskommunikasjon kan oppfattes som kontrollerende

Informantene beskrev at de savnet samtale og drøfting, og at kommunikasjonen har endret seg til mer informasjon enn diskusjon på de digitale flatene. Informantene fortalte at enveiskommunikasjon var kjedelig i det fysiske rom, men at det er enda mer krevende på de digitale flatene. En mulighet til det kan være at det er lettere å bli ukonsentrert på hjemmekontor der ingen andre ser hva du driver med utenom bildeutsnittet på skjermen. Dette samsvarer med Edmondson og Daley (2020) som sa at distraksjoner som e-post, familie og husdyr fantes overalt på hjemmekontor. Møteleder påvirket strukturen i møtene, og kan være ansvarlig for om møtene preges av enveiskommunikasjon eller diskusjon. Grunig (1989) argumenterer for at enveiskommunikasjon er noe en organisasjon gjør *mot* noen fremfor *med* noen. I min studie kan denne argumentasjonen overføres til at møteleder fører enveiskommunikasjon mot møtedeltakere. Møtedeltakere beskrev at digitale møter skaper en ubalanse i fordeling av pratetid som fører til at noen blir mer passive enn andre. På den måten kan det argumenteres for at møteleders valg av kommunikasjonsform kan være grunn til at møtedeltakere blir passive og tause i digitale møter. På den andre siden kan det argumenteres for at kant-i-kant møter gjør at møteleder lettere tyr til enveiskommunikasjon (Microsoft, 2021). Det oppleves av informantene at hvis møteleder har dårlig tid, dundrer han ofte inn i møtet for å få ting ferdig, som går på bekostning av å koble seg opp og si hei til folk i møtet. Når møtene ligger kant-i-kant vil møteleder være begrenset av tid, og derfor kan det ha innvirkning på kommunikasjonsformen.

Møteledere vektla likevel viktigheten av å ta seg tid i møtene til å anerkjenne alle, og legge til rette for diskusjon og innspill for å bevare samspillet i gruppen. Det kan virke som en motsigelse at møtedeltakere ønsket mer diskusjon, men samtidig synes det var utfordrende med breakout rooms som ifølge møteledere skal stimulere til diskusjon. Det kan tyde på at møtedeltakere var mer interessert i diskusjoner i møter der alle var samlet fremfor å deles inn i mindre grupper. Møtedeltakere opplevde at i noen møter skapte diskusjoner stort engasjement, men at møteleder avbrøt diskusjonen ved å si, «vi har så mange saker så vi må bare gjennom». Ifølge Beer og Nohria (2000) viser forskning at 70% av alle planlagte endringer i organisasjoner ikke når målene de har satt seg på grunn av manglende kommunikasjon. Det er for tidlig å si nå hvordan endringer i kommunikasjon fra fysisk til digitale flater vil påvirke oppnåelse av mål i organisasjoner. Likevel kan det se ut som at verdifull diskusjon blir avbrutt av møteleder for å gå videre. Dette kan være med på å gjøre at mål ikke blir nådd fordi man går glipp av ulike perspektiver og meninger fra alle i en gruppe. Ifølge Falkheimer og Heide (2014) vil ikke møtedeltakeres individuelle tolkning bli problematisert ved enveiskommunikasjon. Møtedeltakere ønsket at møteleder hadde tatt se til den saken når det først vekket så mye engasjement. I forlengelse av dette kan den indre motivasjonen svekkes ved at møtedeltakere ikke får engasjert seg i arbeidsoppgaver som motiverer (Deci og Ryan,

1985). Det kan også tyde på at den psykologiske kontrakten mellom møteleder og møtedeltaker ikke er eksisterende (Mikkelsen, 2016). Mikkelsen (2016) skriver at de ansatte skal ha mulighet til personlig og faglig utvikling. For å oppnå dette må de ansatte ha motivasjon og vilje til å gjøre en innsats i arbeidet. Når møteleder inntar overføringsperspektivet, reduseres kommunikasjonen mellom leder og medarbeider til et bestemt mål der mottaker kontrollerer avsender. Da får ikke medarbeidere bestemme ut fra egen vilje, behovet for autonomi tilfredsstilles ikke, og den indre motivasjonen kan derfor svekkes (Deci & Ryan, 1985).

Ifølge møtedeltakere fremmer ikke møteleder motivasjon ved å avbryte en sak som engasjerer flere i møtet. I forlengelse av dette beskrev informantene at man i fysiske rom vil få påfyll av andre ting, mens man i digitale møter blir sittende på samme sted foran en skjerm. Informantene beskrev saksorienterte møter, med få antall deltakere der alle får muligheten til å rapportere hva de driver med som positive. Dette støttes av Šmite et al. (2020) sin studie som viser at å bruke møter til kun statusinformasjon med enveiskommunikasjon fra leder ikke vil bidra til gode samarbeidsevner innad i gruppen. Ut fra møtedeltaker sine beskrivelser om mangel på diskusjon og innspill i de digitale møtene kan det virke som inkohereansen mellom møteleder og møtedeltakers beskrivelse av enveiskommunikasjon. I og med at møteledere og møtedeltakere i min studie ikke kjenner til hverandre, vet jeg ikke om inkohereansen er sann eller bare en antagelse.

5.2.2 Møteleder bør legge til rette for kommunikasjon på kamera

Informantene beskrev en mindre rik kommunikasjon på digitale flater der kroppsspråk og signaler ikke fanges opp. Samtidig får man ikke den dynamikken og fleksibiliteten i møter som vanskelige saker noen ganger kan kreve. På digitale flater kan det være enda mer utfordrende å tolke kroppsspråk enn det det er fysisk. Ifølge Bailenson (2021) vil hjernen bli mer sliten av å tolke på digitale flater, fordi vi hele tiden prøver å tolke andres bevegelser. Informantene beskrev at en strukturert møteledelse var viktig i digitale møter. Det gikk ut på at møteleder måtte sette klare regler for bruk av kamera og lyd. Møteledere sa det var viktig å bruke noen minutter i starten av møtet på å vise de tekniske funksjonene slik at alle hadde samme utgangspunkt i møtet. Møteledere beskrev det som et viktig fasiliteringsgrep å lage spillerregler for bruk av kamera og lyd slik at det digitale møtet ble en trygg arena der møtedeltakere visste hva som forventes med tanke på video og mikrofon. Dette kan fungere som en måte møteleder legger til rette for behovet for autonomi blant sine medarbeidere (Gagné & Deci, 2005). Her kan leders mål være at møtedeltakere skal få en følelse av kontroll, handlefrihet og autonomi i interaksjon på de digitale flatene. Den viljen informantene har til å søke etter nye utfordringer på digitale plattformer kan referere til behovet for kompetanse (Gagné & Deci, 2005).

På den ene siden kan dette gjøre møtedeltakere trygge på de digitale verktøyene, og bidra til at man lettere tør å dele sine synspunkter med gruppen (Edmondson, 1999). Ifølge møteledere bidro dette til anerkjennelse, og at ingen i møtet følte seg dumme ved å ta i bruk en ny digital flate. Ifølge Edmondson og Daley (2020) vil video skape engasjement, og kan være med på å styrke graden av psykologisk trygghet i en gruppe. På den andre siden beskrev informantene at hvis det var over tjue stykker på møtet så erfarte møteleder at noen slår av video, som gjorde det vanskelig for møteleder å vite om de var deltakende eller ikke. Det kan på den ene siden bidra til en utrygghet i gruppen ved at man ikke ser andres reaksjoner når man uttaler seg om en sak, og som kan resultere i en lavere grad av psykologisk trygghet. Ifølge Edmondson (1999) vil medlemmer av en gruppe med høy grad av psykologisk trygghet være trygge på at de

verken blir kritisert, ydmyket ellet latterliggjort for hva de mener. Når møtedeltakere ikke ser andres reaksjoner kan de heller ikke være trygge på at de ikke blir kritisert eller latterliggjort. En av møtedeltakerne la også vekt på at å ha på video i møter med mange deltakere kan bidra til visuelle forstyrrelser ved at noen for eksempel satt å klødde seg i hodet eller gjorde andre ting. Dette støttes av Edmondson og Daley (2020) som skriver at for mye stimuli på video kan bli distraherende.

Informantene beskrev endring i kommunikasjon fra muntlig til skriftlig kommunikasjon. Den skriftlige kommunikasjonen bestod av mer tydelige beskjeder som kan oppleves militært med korte beskjeder som «Du gjør det», «Ja», «Okei». Ifølge informanten gjorde dette at kommunikasjonen ble mindre impulsiv, der den kjappe kommentaren alle knekker av på et fysisk møte ikke skjer på samme måte i digitale møter. Den skriftlige kommunikasjonen befinner seg ifølge Bateson (Ulleberg & Jensen, 2017) på det digitale nivået med enkeltord, tegn og symboler. Bateson (Ølgaard, 1991) beskriver at det ikke går an å oversette fra det analoge til det digitale nivået uten at mye av kommunikasjonen forsvinner. Det vil si at de anerkjennende nikkene i møter, øyekontakten og de sosiale signalene som sendes mellom møtedeltakere på den digitale flaten ikke blir fanget opp ved ren skriftlig kommunikasjon. Det kan føre til misforståelser mellom møtedeltakere. Noe som igjen kan skape en utrygghet i gruppen og føre til svekkelse av den psykologiske tryggheten i gruppen. Šmite et al. (2020) argumenterer for i sin forskning for at det er viktig å bruke video og snakke sammen, fremfor kun å dele tanker og behov skriftlig. Gjennom video vil ansiktsuttrykk, stemme, blick og kroppsspråk bidra til hvordan utsagnet skal tolkes. I det fysiske rommet vil man enklere kunne rette opp i blick, stemme og kroppsspråk om man selv mener det kommer frem på en feil måte. Dette er med på å belyse det Bateson (Ulleberg & Jensen, 2017) skriver om at individet forstår og fortolker, og også kan misforstå.

Samtlige informanter var opptatt av at alle skulle ha på kamera i møtene. Møtedeltakere fortalte at hvis noen ikke hadde på kamera, så uttrykte man ting som, «Hei, vi ser deg ikke» og så skrudde medarbeidere på kamera. Hvordan ulike grupper tar i bruk kamera- og lydfunksjoner på digitale møter kan påvirke gruppens psykologiske trygghet. I en gruppe med lav grad av psykologisk trygghet kan det føles mer utrygt å slå på kamera, og man kan ha lyst til å gjemme seg bak en skjerm (Edmondson, 1999). For møtedeltakerne var det viktig å ha på kamera for å beholde den sosiale biten av jobblivet som lettere kan forsvinne i digitale møter. I tillegg fortalte møtedeltakere at det kan være spesielt viktig for de som sitter alene å ha på kamera slik at de ser noen andre i løpet av en dag, og legger til at andre ansatte bør ta ansvar for å ha på kamera for de som trenger det mest i denne perioden. Dette legger også til grunn en høy grad av psykologisk trygghet, der man ønsker hverandre vel. Informantene fortalte om ulike samarbeidsforhold som byr på både muligheter og begrensninger i digitale møter. En av informantene sa «Øyeblikket farer forbi mye fortere i digitale møter», det vil si at det er mer krevende å komme med spontane uttalelser digitalt, fordi det ofte oppstår lugging i nettforbindingen, bilde på skjerm kan fryse og lyden henger etter. I tillegg legger Bateson (Ulleberg & Jensen, 2017) vekt på at alt er kommunikasjon, og det er umulig å ikke kommunisere. Derfor vil det å ikke komme med spontane uttalelser, og teknisk svikt føre til at møtedeltakere begynner å tolke og prøve å forstå oppførselen. Selvbestemmelsesteorien krever at individet erkjenner og aksepterer sine styrker og svakheter (Schunk et al., 2014) som i denne sammenhengen kan oversettes til at møtedeltakere må erkjenne hvordan de digitale verktøyene og digitale flatene påvirker individets styrker og svakheter, og akseptere hvordan det fungerer.

5.3 Hvordan kan ledere legge til rette for psykologisk trygghet i en digital gruppe?

Informantene beskrev mangel på uformell prat og sosiale møter. Dette kan bidra til å skape utrygghet blant møtedeltakere på digitale flater. Jeg vil først diskutere viktigheten av uformelle møter på digitale flater, og deretter betydningen av relasjon og psykologisk trygghet for den enkelte møtedeltaker.

5.3.1 Åpenhet om fravær kan bidra til økt psykologisk trygghet

Møtedeltakere fortalte at de uformelle møtene ble nedprioritert, fordi noen av deltakerne ønsket å få ferdig andre prosjekter enn å ta seg tid til å ta del i uformelle møter. Ifølge forskning av Edmondson og Daley (2020) er de støttende omgivelsene svært viktig i denne sårbare perioden. Det at noen medarbeidere opplever at uformelle møter blir nedprioritert kan være uheldig da mange savner stabilitet, forutsigbarhet og sosial kontakt. Møtedeltakere opplevde at noen av deres medarbeidere sa de har behov for sosiale aktiviteter, men ikke møtte opp. De som ikke møtte opp, ble beskrevet som lite solidariske overfor andre som virkelig trenger å se hverandre. Ifølge Edmondson (1999) er det å ta ansvar for hverandre og ville hverandre vel noe av det som bør ligge til grunn i en gruppe for å oppnå psykologisk trygghet. Det kan være flere grunner til at noen ikke møter opp på sosiale aktiviteter. Som møteledere uttalte så hadde noen av deres medarbeiderne gått lei og synes at det digitale ble et for kjedelig medium etter hvert. Trolig kan det tyde på at en grunn til at noen ikke ønsker å delta på sosiale aktiviteter, er fordi man er sliten av å sitte foran skjerm (Bailenson, 2021), og kanskje heller prioriterer en tur ut eller gjøre noe fysisk sosialt med familien. Dersom møtedeltakere synes digitale møter er slitsomt, men ikke opplever en åpenhet i å kunne være uenig, kan det tyde på at gruppen opplever en lavere grad av psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). Hvis dette er tilfelle, vil ikke medarbeidere tørre å si høyt i gruppen hvorfor de ikke ønsker å være med på sosiale aktiviteter, fordi de er redde for å bli avvist eller latterliggjort. I denne situasjonen vil de trolig heller tilpasse seg enn å bidra til endringer eller utfordre anders meninger og synspunkt. Videre vil det da være viktig at møteleder legger til rette for et arbeidsmiljø som er preget av menneskelig tillitt og en gjensidig respekt for hverandre, der mennesker er komfortable med å være seg selv (Edmondson, 1999). Dersom dette implementeres i gruppen, vil trolig medarbeidere tørre å uttrykke hvorfor de ikke deltar på sosiale aktiviteter. Målet for gruppen bør da være at medarbeidere skal være trygge på at de ikke blir kritisert, ydmyket eller latterliggjort for hva de mener. Det tilsvarer en gruppe med høy grad av psykologisk trygghet (Edmondson, 1999). I tråd med Edmondson og Lei (2014) er det leders oppgave å legge til rette for psykologisk trygghet.

I denne sammenheng bør møteleder gi medarbeidere en troverdig og logisk begrunnelse på hvorfor det er viktig at de sier åpent og ærlig hva de mener og lurer på. På denne måten kan medarbeidere få bedre innsikt i hverandres ulike meninger og perspektiver, og øke forståelsen for hverandre. Dette er i tråd med Edmondsons (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014) forslag til hva leder kan gjøre for å øke graden av psykologisk trygghet i en gruppe. Det er likevel viktig å påpeke at det er møteleders reaksjoner på hvordan møtedeltakere tar sjansen på å si hva de mener høyt og åpent som vil legge grunnlag for utvikling av psykologisk trygghet (Edmondson & Lei, 2014). Møteleder bør også vise seg feilbarlig. Dette kan møteleder gjøre ved å legge til rette for å skape trygghet ved å si hva lederen selv ikke kan. Hvis møteleder selv ikke har deltatt på sosiale aktiviteter, kan han gi eksempler på hvorfor han enkelte ganger ikke har ønsket å

delta, men likevel gjort det fordi gruppen har ønsket ham der, og kommer med gode innspill på hvorfor han bør delta. På denne måten vil møteleder vise gruppen at man setter pris på innspill. Møteleders nysgjerrighet kan dermed smitte over på resten av gruppen (Edmondson & Lei 2014; Band og Midelfart, 2019). I tråd med det Edmondson (2018) og Fyhn (2020) uttrykker så er det viktig at medarbeidere reflekterer over hvordan de kan bidra med å øke den psykologiske tryggheten gjennom kommunikasjon. Kommunikasjon mellom medarbeidere og møtedeltaker vil være en avgjørende faktor på gruppens opplevelse av psykologisk trygghet (Edmondson, 2018).

5.3.2 Relasjoner har betydning for graden av psykologisk trygghet i en gruppe

Informantene var opptatt av at man ville hverandre vel. Flere av møtedeltakerne var i tillegg opptatt av at det å være trygg på gruppen, gir rom for å tørre å ha ulike meninger. I en gruppe med høy grad av psykologisk trygghet vil man bidra positivt til fellesskapets beste. Man ønsker å bli verdsatt og man vil hverandre vel (Edmondson, 1999). I tråd med dette kan det være en fordel at møteleder kjenner til begrepet relasjon. Møteleder kan for eksempel bruke Bateson symmetriske og komplementære relasjon som et nyttig analyseredskap i denne sammenheng (Ulleberg, 2014). Hvis gruppen inngår i en god sirkel av ansvarlighet, der det skapes en vi-følelse og hvor alle tar ansvar, synes det å være en god symmetrisk relasjon. På den andre siden kan relasjonen utvikle seg til en dårlig symmetrisk relasjon ved konkurranse der man for eksempel ikke tør å være ærlig, og ved at det bygges opp en frykt for å mislykkes tilpasser man seg heller enn å bidra til endringer. Samtidig kan det utvikle seg en symmetrisk relasjon i en arbeidsgruppe der møtedeltakere blir like med hensyn til å stille kloke spørsmål og kommentarer (Ulleberg, 2014). Relasjonen kan også være komplementær hvis atferd, følelse og mening er ulik, men gjensidig knyttet sammen ved at møtedeltaker A sin atferd stimulerer mer av møteleder B sin ulike, men tilpassede atferd. Dette kan hjelpe møteleder til å forstå samspillet i situasjonen, og dermed utvikle kunnskap om hvordan legge til rette for psykologisk trygghet i gruppen. Informantene var opptatt av at det må være lik takhøyde i arbeidsmiljøet og rom for å ha ulike meninger. Informantene beskrev at de som ikke turte å uttrykke sine meninger i digitale møter, ikke var trygge på den digitale flaten. Da er det viktig at møteleder legger til rette for å skape den tryggheten ved å spørre hva medarbeiderne trenger å vite. Relasjoner og psykologisk trygghet henger tett sammen, og som Edmondson (2018) poengterer handler ikke psykologisk trygghet om personligheten til det enkelte individ i teamet, men om relasjoner, og hvordan vi behandler hverandre og snakker sammen. Hvis en møtedeltaker melder seg ut på digitale flater, kan det oppfattes ulikt av de andre medlemmene. Ifølge Bateson (Ulleberg & Jensen, 2017) så er det den første relasjonen mellom individene som bestemmer hvordan kroppsspråket skal tolkes.

Psykologisk trygghet har røtter fra tidligere forskning om organisasjoner i endring (Edmondson, 1999), og vi kan si at organisasjoner har vært i endring det siste året. Psykologisk trygghet må til for at individet skal være med på endring, og det har derfor betydning nå også. For at gruppen skal føle en høy grad av psykologisk trygghet, er det viktig at det preger gruppen fremfor individet, og at gruppemedlemmene har samme oppfatning av hva psykologisk trygghet er (Edmondson, 1999). Dette er det viktig at møteleder legger til rette for. Møteleder kan gjennom sosiale aktiviteter og uformelle møter skape et miljø og en felles opplevelse av at det er trygt å være seg selv, gjøre seg sårbar, åpen og ærlig si hva man mener i en gruppe. Medlemmer av en gruppe med høy grad av psykologisk trygghet vil ifølge Edmondson (1999) være trygge på at de verken

blir kritisert, ydmyket eller latterliggjort for hva de mener. For å oppnå en høyere grad av psykologisk trygghet i gruppen kan det tyde på at møteleder må sette seg inn i hva som fordrer en høy grad av psykologisk trygghet og sammen med gruppen skrive en kontrakt for hvordan de skal jobbe for å skape det. Det er viktig at hele gruppen er med på å utforme denne kontrakten slik at man får eierskap til den, som igjen fører til det at er lettere å følge den opp. Når medarbeidere selv velger å bygge trygghet kan det være med å styrke individets indre motivasjon, fordi de selv får være med på å bestemme at dette er viktig (Deci & Gagné, 2005). Derfor bør møteleder jobbe med å lage en strategi der alle møtedeltakere er med å bidrar positivt til fellesskapets beste, slik at medarbeidere jobber med å verdsette hverandre, og hjelper hverandre til å yte sitt beste.

5.3.3 Betydning av at møteledere og møtedeltakere har en felles avklaring for bruken av uformelle møter

Noen av møtedeltakerne fortalte om faste uformelle møter hver dag der man kunne drøfte problemstillinger man selv stod overfor. Møteledere opplevde at det ikke var like nødvendig med uformelle møter og digitale kaffepauser hver dag. Ifølge informantene var de uformelle møtene viktige fordi de skapte sosiale bånd som var med på å gjøre arbeidsmiljøet bedre. Dette samsvarer med Deci og Ryans (1985) definisjon av tilhørighet som et psykologisk behov for å etablere tilknytning til andre mennesker. Tilhørighetsbehovet vil være med på å gjøre at vi fungerer best mulig på jobb. Møteledere fortalte at det alltid er noen som melder seg ut av at arbeidsmiljø, og at dette er lettere å oppdage fysisk enn på digitale flater. Møtedeltakerne beskrev at de uformelle møtene kunne være psykisk forebyggende for de som satt alene og hadde jobben som sin primære sosial arena. Begge disse perspektivene samsvarer med forskning av Šmite et al. (2020) som sier at mangel på sosiale kontakter ikke nødvendigvis vil få alle ansatte til å følge seg ensomme, men kun de som har et høyt behov for sosiale relasjoner. Det kan tyde på at noen av de som sitter alene på hjemmekontor har et høyere behov for sosiale relasjoner. Når medlemmer av en gruppe melder seg ut av et arbeidsmiljø uten en forklaring kan det likevel tyde på en lav grad av psykologisk trygghet i gruppen. Noen av møtelederne syntes ikke det var like nødvendig med uformelle møter og digitale kaffepauser. De fortalte at deres medarbeidere hadde gått lei, og at det var et kjedelig medium. Dette støttes av forskning. I teamene som Šmite et al. (2020) forsket på, prøvde de å gjennomføre digitale kaffepauser en gang i uken, men med blandet suksess. Deres informanter klaget på at den uformelle sosialiseringen var borte, mens andre informanter tullet med at mangel på kake gjorde at den ekstra motivasjonen for å delta på digitale kaffepauser, forsvant. Noen av møtelederne fortalte at de sammen med møtedeltakerne hadde diskutert seg frem til hvor ofte de skulle ha digitale kaffepauser. Det er viktig at hele teamet snakker om hvordan de ønsker å tilrettelegge for uformelle møter og sosiale aktiviteter, og hvorfor det er viktig å ta vare på den sosiale biten i denne (Fyhn, 2020). Alle i teamet må bidra med sine ideer, og be om hjelp når de trenger det, slik at teamet oppnår sitt potensial (Edmondson, 1999). Behovet for å tilhøre en gruppe er positivt knyttet til utvikling av psykologisk trygghet (Schunk et al., 2014). Derfor bør møteleder jobbe med å lage en strategi der alle møtedeltakere er med å bidra positivt til fellesskapets beste. Møtedeltakere var opptatt av at man vil hverandre vel, og at man må være åpen for ulike innfallsvinkler. Samtlige informanter fortalte at de ikke trodde at trygghet for å ytre sine meninger var annerledes på digitale flater enn de fysisk. Dette støttes av Fyhns (Øverli, 2021) forskning som så langt ikke har funnet noen forskjeller i det som skaper psykologisk trygghet på digitale flater kontra fysiske møter.

6 Avslutning

I denne oppgaven har jeg belyst problemstillingen: «Hvordan opplever møteledere og møtedeltakere motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater». For å besvare problemstillingen gjennomførte jeg en kvalitativ metode der jeg gjennomførte åtte kvalitative intervjuer med fire ledere og fire medarbeidere som hadde erfaring fra både fysisk og digital møtevirksomhet. Med utgangspunkt i fenomenologisk-hermeneutikk var jeg interessert i å få møteleder og møtedeltakers perspektiv på deres opplevelser. Jeg utviklet tre forskningsspørsmål ut fra den overordnede problemstillingen som jeg diskuterte i kapittel fem:

1. Hva fremmer motivasjon på digitale flater?
2. Hvilke endringer er det i kommunikasjonen fra fysisk til digital møtevirksomhet?
3. Hvordan kan møteleder legge til rette for psykologisk trygghet i en digital gruppe?

I avslutningskapittelet vil jeg først komme med en oppsummering av funnene i sin helhet. Deretter vil jeg se på studiens begrensninger og komme med forslag til videre forskning. Videre vil jeg se på studiens implikasjoner for praksis. Som en avslutning på studien kommer jeg med noen personlige refleksjoner.

6.1 Oppsummering av funn

Informantene i denne studien beskrev ulike opplevelser ved digital møtevirksomhet. Både hva de opplevde som fremmer motivasjon, hvilke endringer som har skjedd i kommunikasjonen fra fysisk til digital møtevirksomhet, samt hva som skal til for at informantene tør å uttrykke egne meninger høyt og tydelig. Samtlige informanter så det som motiverende når alle fikk mulighet til å si noe i et digitalt møte. I tillegg var det enighet om at digitale møter er tidseffektive og krever en strukturert og ryddig møteledelse som forutsetter klare regler for kamera og lyd. Informantene vektla viktigheten av å ville hverandre vel, og være åpen for ulike meninger. I tillegg beskrev informantene at det var krevende å lese kroppsspråk, og lite engasjerende med enveiskommunikasjon.

Det var likevel noen ulikheter mellom møteleder og møtedeltaker. Møtedeltakere var mer opptatt av å tilrettelegge for en digital runde rundt bordet der alle møtedeltakere fikk mulighet til å si noe, møteleder var mer opptatt av hva den enkelte motiveres ut fra. Møtedeltakere beskrev at kommunikasjonen har endret seg fra muntlig til en mer skriftlig kommunikasjon, der de beskrev en mindre impulsiv kommunikasjon. Ulikhetene gjenspeilet seg også i bruken av breakout rooms. Møteledere var positive til bruken av breakout rooms i store møter, mens møtedeltakere ikke mente breakout rooms skapte engasjement. For møtedeltakerne var trygghet på at man vil hverandre vel viktig for å uttrykke egne meninger. Møteledere var mer opptatt av å være trygg på selve temaet man diskuterte. Møtedeltakere beskrev utfordringer knyttet til at ikke alle ønsket å delta på sosiale aktiviteter, mens møteledere var opptatt av at det ikke skulle bli for mange uformelle møter på digitale flater. På bakgrunn av tidligere forskning jeg har lest, var det ingen åpenbare og overraskende funn generelt sett. Jeg var heller overrasket over at

møteleder og medarbeider beskrev såpass like opplevelser. De vektla ulike opplevelser, men jeg hadde forventet flere perspektiver på de forskjellige temaene.

6.2 Implikasjoner for praksis

Det å ta utgangspunkt i både møteleder og møtedeltakers perspektiv på motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet på digital møtevirksomhet kan være hensiktsmessig i noen sammenhenger. På denne måten kan en sette søkelys på både fordeler og utfordringer ved gjennomføring av digitale møter sett fra ledelse- og deltakelseperspektivet. Basert på funn i denne studien samt tidligere forskning er det rimelig å hevde at mine funn er med på å bekrefte allerede eksisterende funn, som gjør det mer validt å ta utgangspunkt i lignende funn. Ved at møteleder tar utgangspunkt i relasjoner, samt vet hva den enkelte motiveres av, kan det gjøre det enklere å vite hvordan man legger til rette for psykologisk trygghet i en gruppe. Samtidig vil det å legge til rette for psykologisk trygghet i en gruppe åpne for at møtedeltakere ærlig og åpent kan si hva de mener. Ut fra mine funn kan møtedeltakere si fra om at enveiskommunikasjon er lite engasjerende uten å være redd for å bli ydmyket eller latterliggjort. Funn viser hvordan reflekterte holdninger og opplevelser hos møteledere og møtedeltakere er sentralt for å omsette dette i praksis.

Et spørsmål jeg har stilt meg gjennom studien, er om møteleder og møtedeltakers opplevelse av egen psykiske helse har endret seg. På bakgrunn av begrensede omfang så er det temaer som kunne vært drøftet, men som ikke ble prioritert her. Det viser seg at digital møtevirksomhet er et stort tema med mange ulike faktorer som påvirker. Møteleders oppgaver er å få medarbeiderne til å yte sitt beste. Dette kan møteleder gjøre ved å vite hva som motiverer hver enkelt medarbeider, samt legge til rette for et åpent og ærlig arbeidsklima i gruppen. Der alle tør å si hva de mener, fordi de er trygge på hverandre og vet man ikke vil bli latterliggjort eller ydmyket uansett mening. Pandemien er ikke over, og fremover kan det komme flere pandemier. Det er derfor viktig at vi får kunnskap om hvordan man kan jobbe best mulig på digitale flater. For å få til dette må man vite hva møteleder og møtedeltaker selv opplever og erfarer.

Hvilke implikasjoner har så denne kunnskapen? Et viktig moment er at for å kunne utøve god praksis, må det ligge god forskning til grunn. Som nevnt er dette en studie med et lite begrenset utvalg av informanter, og derfor kan det ikke direkte overføres. Men det kan tas utgangspunkt i. Studier som i sin helhet gir oss en forståelse av motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet er av avgjørende betydning. Edmondson og Daley (2020) har ledet møter i praksis og deres forskning støtter opp under det jeg har funnet ut. Det viser seg da at funn kan fra ulike verdensdeler kan overføres til samme kontekst. Dette er en styrke i min forskning, og derfor viktig for valideringen av studien. Både debattinnlegg og artikler som jeg brukte til inspirasjon, forskning og litteratur støtter mine funn, og det gjør det anvendelig i praksis. Samtidig vet man ikke langtidsvirkninger av det, og det gjør at det er vanskelig å vite hva som er mest effektivt å gjøre nå for å oppnå mest effektive digitale møter på lang sikt.

6.3 Studiens begrensninger og videre forskning

I denne studien er det flere begrensninger som gjør at funnene bør tolkes med en viss forsiktighet. En begrensning er bruk av kvalitativ metode. Jeg har benyttet en kvalitativ metode med et begrenset utvalg, uten mål om å generalisere. Likevel håper jeg funnene har en overføringsverdi da det støttes av tidligere forskning og relevant teori. Det vil likevel være opp til leserne og vurdere om funnene kan overføres til andre kontekster.

Valg av intervju er en styrke i min studie da dybdeintervju gir en mulighet til å få innblikk i individers unike opplevelser. Samtidig gir dybdeintervju informantene mulighet til å sette egne ord på opplevelser. En annen begrensning er at det ikke foreligger forskning spesifikt på det temaet jeg studerer. Derfor ønsket jeg å se generelt på digital møtevirksomhet med søkelys på motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet for å danne meg en oversikt for videre forskning. Jeg ser på dette som hensiktsmessig for en tidlig utforskende studie der det er lite forskning fra før av. I tillegg må det påpekes at resultatene i studien baserer seg på hvordan fire møteledere og fire møtedeltaker opplever motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet. Altså deres opplevelser. Det er ikke sikkert at andre møteledere og møtedeltakere vil oppleve det på samme måte. Det kan være ulikt fra offentlig til privat sektor, og det kan variere innad i den offentlige sektoren. Valg av både leder og deltaker kan føre til begrensning, men også styrke. Det er en styrke å ha to ulike perspektiver; fra både de som leder møter, og de som deltar. Det bidrar til en helhet hvor jeg får innspill fra begge parter. I tillegg valgte jeg det fordi jeg ønsket å se om det var noen åpenbare forskjeller i opplevelsene deres. Samtidig kan det være en svakhet å ha med to ulike perspektiver fordi jeg ikke kommer ordentlig i dybden. Studien har et begrenset sideantall, som gjør at jeg må begrense studien til noen funn, som igjen kan begrense diskusjonen. Som tidligere nevnt har ikke møteleder og møtedeltaker kjennskap til hverandre. Det kan være en begrensning ved at man ikke direkte kan overføre deres uttalelser om hverandre. Det er også en styrke med henhold til anonymisering, og det blir sett på fra flere ulike virksomheter i offentlige sektor.

På bakgrunn av denne studiens funn og oppdagelser vil jeg generelt oppfordre til videre forskning på hvordan møteledere legger til rette for motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet, samt hvordan medarbeidere opplever det. Det hadde vært interessant å se på de som gikk inn i ny jobb mars 2020, og ble kastet inn på hjemmekontor og digitale møter uten å ha møtt kollegaer fysisk. I min studie har jeg også intervjuet seks kvinner, og to menn, uten å fokusere på kjønn. Det hadde likevel vært spennende å se på om det er ulikheter i kjønn når det gjelder opplevelser av motivasjon, endring i kommunikasjon og psykologisk trygghet på digitale flater. Videre vil jeg oppfordre til å forske på langtidskonsekvensene av hjemmekontor og digital møtevirksomhet. I tillegg er det interessant å se på hvordan andre motivasjonsteorier, mål og resultater i organisasjoner henger sammen med hverandre i etterkant av pandemien. Det at det er så lite forsket på fra før, gjør at det er mange ulike innfallsvinkler å angripe fenomenet digital møtevirksomhet på. For videre forskning innenfor samme tema kunne det vært aktuelt med et annet metodevalg. For eksempel kunne det være interessant å bruke observasjon i tillegg til kvalitative intervju. Det kunne bidra til et bredere blikk på om informantenes beskrivelser og refleksjoner om digital møtevirksomhet stemmer overens med deres faktiske handlinger i møter.

6.4 Avsluttende refleksjoner

Jeg håper denne studien kan bidra til å gi et overblikk over hvordan møteleder og møtedeltaker beskriver hva som fremmer motivasjon, hvordan kommunikasjon har endret seg og hvordan man kan legge til rette for psykologisk trygghet på digitale flater. I tillegg håper jeg møteledere og møtedeltakere som leser oppgaven, kan få et innblikk i hverandres opplevelser av digital møtevirksomhet, slik at det kan bidra til forståelse for hverandres handlinger. Jeg synes det er viktig at det forskes på digital møtevirksomhet med søkelys på motivasjon, kommunikasjon og psykologisk trygghet fordi det er viktige pedagogiske begreper som må videreføres fra fysisk til digital praksis. I tillegg håper jeg

det forskes på virkninger av hjemmekontor, og digital møtevirksomhet fremover. Samtidig er det spennende å se på hva som skjer etter pandemien, har digital møtevirksomhet under pandemien gjort at flere tar dette i bruk i fremtiden? Som jeg har diskutert, bør møteleder se den enkelte møtedeltaker og kartlegger hva den enkelte motiveres av, for å fremme motivasjon på digitale flater. I tillegg diskuterte jeg endringene i kommunikasjonen som informantene beskrev. Det resulterte i en diskusjon om hvordan enveiskommunikasjon kan oppfattes som kontrollerende, og viktigheten av at møteleder legger til rette for kommunikasjon på kamera. Når det gjelder hvordan møteleder kan legge til rette for psykologisk trygghet i en digital gruppe, så handler det om at møteleder må se på betydning av relasjoner i en gruppe, og legge til rette for selvbestemmelse sammen med medarbeidere. Når møtedeltakere selv velger å bygge trygghet kan det være med å styrke individets indre motivasjon, fordi de selv får være med på å bestemme at dette er viktig (Deci & Gangé, 2005). Selv om det var et nytt kunnskapsfelt, ser jeg ikke at resultatene er overraskende sett i et pedagogisk perspektiv. Motivasjon er viktig, og jeg håper at jeg gjennom min diskusjon har gitt inspirasjon til hvordan møteledere kan legge til rette og skape gode digitale møter når det gjelder å vite hva som motiverer medarbeidere, kommunikasjon og psykologisk trygghet. Per dags dato (juni 2021) er pandemien fortsatt pågående, og Trondheim er tilbake til hjemmekontor og enda flere digitale møter. Som en avslutning på dette semesteret og denne studien vil jeg si følgende: «Andrá tutto bene» – Alt blir bra!¹

¹ Som en oppmuntring under pandemien ble det laget teninger av regnbuer med ordene: Alt blir bra! Budskapet var at selv om det er tøft nå, så kommer det til å gå over. Håper vi.

Referanser

- Arnulf, J. K. (2017). Kommunikasjon og informasjonsprosesser. I A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 285-312). Gyldendal Akademisk.
- Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *American Psychological Association*, 2(1), 1-6.
<https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2019). *Effektive ledergrupper* (2. utgave). Gyldendal
- Beer, M. & N. Nohria. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. 1-10.
<http://www.companyrestructure.com.au/pdf/Cracking%20the%20code%20of%20change.pdf>
- Benjaminsen, C. (2020, 19.mars). Hjemmekontor gjør oss ikke mindre produktive. *Gemini.no. Forskningsnytt fra NTNU og SINTEF*.
<https://gemini.no/2020/03/hjemmekontor-gjor-oss-ikke-mindre-produktive/>
- Clark, V. & Clark, B. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Clark, V. & Braun, V. (2013). *Successful qualitative research. A practical guide for beginners*. Sage
- Clark, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3. utg., s. 222-248). Sage.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000a). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000b). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4) 227-268, DOI:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Dunn, E. (2003). *Life through learning through life: the lifelong learning strategy for Scotland*. Scottish Executive. 1-79. <http://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/8815>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
<https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Review of Organizational Psychology*

- and Organizational Behavior*, 1(1), 23-43. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Edmondson, A. C. & Daley, G. (2020, 25. August). How to Foster Psychological Safety in Virtual Meetings. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/08/how-to-foster-psychological-safety-in-virtual-meetings>
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). Prinsipper for kommunikasjon. I J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 27-48). Fagbokforlaget.
- Flemmen, K. C. & Nordal, G. (2021). Når teamet møtes på SKJERM. *Personal og ledelse*, 2020,(1), s. 34-35.
- Fossheim, H. J. (2015, 12.august). *Konfidensialitetens betydning*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/personvern/konfidensialitet/>
- Fyhn, B. (2020). «Waiting for the host to start this meeting...». Psykologisk trygghet i digitalt samarbeid. *Necesse. Koronafronten*, 5(2), 117-128.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gerhardsen, T. (2016). «Det er jo ikke ledelsesgjerningen som er digital, det er jo kommunikasjonskanalen som er digital»: En intervjustudie med fire mellomledere om bruk av digitale verktøy. [Masteroppgave, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet]. NTNU Open. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnuxmlui/handle/11250/2424044>
- Grunig, J. E. (1989). Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory. I C.H. Botan (Red.), *Public relations theory* (s. 17-44). Lawrence Elbaum Associates.
- Hjaardemal, F. (2011). Vitenskapsteori. I T.A. Kleven (Red.), *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering* (2.utg., s. 179-216). Unipub.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg). Fagbokforlaget.
- Khatibi, M. & Fouladchan, M. (2016). Lifelong Learning: A Review. *The international Journal of Indian Psychology*, 3(2), 155-162. <http://oaji.net/articles/2016/1170-1451838646.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 458-516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

- Lent (u.å.a). *Digital møteledelse. Hvordan skape involvering, engasjement og kreativitet via skjerm*. Hentet 10.mars 2021 fra: <https://www.lent.no/kurs/innforing-digital-moteledelse/>
- Lent (u.å.b). *Om oss. Gjennom anerkjennelse av individers og hele organisasjonens styrker, tar vi i bruk styrkene og skaper innovative resultater*. Hentet 10. mars 2021 fra: <https://www.lent.no/om-oss/>
- Manen, M. V. (1997). *Researching Lived Experience. Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. (2.utg). Routledge.
- Microsoft (2021). *Research Proves Your Brain Needs Breaks. New options help you carve out downtime between meetings*. WorkLab. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/brain-research>
- Mikkelsen, A. (2016). Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon? I T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2.utg, s. 33-67). Cappelen Damm Akademisk.
- Nerstad, C. G. L. & Kuvaas, B. (2017). Motivasjon og prestasjon. I A. Skogstad (Red.), *Organisasjon og ledelse* (s. 87-118). Gyldendal Akademisk.
- NESH (2018, 04. Desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Nordskog, A. K. (2021, 4. mai). Nei, ikke dropp kameraet i videomøter! *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/Kyx3py/nei-ikke-dropp-kameraet-i-videomoeter>
- NTNU (u.å.a). *Master i pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst – jobbmuligheter*. Hentet 28 mai 2021 fra: <https://www.ntnu.no/studier/mutdannopp/jobb>
- NTNU (u.å.b) *Master i pedagogikk, studieretning utdanning og oppvekst – om utdanning og oppvekst*. Hentet 28 mai 2021 fra: <https://www.ntnu.no/studier/mutdannopp/om>
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.
- Schunk, D., Meece, J. & Pintrich P. (2014). *Motivation in Education. Theory, Research and Applications*. Pearson.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data. A Guide to the Principles of Qualitative Research* (4.utg). Sage.
- Sloan, A., & Bowe, B. (2014). Phenomenology and hermeneutic phenomenology: The philosophy, the methodologies, and using hermeneutic phenomenology to investigate lecturers' experiences of curriculum design. *Quality & Quantity*, 48(3), 1291-1303. DOI 10.1007/s11135-013-9835-3

- Šmiter, D., Moe, N. B., Klotins, E. & Gonzalez-Huerta, J. (2020). From Forced Working-From-Home to Working-From-Anywhere: Two Revolutions in Telework. *Communications of the ACM*, 1-8.
<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2101/2101.08315.pdf>
- Smith, J. A. & Osborn (2015). Interpretative phenomenological analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3. utg., s. 25-52). Sage.
- Svendsen, A. (2021, 18. April). Hva er psykologisk trygghet og hvordan lykkes med det? *Ledernytt*. <https://www.ledernytt.no/hva-er-psykologisk-trygghet-og-hvordan-lykkes-med-det.6382013-311239.html>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring I kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4.utg). Gyldendal.
- Ulleberg, I. (2014). *Kommunikasjon og veiledning* (2.utg.) Universitetsforlaget
- Ulleberg, I. & Jensen, P. (2017). *Systematisk veiledning i profesjonell praksis*. Fagbokforlaget.
- Wahba, M. A. & Bridwell, G. (1976). Maslow Reconsidered: A review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)
- Wenaas, C., Halck K. & Wester, T. (2020). Slik kan du hjelpe dem som jobber hjemme. *Personal og ledelse*, 2020(8), s. 32-33.
- Yardley, L. (2015). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (3. utg., s. 257-272). Sage.
- Ølgaard, B. (1983). *Om Gregory Batesons helhetsteori*. Bokförlaget Korpen.
- Ølgaard, B. (1991). *Kommunikasjon og økomentale systemer ifølge Gregory Bateson*. (2. utg.). Akademisk forlag.
- Øverli, S. P. (2021, 21.April). Psykologisk trygghet kan gjøre team mer effektive. *Idebanken – for et arbeidsliv som inkluderer*.
<https://www.idebanken.org/innsikt/intervju/psykologisk-trygghet-kan-gjore-team-mer-effektive>

Vedlegg 1: Intervjuguide møteleder

Innledning

Gi informasjon om prosjektet og gjennomgå informasjonsskrivet og samtykke (frivillig å delta, kan trekke seg når som helst uten forklaring. Er det ok å gjøre lydopptak av intervjuet?)

Hvordan erfarer ledere og medarbeidere motivasjon, psykologisk trygghet og kommunikasjon på digitale plattformer?

Generelt

- Hva er din formelle utdanning?
- Hvor lenge har du jobbet i nåværende virksomheten?
- Har du god kjennskap med å jobbe på digitale plattformer fra egen utdanning?

Digitale plattformer med fokus på møteldelse

- Hvilke erfaringer har du med digitale møter?
 - Hva fungerer godt digitalt?
 - Hva fungerer mindre godt?
- Hvordan vil du beskrive et digitalt møte?
- Kan du fortelle om en situasjon på et digitalt møte der du mener ledere lykkes i å motivere deg som medarbeider?
- Kan du fortelle om en situasjon du synes det var utfordrende som medarbeider å jobbe?
- Hvordan opplever du møter på digitale plattformer sammenlignet med møter der man er fysisk til stede?
- Hvordan opplever du egen kompetanse?
 - Erfaring
 - Formell kompetanse
- Hvordan opplever du digitale møter skaper engasjement og deltakelse blant deg og dine medarbeidere?
 - Hvordan jobber du for å skape det?
- Hva er det du opplever ved digitale møter som ikke skaper engasjement og deltakelse hos deg og dine medarbeidere?
- Hva motiverer deg til å motivere andre digitalt?

Medarbeider

- Hva skulle du ønske at ble gjort annerledes på digitale møter?
- Hva motiverer deg?
- Hvordan har kommunikasjonen endret seg?

Avslutning

- Har du noen tips til ledere når det gjelder å motivere medarbeidere på digitale plattformer?
- Annet du vil si?
- Hvordan var det å delta på dette intervjuet?

Vedlegg 2: Intervjuguide møtedeltaker

Innledning

Gi informasjon om prosjektet og gjennomgå informasjonsskrivet og samtykke (frivillig å delta, kan trekke seg når som helst uten forklaring. Er det ok å gjøre lydopptak av intervjuet?)

Hvordan erfarer ledere og medarbeidere motivasjon, psykologisk trygghet og kommunikasjon på digitale plattformer?

Generelt

- Hva er din formelle utdanning?
- Hvor lenge har du jobbet som leder i nåværende virksomheten?
- Har du god kjennskap med å jobbe på digitale plattformer fra egen utdanning?

Digitale plattformer med fokus på møteledelse

- Hvilke erfaringer har du med digitale møter?
 - Hva fungerer godt digitalt?
 - Hva fungerer mindre godt?
- Hvordan vil du beskrive et digitalt møte?
- Kan du fortelle om en situasjon med digital møteledelse der du lykkes?
- Kan du fortelle om en situasjon du opplevde utfordrende?
- Hvordan opplever du møter på digitale plattformer sammenlignet med møter der man er fysisk til stede?
- Hvordan opplever du egen kompetanse?
 - Erfaring
 - Formell kompetanse
- Har du kommet på noe nytt?
- Hva vil du si er den viktigste endringen som har skjedd i ditt team?
- Hvordan opplever du digitale møter skaper engasjement og deltakelse blant dine medarbeidere?
 - Hvordan jobber du for å skape det?
- Hva er det du opplever ved digitale møter som ikke skaper engasjement og deltakelse hos dine medarbeidere?
- Hva motiverer deg til å motivere andre digitalt?

Team

- Hvordan har verdier og normer endret seg etter at alt av møtevirksomhet ble gjort digitalt?
- I min jobb som læringsassistent jobber jeg blant annet med å lede en gruppe mennesker på 30 stykker til å samarbeid digitalt. Vi praktiserer noe som heter innsjekk, som innebærer at alle på starten av dagen får 2 minutter til å fortelle litt

om hvordan man føler seg den dagen. Praktiserer dere innsjekk eller noe lignende for å komme i gang?

- Hvordan har strukturen i teamet ditt endret seg når all møtevirksomhet gikk fra fysisk tilstedeværelse til digitale plattformer? Mtp. Gruppesamarbeid? Roller? Maktforhold?

Leder og kommunikasjon

- Hva gjør du når du skjønner at det er noe som ikke fungerer?
- Hvor har du som leder søkt kunnskap for å omstille deg?
- Hvordan har kommunikasjonen endret seg?
- God kommunikasjon er et viktig element i godt lederskap: man må ha evnen til å lese andre og ta hensyn til medarbeiders følelser. Hva tenker du om dette digitalt?
- Hva slags opplæring synes du man bør ha for å gjennomføre gode digitale møter?
- Hva skal ligge til rette for at du tør å uttrykke dine meninger klart og tydelig?
- Hva tror du må ligge til rette for at medarbeiderne dine skal tørre å uttrykke sine meninger klart og tydelig?

Avslutning

- Har du noen tips til andre lede når det gjelder å motivere andre medarbeidere på digitale plattformer?
- Annet du vil si?
- Hvordan var det å delta på dette intervjuet?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

“Ledere og deres bruk av digitale verktøy for å fremme motivasjon og aktiv deltagelse blant medarbeiderne”?

Dette er et spørsmål til deg i å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få kunnskap om hvordan ledere lærer og tar i bruk digitale verktøy for å skape motivasjon, engasjement, deltagelse og involvering blant sine medarbeidere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studiet er å få kunnskap om hvordan ledere lærer og tar i bruk digitale verktøy i sin arbeidshverdag for å skape motivasjon, engasjement, deltagelse blant sine medarbeidere. Fokuset her ligger på ledere og deres bruk av digitale verktøy i arbeidshverdagen knyttet til deres mål. Jeg er også interessert i hvordan lederen lærer i en digitalisert hverdag, og hvordan ledere tar i bruk digitale verktøy i sin ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir forespurt fordi du har deltatt på ulike seminarer knyttet til ledelse og digitalisering hos Lent.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dette innebærer at du kan delta i enten et gruppeintervju eller et individuelt intervju. Spørsmål jeg vil stille handler om dine erfaringer med digitale verktøy og hvordan det har skapt motivasjon og aktiv deltagelse blant dine medarbeidere. Du vil bli anonymisert i alle publikasjoner, så det skal ikke være mulig å identifisere deg. Jeg ønsker å gjennomføre intervju med 5 personer. Dersom du godkjenner det, tas intervjuet opp på bånd for så å bli skrevet ut. Intervjuene vil gjennomføres i perioden januar-desember 2021. Prosjektansvarlig er Ottar Ness, professor ved institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil være professor Ottar Ness fra NTNU, og masterstudent i pedagogikk Marte Guldvog fra NTNU som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data», lagre datamaterialet på forskningsserver, innelåst/kryptert, etc.*
- *Dere vil være anonyme og vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner basert i dette forskningsprosjektet.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen inn innen 2021. *All info blir anonymisert umiddelbart og slettet ved prosjektslutt.*

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller 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* 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, Institutt for pedagogikk og livslang læring. Masterstudent Marte Guldvog, email: msguldvo@stud.ntnu.no tlf:*
- *NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring. Prosjektansvarlig er Ottar Ness, email: ottar.ness@ntnu.no tlf:*
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, på epost: thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ottar Ness
(Prosjektansvarlig, NTNU)

Marte Guldvog
(Masterstudent, NTNU)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*Ledelse og digitale verktøy*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Delta i et individuelt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet innen 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Godkjenning Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD)

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Digitalisering og ledelse

Referansenummer

865061

Registrert

20.11.2020 av Marte Sonni Arneid Guldvog - msguldvo@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) /

Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ottar Ness, ottar.ness@ntnu.no, tlf: 90125312

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Marte Sonni Arneid Guldvog, msguldvo@stud.ntnu.no, tlf: 92880435

Prosjektperiode

01.01.2021 - 01.12.2021

Status

05.02.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

05.02.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 04.02.2021.

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 med vedlegg den 05.02.2021. Behandlingen kan fortsette.

Innmelder har lastet opp en ny intervjuguide som inneholder spørsmål både til ledere og medarbeidere.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Maren Urheim

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

