

**«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 i pedagogikk – Utdanning og oppvekst**

**Trude Gerhardsen**

**Våren 2016**



## **Forord**

Nå som denne studien er ferdig er det på tide å si takk til alle som har vært en bidragsyter, i en eller annen form, til at den denne studien er et sluttprodukt jeg kan være stolt av. Først og fremst rettes en stor takk til veileder Marit Hoveid, som med gode innspill og vanskelige spørsmål har fått meg til å tenke, og utvikle meg. Jeg har også satt pris på den gode atmosfæren du har skapt i veiledningstimene, hvor ingen spørsmål har vært for dumme, og hvor det har vært lov å vise usikkerhet. Dette har vært til stor hjelp.

En stor takk må også rettes forskningsdeltakerne, uten dere ville denne studien aldri kunne blitt gjennomført. Takk for at dere tok dere tid til å dele av deres kunnskaper, erfaringer og perspektiver om ledelse. Jeg setter stor pris på deres tid og refleksjoner. Jeg har lært veldig mye, både om det å være leder og mer spesifikt digitalisert ledelse.

En takk rettes også til korrekturleserne, deres ærlige og konstruktive tilbakemeldinger har vært til stor hjelp. Man skal aldri undervurdere andres mening og erfaring. Ved å la dere lese og komme med innspill på min studie har dere bidratt i studiens utvikling, og min.

Helt til slutt vil jeg takke fantastiske medstudenter for to fine år på masterstudiet. Uten dere hadde arbeidet med masteren blitt mye mer kjedelig. Jeg ønsker hver og en av dere lykke til i arbeidslivet og med ferden dere nå begynner på; resten av deres liv.

«Without context, words and actions

have no meaning at all»

Gregory Bateson (1979)

Trondheim, 25. mai 2016

Trude Gerhardsen



## Sammendrag

Formålet med studien er å rette søkelyset mot en ny side av ledelse i vår tids teknologiske samfunn, og jeg har valgt å kalle denne ledelsesformen *digitalisert ledelse*, etter inspirasjon fra masterstudien til Siw O. Fjørtoft hvor hun betegner digitalisert ledelse som «[...] å lede ved hjelp av digitale verktøy» (2014:1).

Studiens forskningsspørsmål er åpent, *hvordan utøves digitalisert ledelse?* Studien avgrenses ved at det er leders beskrivelser av egne erfaringer og opplevelser med fenomenet digitalisert ledelse som skal undersøkes, og ved at det stilles følgende underforsknings spørsmål; *Hva og hvordan bruker ledere digitale verktøy i sin ledelse? Og Hvorfor bruker ledere digitale verktøy, og hvorfor bruker de det ikke, i sin ledelse?*

Mitt bidrag er ikke en ny teori om ledelse, men et forsøk på å vise hvordan ledelse kan forstås og praktiseres ut fra en forståelse av at teknologien er kommet for å bli. Digitalisert ledelse handler om å bruke digitale verktøy for ledelse og kommunikasjon, og ekskluderer derved ikke ledelse og kommunikasjon som skjer ved fysisk tilstedeværelse.

Denne studien beskriver hvordan fire ledere bruker digitale verktøy i sin ledelsesgjerning, og hva de opplever som barrierer og muligheter med digitalisert ledelse. Metoden jeg brukte er kvalitativ. Fenomenologiske semistrukturerte intervju er gjennomført med mellomledere i norske og internasjonale bedrifter og selskaper, hvor tre av intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt og ett av intervjuene ble gjennomført via Skype.

Det jeg argumenterer for i denne studien er at teknologien har innvirkning på hvordan ledelse utøves. Dette står i opposisjon til Mintzberg (2011) som mener teknologien vil ha liten innvirkning på hvordan ledelse utøves. Lederne i denne studien bruker digitale verktøy for å kommunisere og vedlikeholde relasjonen med sine ansatte. Digitale verktøy brukes blant annet for å dokumentere arbeid, for anerkjennelse, motivasjon og kontroll. Lederne bruker ulike kommunikasjonskanaler for ulikt budskap, og foretrekker i hovedsak ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ved sensitiv informasjon, og for å vedlikeholde den gode relasjonen med sine ansatte, mens digital kommunikasjon skjer både som en nødvendighet og fordi det er både tids- og kostnadseffektivt, og for å kunne dokumentere arbeid og for å tilpasse hvilken informasjon som sendes til hvem, som en måte å unngå informasjonsoverbelastning.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Studien strekker seg over 54 sider, og er på nesten 22.000 ord.



## Innhold

1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Avgrensning .....	2
1.3 Forskningsspørsmål.....	2
1.4 Begrepsavklaring.....	3
2. Tidligere forskning .....	4
2.1 Media Richness – Lengel og Daft (1989).....	4
2.2 Den digitale generasjonen - Slotten (2014).....	5
3. Teoretisk forståelsesramme .....	6
3.1 Ledelse som handling .....	6
3.1.1 Relasjonslederen.....	6
3.2 Kommunikasjon .....	7
3.2.1 Det analoge og digitale kommunikasjonsnivå.....	7
3.2.2 Effektiv kommunikasjonsprosess og kommunikativ kompetanse.....	8
3.2.3 Intern kommunikasjon.....	8
3.2.4 Lederskapskommunikasjon .....	9
3.3 Teknologi.....	10
3.3.1 Teknologi og ledelse.....	10
3.3.2 Digitale verktøy – kommunikasjonskanal .....	11
3.3.2. Computer Mediated Communication (CMC) – fordeler og ulemper .....	12
3.3.3 Alder og teknologi.....	14
3.4 Kommentar til forskningslitteratur .....	14
4. Metodisk tilnærming .....	16
4.1 Eksplorerende design .....	16
4.1.1 Fenomenologi.....	17
4.2 Intervju .....	17
4.2.1 Utvalg.....	18
4.3 Gjennomføring av intervju og intervjuguide.....	18
4.3.1 Intervjuguide .....	19
4.3.2 Bruk av lydopptaker .....	20
4.4 Strategier for, og gjennomføring av analyse .....	21
4.4.1 Transkribering .....	21
4.4.2 Kategorisering og koding .....	21
4.5 Forskeretikk.....	23

4.5.1 Etiske retningslinjer.....	23
4.6 Kvalitet – et spørsmål om reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	24
4.6.1 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	25
5. Digitalisert ledelse: bruk av digitale verktøy i ledelse .....	27
5.1 Lederne og deres ledelsesfilosofi .....	28
5.2 Bruk av digitale verktøy i ledelse .....	29
5.2.1 Tilgjengelige digitale verktøy.....	29
5.2.2 Bruk av digitale verktøy i ledelse.....	30
5.2.3 Valg av kommunikasjonskanal.....	31
5.3 Kommunikasjon i digitalisert ledelse .....	36
5.3.1 Tilbakemelding til ansatte .....	37
5.3.2 Felles forståelse .....	38
5.3.3 Språkbruk i digitalisert ledelse .....	39
5.3.4 Tilpasning til situasjonen og den enkelte .....	41
5.3.5 Tilgjengelighet.....	42
5.3.6 Dokumentasjon.....	43
5.3.7 Dialog: å snakke med noen, ikke til noen.....	44
5.4 Barrierer for og muligheter ved digitalisert ledelse .....	45
5.4.1 Samhandling .....	45
5.4.2 Deltagelse .....	46
5.4.3 Skriftliggjøring av kommunikasjonen.....	47
5.4.4 Positive virkninger.....	48
5.4.5 Alder og digitalisert ledelse.....	49
6. Hvordan utøves digitalisert ledelse?.....	51
6.1 Avsluttende drøfting.....	51
6.1.1 Hvordan utøves digitalisert ledelse?.....	51
6.1.2. Hva og hvordan bruker ledere digitale verktøy i sin ledelse? .....	52
6.1.3 Hvorfor bruker ledere digitale verktøy, og hvorfor bruker de det ikke, i sin ledelse? .....	52
6.2 Svakheter i funnene og framtidig forskning .....	53
Litteraturliste .....	54
Vedlegg .....	57
Vedlegg 1 Svar på søknad fra NSD.....	57
Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	58
Vedlegg 3 Intervjuguide .....	61



## 1. Innledning

«Det er jo ikke ledelsesgjerningen som er digital, det er jo kommunikasjonskanalen», dette uttaler Bjørn<sup>2</sup> i et intervju om digitalisert ledelse, og om hans bruk av digitale verktøy i utøvelse av ledelse. Hans fokus er at det er ikke nødvendigvis hele ledelsesgjerningen som er digitalisert, eller som lar seg digitalisere. Det er kommunikasjonskanalen, internt i organisasjonen som i større og større grad blir digitalisert.

Denne studien ser på ledelse i dagens teknologiske tidsalder og prøver å forstå hvordan digitale verktøy kan brukes i ledelse. Teknologien er med på å endre vår oppfatning av tid og sted og muliggjør at vi kan få tak i hverandre når som helst, og hvor som helst (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Teknologien endrer på mange måter hva og hvordan vi kommuniserer, og når. Den teknologiske utviklingen kan sies å være både en utfordring og en fordel for ledere. Med økt effektivisering, ressursparing og endring i vårt forhold til tid og rom (Herring, 1996) kan det tenkes at kommunikasjon og samarbeid forenkles. Den teknologiske utviklingen skaper også noen utfordringer, spesielt når det kommer til kommunikasjon, hvor man gjennom det virtuelle kan miste visuelle signaler man får gjennom ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Slike tegn kan hjelpe oss i vår tolkning og forståelse av et budskap (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

*The internet comes from a long line of technologies for communication, including the printing press, the telegraph, the telephone, the radio and the television. In point of fact, humans have been creating ways to transmit, store and manipulate information and messages for centuries – if not millennia (Thurlow, Lengel & Tomic, 2005:37).*

For ledere kan teknologien og Computer Mediated Communication (CMC) være både en fordel og en utfordring. I løpet av de siste tiårene har ledelse i lys av teknologi og digital kommunikasjon blitt gitt et større fokus i forskningen. Dette viser at moderne teknologi stiller nye krav til ledelse. CMC-feltet er et omfattende forskningsfelt, med ulike tradisjoner, likevel er forskningslitteratur på lederes bruk av digitale verktøy for ledelse lite forsket på, og dermed et aspekt ved feltet som kan utvides.

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunn for valg av tema er todelt; jeg er personlig interessert i faget ledelse og hva ledelse har å si for arbeidet. For det andre ser jeg et behov for ledelse som er tilpasset dagens teknologiske samfunn, og oppvoksende generasjoner. Dette kan støttes ved Slottens (2014) masteroppgave som har sett på lederes opplevelser med yngre generasjoners inntog i

---

<sup>2</sup> Alle navn på forskningsdeltakerne i studien er fiktive

arbeidslivet, og hva deres digitale kompetanse vil ha å si for hvordan man utøver ledelse. Slotten (2014) fant blant annet at ledere opplever at de yngre generasjonene utfordrer bedrifters måte å tenke ledelse på. Mintzberg (2011) på sin side hevder teknologien ikke vil ha en innvirkning på ledelse. Denne studien vil undersøke akkurat dette, og derav se om teknologien påvirker hvordan man utøver ledelse. Formålet med studien er derfor å rette søkelyset mot en ny side av ledelse i vår tids teknologiske samfunn, og jeg har valgt å kalle denne ledelsesformen *digitalisert ledelse*<sup>3</sup>, etter inspirasjon fra masterprosjektet til Fjørtoft (2014). Her betegnes digitalisert ledelse som «[...] å lede ved hjelp av digitale verktøy» (2014:1).

## 1.2 Avgrensning

Studien diskuterer ikke effekten av digitalisert ledelse, ei heller hvorvidt digitalisert ledelse har noen innvirkning på effektiviteten til en leder. Studien avgrensner seg ved at de eksterne og interne situasjonsbetingelsene for utøvelse av digitalisert ledelse ikke utforskes. Videre avgrenses studien til å omhandle kommunikasjonsaspektet ved ledelse, da dette ifølge flere forfattere er hovedpulsåren i ledelse (se blant andre Kaufmann og Kaufmann, 2015). Studien begrenses dermed ved at det kun fokuseres på litteratur knyttet til kommunikasjon, ledelse og CMC. Studien avgrenses også ved at forskningsdeltakerne som er valgt er begrenset med tanke på antall, alder og ledererfaring. Disse blir nærmere presentert i kapittel 5. I tillegg avgrenses studien også ved at dette er et relativt nytt og lite utforsket fenomen som først gjorde seg gjeldende på slutten av det 20. århundre, med utviklingen av world wide web og utviklingen av plattformer og mer avansert teknologi (Frederiksen, 2004). Dette er i tråd med studiens eksplorerende forskningsdesign hvor studien skal gi nye ideer og innsikt i tema som enda ikke er bredt utforsket, og hvor kunnskapsnivået er lavt (Grenness, 2001). Studien kan derfor også karakteriseres av en nysgjerrig forsker.

## 1.3 Forskningsspørsmål

Studiens forskningsspørsmål er åpent; *hvordan utøves digitalisert ledelse?* Åpne spørsmål er vanlig i en eksplorerende studie, som ofte brukes når man stiller et uklart og vidt forskningsspørsmål (Grenness, 2001). I tillegg til studiens åpne forskningsspørsmål stilles to underforskningsspørsmål:

- 1) *Hva og hvordan bruker ledere digitale verktøy i sin ledelse?*

---

<sup>3</sup> Jeg har i løpet av arbeidet med denne masteroppgaven søkt etter begrepet *digitalisert ledelse* for å se om det brukes av andre enn Fjørtoft (2014). Begrepet forveksles til tider med digital ledelse, og brukes dermed på en annen måte enn Fjørtoft (2014) og jeg gjør.

## 2) *Hvorfor bruker ledere digitale verktøy, og hvorfor bruker de det ikke, i sin ledelse?*

Det presiseres at det er fra leders synspunkt dette fenomenet vil bli studert, og dermed mister man mottakersiden av ledelse, altså medarbeiderne hvor ledelse utøves på.

### 1.4 Begrepsavklaring

#### ***Digitalisert ledelse***

Digitalisert ledelse er et begrep hentet fra Fjørtoft (2014), og må ikke forveksles med digitaliseringsprosesser og teknologisk utvikling som omtales som digital ledelse. E-ledelse (Schmidt, 2014) er fenomen digitalisert ledelse kan forveksles med, og viser til at lederen ikke alltid er fysisk tilstede med sine ansatte, og kan ses på som ledelse i det virtuelle rom.

#### ***Leder versus Manager***

Studien tar utgangspunkt i Henry Mintzbergs oppfattelse av at ledelse ikke har endret seg mye med den nye informasjonsteknologien: «Managers deal with different issues as time moves forward, but not with different managing» (2011:14). Studien er klar over at det eksisterer forskjellige betydninger og rolleoppfatninger av begrepene ‘managing’ og ‘leading’. Mintzberg (2011) drøfter om ‘managers’ og ‘leaders’ egentlig er samme rolle eller ikke, og tenker at det ikke er en stor forskjell mellom de to (se også Jacobsen og Thorsvik, 2007; Shockley-Zalabak, 2014). Selv om Mintzberg (2011) hevder at det er ‘managers’ som ikke har latt sin ledelsesstil påvirke, tenkes det at hans påstand kan overføres til å gjelde for ‘leaders’.

#### ***Digitale verktøy***

Digitalisert ledelse utøves ved hjelp av digitale verktøy. Digitale verktøy er en samlebetegnelse på fysiske og virtuelle produkter. Man kan definere digitale verktøy som teknisk utstyr og programvare som er tilgjengelig ved bruk av datateknologi. Med teknisk utstyr menes blant andre smarttelefon, datamaskin, lesebrett og nettbrett. Mens programvare viser blant annet til databaser, presentasjonsprogram, World Wide Web og ulike applikasjoner.

## 2. Tidligere forskning

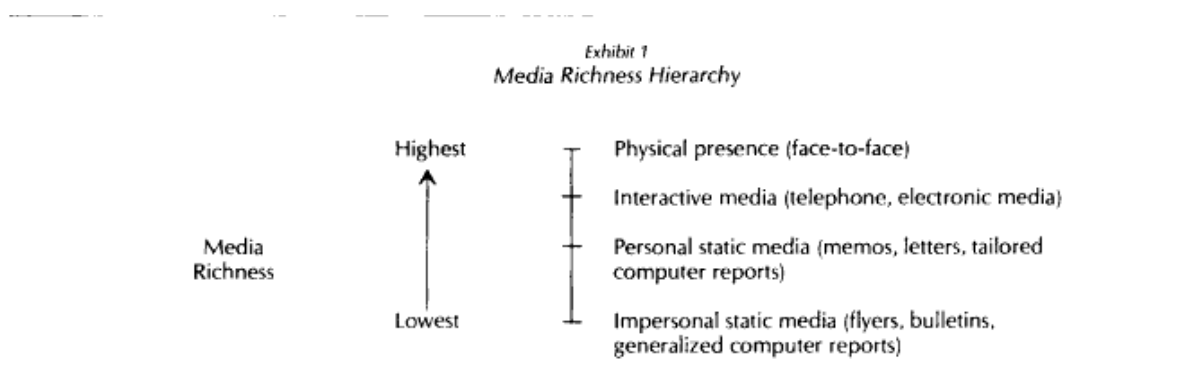
I dette kapittelet presenteres tidligere forskning innenfor CMC-feltet. Lite er gjort med fokus på hva lederen gjør og hvordan digitalisert ledelse utøves. Derfor er det ikke mulig å trekke linjer fra tidligere forskningslitteratur på feltet, men forskningen kan fortsatt gi føringer og kaste lys på min studie.

Forskningen som presenteres i dette kapittelet er fra Lengel og Daft (1989), som har studert lederskapskommunikasjon og hvilke medier lederne foretrekker for kommunikasjon av ulike budskap. Mens Sloten (2014) sin studie er av nyere dato og handler om generasjon Zs inntog i arbeidslivet, og hva dette vil føre med seg av utfordringer for ledelse. Disse studiene beskriver tematikk som er relevant for min studie.

### 2.1 Media Richness – Lengel og Daft (1989)

Lengel og Daft (1989) gjennomførte et treårig studie på «executive communication», eller lederskapskommunikasjon, hvor de prøvde å få svar på spørsmål om effektiv bruk av medier. Resultatene fra deres studie utfordrer to myter ved effektiv kommunikasjon; myte 1) ledere foretrekker muntlig, personlig kommunikasjon når det er mulig. Dette motbeviste de til dels da deres studier viste at ledere foretrekker å bruke en variasjon av kommunikasjonsmedier avhengig av budskapet. Myte 2) ledere som er gode på å kommunisere kan få frem sitt budskap uansett medium. I studien viste de at dette stemte til dels, da ledere som er gode kommunikatorer ofte velger rett medium, og dermed får fram sitt budskap. Lengel og Daft (1989) påstår at mange ledere ikke ser sammenhengen mellom kommunikasjonsmediet og effektiv kommunikasjon. De hevder videre at et medium kan forsterke eller forvreng budskapet, dermed kan valg av medium ha stor betydning for kommunikasjon.

**Figur 1 Media Richness Hierarchy (Lengel og Daft, 1989:226)**



Figur 1 viser Lengel og Dafts (1989) modell for hvilke medier som gir rik<sup>4</sup> informasjon og hvilke som ikke gjør det når det kommer til kommunikasjonssignaler. Med rik informasjon menes visuelle signaler som kroppsspråk, ansiktsmimikk og lignende. Modellen går fra lavest til høyest innhold av det de kaller «media richness» og går fra upersonlige og asynkrone medier (uadresserte informasjon og oppslag) til personlige og synkrone medier (ansikt-til-ansikt).

«Kommunikasjonsmedier er verktøy ledere bruker for å tolke arbeidssituasjoner, påvirke og lede ansatte» (Lengel og Daft, 1989:226). Lengel og Dafts (1989) studie viste at ikke-rutinemessig kommunikasjon har et større potensiale for å misforstås på grunn av at mottaker ofte lar sine egne følelser påvirke tolkningen av budskapet, samtidig som kommunikasjonen ofte er karakterisert ved tidspress, tvetydighet og overraskelse. Derimot er rutine-kommunikasjon enkel, rasjonell, logisk og inneholder ingen overraskelser, samtidig som lederen ofte har etablert en felles forståelsesramme og dermed ikke behøver like mange kommunikasjonssignaler for at budskapet skal forstås riktig.

## 2.2 Den digitale generasjonen - Slotten (2014)

Slotten (2014) spør på hvilken måter kan den digitale generasjonen utfordre ledelse, samhandling og kompetansedeling i bedriftene? Hva skjer når generasjon Z kommer inn på arbeidsmarkedet? Generasjon Z er internettgenerasjonen, de første verdensborgerne, og de som er født etter 1990, de som Pernsky (2001) vil beskrive som digitalt innfødte.

Slotten (2014) intervjuet 6 toppledere i ulike kunnskapsbedrifter. Slottens undersøkelser viser at den digitale generasjonen utfordrer ledelse på flere områder, blant annet «bedriftens ledelsesfilosofi, ledelsesstruktur og den enkeltes lederstil» (2014:53). Blant annet opplevde lederne i studien at den yngre generasjonen må ledes med mer ansvar og mindre kontroll, og at ledelse har endret seg til å omhandle mer sosial og emosjonell kompetanse, slik at individuelle tilpasninger og oppfølging kan tilrettelegges. Slotten (2014) konkluderer videre med at de unge og de eldre trenger hverandre, generasjon Z mangler viktige lærdommer og verdier som de eldre generasjonene har, og den eldre generasjonen kan lære av generasjon Zs kompetanser.

---

<sup>4</sup> Rik informasjon defineres videre i kapittel 3.3

### 3. Teoretisk forståelsesramme

Dette kapittelet begynner med en kort introduksjon og definisjon av ledelse. Jeg vil så knytte begrepene ledelse og kommunikasjon sammen, som videre følges av teori om kommunikasjon. Kommunikasjonskapittelet avgrenses ved at jeg ser på internkommunikasjon, og bakgrunnen for dette er at jeg studerer ledernes interne kommunikasjon med de ansatte og ikke deres kommunikasjon utad. Videre presenteres litteratur på lederskapskommunikasjon da dette er litteratur som retter seg direkte mot lederes kommunikasjon, og mindre om kommunikasjon generelt. Siste del av teorikapittelet omhandler teknologi. Computer Mediated Communication presenteres for å gi mer fylde til forståelsen av digital kommunikasjon og derav begrepet digitalisert ledelse. Helt til slutt i kapittelet følger en kommentar om forskningslitteraturen.

#### 3.1 Ledelse som handling

I denne studien forstås ledelse som noe man gjør, altså ledelse som handling. Jeg knytter meg til Jacobsen og Thorsviks (2007) utgangspunkt for ledelse, som sier

*Vårt utgangspunkt er at ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd. Når skjer innenfor rammene av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere de til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet (2007:381).*

Georg Kenning (1987) har en lik forståelse for ledelse, da han også ser på lederen som en som har ansvar for resultater og handlinger, både positive som negative. Lederen skaper endring gjennom andre og ved hjelp av tilgjengelige ressurser. Lederen må ikke nødvendigvis være faglig sterk, men han er avhengig av andre og av gjensidig tillit. Ifølge Kenning (1987) kan ledelse sies å være bruk av relasjoner.

##### 3.1.1 Relasjonslederen

Jan Spurkeland (2009) beskriver relasjonslederen, og hvordan man gjennom tillit og dialog kan påvirke andre mennesker. Han sier videre at man må ha evnen til å påvirke uten å ty til sin formelle lederposisjon, men i stedet ut fra den gode relasjonen man har utviklet til sine ansatte. Emosjonell intelligens er viktig for relasjonslederen, og har noe av ansvaret for hvorfor man lykkes med å lede andre. Er man emosjonell intelligent kjenner man sine ansatte og vet hvilke strenger man kan spille på.

Lederne i min studien kan beskrives som relasjonsledere da alle er opptatt av relasjonen til sine ansatte, og er ledere som har fokus på å snakke med sine ansatte, ikke til (jf. Dale, 1970).

Lederne er opptatt av samarbeid, samhandling og trivsel på jobb, samtidig som de er opptatt av kvalitet og leveranse.

## 3.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon beskrives ofte generelt som å være all vår adferd; det å snakke, bruk av kroppsspråk, unngå å svare eller vår måte å kle oss på (Grenness, 1999). Kaufmann og Kaufmann bruker en generell definisjon av kommunikasjon hvor kommunikasjon er «prosessen der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet» (2015:395).

### 3.2.1 Det analoge og digitale kommunikasjonsnivå

Ulleberg (2005) bruker Gregory Batesons kommunikasjonsteori når hun skriver om veiledningspraksis. Hun viser til Batesons teori om kommunikasjon som alltid foregår på to nivåer; vi kommuniserer alltid både innhold og relasjon. Innholdet er det vi kommuniserer direkte, mens relasjon kommuniseres indirekte og viser hvordan vi ser på forholdet vårt. For Bateson finnes det ikke noe slikt som *bare* ord, verken muntlig eller skriftlig (Ulleberg, 2005). Alt vi kommuniserer parallelt med ordene er en del av det analoge nivået i kommunikasjonen; ordvalg, setningsbygning, tonefall, kroppsholdning, ansiktsuttrykk og stemmebruk. Hvilken tolking vi har av det analoge nivået vil være avhengig av relasjonen vi har, «vi prøver å avklare misforståelser og feiltolkninger ved å oppklare og være så tydelig som mulig» (Ulleberg, 2005:61). Misforståelser i kommunikasjonen oppstår fordi vi tolker en persons analoge uttrykk på en annen måte enn vedkommende gjør selv.

Ulleberg viser også til Batesons kontekstbegrep, som «den kommunikasjonsmessige, meningsbærende rammen som vi forstår innenfor, og som hjelper oss med å tolke det vi ser» (2005:45). Kontekst er dermed et begrep som handler om individets tolkning av fenomener. Både det som skjer, og det som ikke skjer kan bli informasjon i en kontekst. Og selv om «vi setter samme navn på den rammen eller konteksten noe skal forstås innenfor vil vi ha ulike assosiasjoner og tolkninger til hvordan konteksten skal forstås» (2005:46). Forstår partene i kommunikasjonen konteksten likt, vil man kunne lykkes med kommunikasjonen, og unngå misforståelser. «Problemer kan oppstå når deltagerne i en samtale har ulik kontekst som forståelsesramme for samtalen» (Ulleberg, 2005:47).

Kommunikasjon kan beskrives som en dynamisk prosess som vil si at kommunikasjon er foranderlig og under utvikling, men når «kommunikasjonsprosesser gjentas i den samme

kontekst med samme aktører dannes det relativt stabile kommunikative mønstre» (Grenness, 1999:13). Samtidig som kommunikasjon er en dynamisk prosess er det samtidig også en dynamisk relasjon mellom aktører som både er mottaker og sender på samme tid. Man er både sender og mottaker av eget budskap, vi analyserer både relasjonen mellom sender og mottaker av et budskap, og vår egen relasjon til eget budskap. Kommunikasjon foregår også alltid i en kontekst og konteksten setter rammer for innholdet og relasjonen mellom deltakerne. «Relasjonen er stabil så lenge rammen er akseptert av samtlige deltakere» (Grenness, 1999:13).

### 3.2.2 Effektiv kommunikasjonsprosess og kommunikativ kompetanse

Vi tillegger det vi hører og det vi leser mening. Kommunikasjon er å dele ideer og følelser, gjensidig, det er en toveis prosess, derfor kalles det en dialog. Forskjellen på dialog og monolog er å bli snakket med eller snakket til (Dale, 1970). Dale (1970) viser at sender av et budskap ikke bare må tenke på seg selv og det man vil formidle, men også at man må ta mottaker med i betraktning. Man må skape en dialog, snakke med og ikke til, mottakeren(e) av budskapet.

Ifølge Grenness skyldes en rekke kommunikasjonsproblemer i organisasjoner «at man ofte tar for gitt at et ytre budskap er identisk med det indre [...] Kommunikativ kompetanse innebærer å legge hovedvekten på hva mottakeren forstår, og ikke på den ytre form» (1999:39). Altså må man som leder reflektere over at mottakers tolkning av et budskap kan være annerledes enn intensjonen med budskapet. «[Man] har rett og slett mindre tid til å korrigere feil og misforståelser som kan oppstå i vår elektroniske kommunikasjonstidsalder» (Kaufmann og Kaufmann, 2015:394), noe som i seg selv er grunn nok til å ha kommunikativ kompetanse som Kaufmann og Kaufmann definerer som «evnen til å forstå og videreformidle informasjon i spesifikke situasjoner» (2015:393).

### 3.2.3 Intern kommunikasjon

Kommunikasjon beskrives som selve livsnerven i organisatorisk virksomhet, og det er lederen som har ansvar for å bidra og sikre god kommunikasjon, og som skal legge til rette for at informasjon når frem og at budskapet tolkes riktig (Kaufmann og Kaufmann, 2015; Grenness, 1999; Barrett, 2006; Erlien, 2006). Erlien (2006) mener (på lik linje med Kaufmann og Kaufmann, 2015; Grenness, 1999) at intern kommunikasjon er et lederansvar, og påpeker at «en lederstil basert på åpenhet og menneskelig kontakt skaper god intern kommunikasjon» (2006:25). Lederne i min studie er alle opptatt av å ha gode relasjoner til sine ansatte, og mener det å være åpen og ærlig er viktig for å få til en god relasjon, og dermed også god kommunikasjon. Erlien sier videre at «lederne er bindeleddet som skal sørge for at



medarbeiderne vet hva de skal gjøre, og at de har den nødvendige motivasjonen til å gjøre en god jobb slik at virksomheten når sine mål» (2006:29).

Ifølge Erlien (2006) skal ikke interne kommunikasjonen bare formidle informasjon, den har også en sosial funksjon hvor den skaper et sosialt fellesskap, gruppeidentitet og motivasjon. Den reduserer også usikkerhet og dekker kunnskaps- og informasjonsbehovet hos de ansatte. Dette gir føringer for hvilken informasjon som skal kommuniseres; den må være sann, relevant for mottaker og informativ. «Informasjon gir kunnskap som igjen gir makt og mulighet til å mestre egen livssituasjon» (Erlien, 2006: 20). Intern kommunikasjon kan dermed sies å være informasjonsflyt og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere (Erlien, 2006). Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver intern kommunikasjon som noe som skal bidra til kontroll, motivasjon, samspill og tilbakemelding. Kontroll viser til ledelsens kontroll med medarbeiderne og koordinering av arbeidsoppgaver. Tilbakemelding på egen jobbytelse er noe alle medarbeidere trenger, og er en motivasjon for videre arbeid. I relasjonen leder-ansatt vil det alltid være en viss asymmetri, lederen er den overordnede og har dermed makt og kan til en viss grad kontrollere den andre. I kommunikasjonssituasjoner kan denne symmetrien synliggjøres ved at man som leder gir ordre, dirigerer og kommanderer eller diskuterer, argumenterer og lytter. Går man som leder for en åpen og likeverdig dialog deler man makten slik at den ansatte gis mulighet til å være uenig, og på denne måte også få ansvaret ved å løse oppgaven (Erlien, 2006).

#### 3.2.4 Lederskapskommunikasjon

Lederskapskommunikasjon påvirker beslutningsprosesser, overfører kommunikasjonsregler og bidrar til en felles virkelighet og forståelse som blir organisasjonens kultur. Lederskapskommunikasjon er et begrep som brukes av blant annet, Barrett (2006) for å påpeke og fremheve sider ved en leders kommunikasjon. Barrett definerer lederskapskommunikasjon:

*[T]he controlled, purposeful transfer of meaning by which leaders influence a single person, a group, an organization, or a community [...] and uses the full range of communication skills and resources to overcome interferences and to create and deliver messages that guide, direct, motivate, or inspire others to action (2006:389).*

Som vi ser defineres lederskapskommunikasjon til bevisst overføring av mening og informasjon til én eller flere personer, hvor leder har gode nok evner til å overvinne forstyrrelser og har evnen til å motivere, veilede, inspirere og lede andre. Definisjonen er nær hva det Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver som kommunikativ kompetanse, og det Lengel og Daft (1989) kaller gode kommunikatorer. Lederskapskommunikasjon er avhengig av at man forstår publikummet sitt; hva som motiverer til lytting og hva som motiverer til handling. For å få til

dette må man som leder ha emosjonell intelligens (Barrett, 2006: se også Spurkeland, 2009). Gode kommunikasjonsevner muliggjør, fremmer og skaper forståelsen og tilliten som er nødvendig for å motivere mennesker til å la seg lede. Grunnlaget for effektiv kommunikasjon, og derav også kommunikativ kompetanse, er forståelse og refleksjon rundt hva som kan påvirke hvordan et budskap oppfattes og kan «forstyrres» med bakgrunn i valg av medium, valg av ord, språk og inntrykket man har av senderen (Barrett, 2006; Dale, 1970; Grenness, 1999; Ulleberg, 2005).

### 3.3 Teknologi

Som nevnt vil dette kapittelet presentere forskningslitteratur om teknologi og kommunikasjon ved hjelp av digitale verktøy. Først presenteres ledelse og teknologi. Videre følger en presentasjon av digitale verktøy og Computer Mediated Communication, og til slutt aldersperspektivet ved bruk av digitale verktøy.

#### 3.3.1 Teknologi og ledelse

Dagens teknologi åpner opp for nye og uante muligheter for kommunikasjon, og dermed også for ledelse. Ledelse i et tradisjonelt perspektiv er knyttet til informasjon, og den som har informasjonen er den som har makt og dermed kan lede andre. I dag har alle med Internett-tilkobling tilgang til informasjon og kunnskap, og derav makt. Dagens ledelse kan finne sted på flere nivåer i organisasjonen da tilgangen på informasjon er distribuert slik at den ikke bare er tilgjengelig for direktørene, men også alle andre. Dette skiftet, som blant annet skyldes teknologiens utvikling, vil kunne endre premissene for hvordan en leder kommuniserer og interagerer med sine ansatte (Weisband, 2008).

Som nevnt hevder Mintzberg (2011) at teknologien ikke har stor betydning for ledelse. Kenning hevder også at lederfunksjonen ikke har endret seg mye i løpet av tiden. Teknikker og teknologier vil kunne utvikles for å finne måter å effektivisere arbeidet på, men forholdet mellom mennesker i en arbeidssituasjon vil ikke endres (Kenning, 1987). Altså kan man forstå Kenning slik at *hva* en leder må gjøre vil være likt, men vi kan si at *hvordan* det gjøres vil kunne forandre seg.

I de siste tiårene har man sett tendenser til at den norske modellen med en flatere struktur og et mer horisontalt lederskap har befestet sin plass tydeligere. Ledelsesmodellen som tidligere bygget på et vertikalt hierarki med leder på topp ser nå ut til å preges av mer distribuerte ledelsesformer og mindre hierarki (Grenness, 2012). Reduserte kommunikasjonskostnader

tillater at flere søker den informasjonen de trenger for å ta egne beslutninger, og tillater kommunikasjon på tvers av tid og sted (Weisband, 2008).

### 3.3.2 Digitale verktøy – kommunikasjonskanal

I løpet av de siste tiårene har ny teknologi gitt, og fortsetter å gi, verktøy for utøvelse av mer kompleks makt og innflytelse. Samtidig har teknologien «medført en kvantitativ økning i både intern og ekstern kommunikasjon» (Grenness, 1999:94), som kan føre til informasjonsoverbelastning. Forskning viser at ledere bruker mer enn tre-fjerdedeler av sin arbeidsdag på kommunikasjon (Grenness, 1999). En av forskningsdeltakerne i min studien beskriver at hun trolig bruker mer enn 70 % av sin arbeidshverdag på digitale verktøy (Anne, 18.02.16). Dette, som kan kalles informasjonsoverbelastning, kan føre til stress og senket produktivitet.

*Stadig flere virksomheter tar i bruk e-post, intranett og annen teknologi for å kunne nå ut med informasjon til alle medarbeidere så raskt som mulig og gjøre informasjonen lettere tilgjengelig. Denne endringen er med på å endre kommunikasjonsformene i arbeidslivet (Erlie, 2006:199).*

Den som ønsker å formidle noe til andre må velge den kommunikasjonskanalen som best passer til budskapet. Erlie (2006) hevder at manglende bevissthet om de ulike kanalenes egenskaper, styrker og svakheter, er årsaken til at problemer oppstår med digital kommunikasjon. I dag er valgmulighetene mange, men tradisjonelt er det vanlig å skille mellom skriftlige og muntlige kommunikasjonskanaler. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) åpner den muntlige kanalen for kommunikasjon som ikke bare er verbal, men som også gir signaler fra stemmeleie og kroppsspråk. Slik «rik informasjon» kan vanskelig formidles i skriftlige kanaler. Skriftlig kommunikasjon er ofte «tregere» enn muntlig, i den forstand at tilbakemelding fra mottaker av budskapet gjerne tar lengre tid enn ved muntlig kommunikasjon. Disse påstandene fra Jacobsen og Thorsvik (2007) kan utfordres ved at; 1) dagens teknologi tillater bruk av emoticons<sup>5</sup> som kan gi mottaker signaler på senders følelser og budskapets karakter, og 2) dagens teknologi åpner for såkalt Instant Messaging (IM) som tillater hurtig tilbakemelding. Videre kan man problematisere dette ved at ikke alle ledere (eller ansatte) benytter seg av emoticons, ei heller er tilgjengelig på telefon og epost hele tiden, men som denne studiens forskningsdeltakere sier så er dette mest sannsynlig annerledes for dagens unge, og at dette dermed vil endre seg i framtiden.

---

<sup>5</sup> Emoticons kommer av ordet emotions = følelser, og icons = bildesymboler. Emoticons tillater en form for uttrykk av følelser og kroppsspråk. Eksempler på emoticons og smiley: ☺ ☹ som symboliserer smilende og surt menneske, som igjen kan gi assosiasjoner til positive og negative følelser, f.eks. hos avsender. Kalles også emoji(s). Se [emojipedia.org](http://emojipedia.org) – leksikon av forskjellige emojis og deres betydning.

Både muntlige og skriftlige kommunikasjonskanaler kan være «bærere» av rik informasjon. Daft og Lengel (1986) sin media richness-figur kan dermed virke litt statisk da den ikke tar til høyde for dagens teknologiske utvikling av kommunikasjonskanaler. Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker fram framveksten av informasjon- og kommunikasjonsteknologi og at dette har ført til kanaler som ligger i grenseland mellom muntlig og skriftlig kommunikasjon, som ulike IM-applikasjoner og chatteprogram. Dermed åpnes det for en nyansering av deres, og Daft og Lengels (1986), noe statiske beskrivelse av ulike kommunikasjonskanalers innhold og formidling av rik informasjon.

### 3.3.2. Computer Mediated Communication (CMC) – fordeler og ulemper

CMC ble originalt designet i USA i midten av det 20.århundre, som et verktøy for nasjonalt forsvar (Walther, 1996; Thurlow et al., 2005), men beskrives i dag som et paraplybegrep hvor CMC er menneskers kommunikasjon via datamaskiner, og skiller mellom synkron CMC hvor interaksjonen skjer i sanntid, og asynkron CMC hvor deltakerne i interaksjonen ikke nødvendigvis er online samtidig (Simpson, 2002; Thurlow et al., 2005).

Man kan gjøre et skille ved tekstbasert CMC og ikke-tekstbasert CMC. Eksempler på tekstbasert CMC er epost, diskusjonsforum og ulike chatteprogram, mens ikke-tekstbasert CMC er muntlig kommunikasjon som for eksempler videokonferanser. Med CMC har tid, avstand og tilgjengelige ressurser blitt faktorer som ikke nødvendigvis spiller en rolle i kommunikasjonen (Weisband, 2008). CMC kan finne sted over lokale nettverk eller via Internett, og faller innenfor en beskrivelse av datamaskiner som verktøy, ifølge Simpson (2002), og underbygger forståelsen av digitale verktøy som hjelpemidler for ledelse. Ifølge Simpson (2000) involverer flere og flere arbeidsoppgaver datamaskiner og CMC, og omhandler blant annet idégenerering, beslutningstagning og informasjonsutveksling. Dette kan igjen påvirke hvordan vi kommuniserer og utvikler relasjoner, og forholder oss til hverandre på.

CMC kombinerer kvaliteter assosiert ved ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og skriftspråket, og gir en kommunikasjon som kan karakteriseres med en umiddelbarhet og uformell stil som i mindre grad krever planlegging og redigering av innhold, og som gir hurtig feedback, blandet med en mangel av visuelle ledetråder. Herring (1996) viser at språket i CMC har blitt forstått som skriftlig, men at det likevel er likt muntlig språk da utvekslingen av beskjeder gjerne er hurtig og uformell. CMC-språket er dessuten rikt på akronymer, emoticons og annen grafikk. En annen karakteristikk av CMC er at deltagere i kommunikasjonen interagerer uten å nødvendigvis kjenne til samtalepartnerens kjønn, identitet, personlighet og humør, som

påvirker vårt tolkning av budskapet. Dette har ført til hypoteser om at CMC er upersonlig eller distanserende, slik at det er nyttig for å sende informasjon, men ikke for å utvikle personlige forhold (Herring, 1996). En effekt av CMC kan være «underskudd på vanlig sosial tilbakemelding og fysisk kontakt» (Grenness, 1999:94), her påpekes en utfordrende effekt ved CMC, at det sosiale nærværet forsvinner når kommunikasjon foregår over digitale kanaler.

CMC benyttes ikke bare for å overføre enkel informasjon mellom to eller flere parter, det brukes til mye mer. Likevel er mye av litteraturen på feltet kritisk til «the nature of communication through computer networks» (Walther, 1996:4). Walther (1996) har gjennomgått ulike forskningstradisjoner innenfor CMC, og fant at tidlig forskning har ført til at CMC har fått et rykte på seg for å være upersonlig interaksjon. Kritikere av CMC ser på CMC som upersonlig, kunstig og til og med fiendtlig (Walther, 1996; Thimm, 2008). CMC sies å mangle flere aspekter ved tradisjonell ansikt-til-ansikt-kommunikasjon; som fysisk tilstedeværelse og sosiale-, nonverbale- og kontekstuelle signaler, og er derfor mer utsatt for misforståelser og konflikter. Disse manglene fører også til usikkerhet for bruker når det kommer til adferd; hvordan man skal te seg og hvordan det er forventet at man skal te seg via CMC (Thimm, 2008). Et annet problem som kan oppstå ved CMC er informasjonsoverbelastning. Ifølge Sproull og Kiesler (1998) er ikke alltid mer informasjon mer verdifull enn mindre informasjon. Som leder må man ta hensyn til at informasjonen ikke nødvendigvis er nyttig for alle, så selv om CMC er tid- og kostnadseffektivt, øker det også ansattes tidsbruk, når de må lese irrelevant informasjon. Sproull og Kiesler (1998) sier videre at raskere og enklere kommunikasjon ikke alltid resulterer i bedre kommunikasjon. Det er så enkelt å sende epost, SMS og IM at man ikke tenker seg om før man sender beskjeden, og dermed kan kommunikasjonen mangle dømmekraft.

Ifølge Fischer og Manstead (2004) både bør og kan ledere bruke asynkron media, som for eksempel epost, for beskjeder som inneholder lite tvetydighet. Og motsatt, for beskjeder som er tvetydige bør man som leder benytte seg av synkron medier, som for eksempel ansikt-til-ansikt. Fischer og Manstead (2004) hevder at bruken av tekstbaserte digitale verktøy for kommunikasjon vil ha en innvirkning på samhandlingen med leder da tekstbasert kommunikasjon fratrukker både sender og mottaker ulike kommunikasjonssignaler. Walther (1996) sier at nyere forskning har nyansert bilde noe, og vist at CMC ikke er så statisk og upersonlig som tidligere forskning ville ha det til.

### 3.3.3 Alder og teknologi

Ifølge Liestøl og Rasmussen (2003) har de som vokste opp på 1980- og spesielt 1990-tallet opplevd en helt annen verden enn tidligere generasjoner med tanke på teknologi og digital tilgjengelighet. 1990-generasjonen er vokst opp med mobiltelefon og bruker telefonen på en helt annen måte enn eldre generasjoner, de bruker den hele tiden, og spesielt under dagens små «ventefaser». Den voksne befolkningen, de som har unger født på 1980- og 1990-tallet, er derimot ikke vokst opp med mobiltelefon og teknologi på lik linje med sine barn. Disse voksne ble gjerne introdusert for mobiltelefonen gjennom jobb, gjerne som en nødvendighet, og ikke for underholdning.

Prensky (2001) kaller generasjonen vokst opp på slutten av 1900-tallet og på starten av 2000-tallet for «Digital Natives», eller digitalt innfødte. Han setter denne generasjonen opp mot eldre generasjoner som han kaller «Digital Immigrants», eller digitale immigranter. Digitalt innfødte har vokst opp med, og vært omringet av, teknologi, i motsetning til digitale immigranter som har adoptert den nye teknologien og dens funksjoner i voksen alder. Prenskys (2001) forståelse av alder og teknologi har blitt kritisert av flere, blant annet har Sloten (2014) i sin masteroppgave henvist til Helsper (2009) og Bennett (2012) som begge kritiserer Prensky, og mener man ikke kan generalisere en hel generasjon på den måte, ikke vet man heller hvordan eldre mennesker adopterer ny teknologi. Sloten (2014) har gjennom sin masteroppgave vist at det er en forskjell mellom de digitalt innfødte og de digitale immigrantene. Hans masteroppgave viser at ledere opplever utfordringer ved den nye generasjonens digitale kompetanse og deres konstante tilstedeværelse på digitale plattformer. Likevel er ikke utfordringene nødvendigvis negative, men de utfordrer måten å tenke kommunikasjon og ledelse på.

### 3.4 Kommentar til forskningslitteratur

Når jeg har beveget meg inn på CMC-feltet og ved gjennomgang av forskningslitteratur på teknologi og kommunikasjon opplever jeg at en god del av litteraturen framhever de negative sidene og konsekvensene ved bruk av digitale verktøy i kommunikasjon, og i mindre grad de positive (se for eksempel Erlie, 2006; Walther, 1996; Raaheim, 2011). Mye av forskningslitteraturen viser ofte innledningsvis til de positive faktorene ved bruk av digitale verktøy for kommunikasjon, men drøfter i liten grad disse faktorene videre. Som regel er det fokus på de negative faktorene og aspektene ved bruk av digitale verktøy for kommunikasjon, og det vises ofte til manglende visuelle ledetråder, mangel på rik informasjon og utvikling av relasjoner og kommunikasjonskonflikter som ulemper ved digital kommunikasjon (se for

eksempel Raaheim, 2011; Grenness, 1999; Thimm, 2008; Walther, 1996; Fischer og Manstead, 2004).

Mye av forskningslitteraturen tar for seg den skriftlige kommunikasjonen, epost og SMS, og i mindre grad muntlige og visuelle digitale verktøy som for eksempel Skype og Lync (se for eksempel Fischer og Manstead, 2004). Også Mintzberg (2011) har for det meste fokusert på tekstbasert CMC som epost og skriftlig digital kommunikasjon. Veletablerte forskere (se for eksempel Lengel og Daft, 1986), måler CMC opp mot ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, som regnes som den optimale kommunikasjonskanalen i lys av effektiv kommunikasjon (Thurlow et al., 2005). Man kan stille spørsmål ved dette, da ansikt-til-ansikt-kommunikasjon ikke garanterer god kommunikasjon, ansikt-til-ansikt-kommunikasjon kan både være misvisende og motstridene (Sproull og Kiesler, 1998). Ikke for å underslå funn fra veletablerte forskere og teoretikere, men denne studien vil forsøke å ha en mer positiv og åpen holdning til CMC og bruken av digitale verktøy for å utøve ledelse.

## 4. Metodisk tilnærming

I dette kapitlet vil forskningsdesign, vitenskapsteori og intervju som metode bli presentert. Videre blir gjennomføringen av intervjuene gjort rede for, før etiske prinsipper ved intervju presenteres og det til slutt reflekteres rundt kvaliteten i forskningen.

Forskningsmetoden som er valgt for å finne svar på problemstillingen er kvalitativ. Slik metode karakteriseres av en nærhet mellom forsker og forskningsdeltaker, som kan gi kunnskap man ellers ikke ville fått tak i (Kleven, 2014a). Med studiens forskningsspørsmål og formål er kvalitativ forskningsmetode riktig strategivalg, da det sikrer rikholdig data om leders egen oppfattelse av digitalisert ledelse. Kvalitativ forskning er en kontekstbundet virksomhet som plasserer betrakteren i verden. Forskningen består av en fortolkende praktiker som gjør verden synlig. Kvalitative forskere studerer ting i deres naturlige omgivelser og forsøker å forstå fenomener ut i fra den betydningen mennesker gir dem (Alvesson og Sköldbberg, 2008). Denne studien preges derfor av en fenomenologisk, eksplorerende og reflekterende metode, som beskrives i det følgende.

### 4.1 Eksplorerende design

Eksplorativt design brukes når man vil undersøke, forstå og tolke et aktuelt fenomen på best mulig måte ved hjelp av litteratur, sekundærdata og intervju (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2004). En eksplorerende studie er ofte det mest formålstjenlige når man har begrensede forkunnskaper om fenomenet, enten fordi temaet er lite forsket på tidligere eller at lignende problemstillinger sjeldent er blitt belyst. En eksplorerende studie skal gi ny ideer og innsikt i tema som enda ikke er bredt utforsket, og hvor kunnskapsnivået er lavt. Ofte brukes eksplorerende studier som en forstudie til videre forskning, men som Grenness (2001) sier, kan en slik studie også stå på egne bein.

Eksplorerende studier har som formål å frambringe innsikt og forståelse om et fenomen, og lærdommen er ofte et mål i seg selv. Slike studier er ofte fleksible, dermed vil forskeren gradvis få mer innsikt i fenomenet mens hun samler inn data. Ved eksplorerende studier har man ofte bare en grovskisse over hvordan datainnsamlingen blir og hvilke kilder som vil brukes. Man kan derfor bruke ulike tilnærminger for å undersøke fenomenet, og at man kan også bruke ulike fremgangsmåter fra ulike design. Strukturen i framgangsmåten ligger i den kontinuerlige læreprosessen som skjer i løpet av datainnsamlingen, hvor forskerens erfaring, kreativitet og kunnskap er avgjørende for hvilke resultater man kommer fram til (Selnes, 1999).



### 4.1.1 Fenomenologi

I studien forsøker jeg å forstå forskningsdeltakernes egne perspektiver og beskrivelser av fenomenet digitalisert ledelse, og videre hvordan de selv opplever å lede ved hjelp av digitale verktøy.

*Når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter» (Kvale og Brinkmann, 2015:45).*

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) kan det å ha et fenomenologisk perspektiv medføre visse implikasjoner for analyse og tolkning av datamaterialet. Studien har et fenomenologisk design, det gir føringer for hvordan et intervju bør gjennomføres: det er forskningsdeltakerens livsverden og erfaringer man er ute etter, derfor må man være åpen for, og ikke kritisk til, deltakerens erfaringer og beretninger. Siden det i fenomenologien er forskningsdeltakernes erfaringer man er ute etter bør man stille så åpne spørsmål som mulig som gir rom for presise og tykke beskrivelser slik at man for best mulig innsikt i erfaringene og meningene til forskningsdeltakerne (Kvale og Brinkmann, 2015).

### 4.2 Intervju

For å få svar på forskningsspørsmålet er det valgt semistrukturerte intervju. Ifølge Grenness (2001) er intervju en datainnsamlingsmetode som kan kalles eksplorativ, og dermed kan passe godt inn i denne studiens eksplorerende design. Hensikten med en slik metode er å skape en situasjon for en åpen samtale hvor forskningsdeltakerne reflekterer over egne erfaringer og meninger rundt et bestemt tema (Grenness, 2001; Postholm, 2011; Kvale og Brinkmann, 2015). I et semistrukturert intervju har forskeren klart for seg hva intervjuet skal handle om, mens samtalen blir til underveis. Intervjuguiden er gjerne ikke detaljert, og man tar sikte på å stille åpne spørsmål, slik at forskningsdeltakeren forteller så mye og så dyptgående som mulig fra egen livssituasjon og egne erfaringer. Ved bruk av semistrukturert intervju kan man komme dypere inn i problematikken ved at man har fleksibilitet til å følge opp interessante emner, tillate digresjoner og stille oppfølgingsspørsmål (Kvale og Brinkmann, 2015). I et semistrukturert intervju legges mye av suksessen på intervjuet på forskerens skuldre, som må være fleksibel, god til å lytte og ha evnen til å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene. Å inneha evnen til å skape en atmosfære som inviterer forskningsdeltakeren til å åpne opp og fortelle om egne erfaringer, er også med og bestemmer hvorvidt det blir suksess eller fiasko (Kleven, 2014b; Tjora, 2010).

#### 4.2.1 Utvalg

Hvilke og hvor mange forskningsdeltakere man trenger, er avhengig av forskningsspørsmål, metode og tilgang til feltet. Siden hensikten med kvalitative forskningsmetoder gjerne er overførbarhet, og ikke generalisering, er strategisk utvelging av forskningsdeltakere gjerne mest hensiktsmessig for å få informasjon om det tema man studerer (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2004). I denne studien er utvelgingen av forskningsdeltakere strategisk, for å få et utvalg av forskningsdeltagere som kunne uttale seg på en reflektert måte om digitalisert ledelse. Jeg satte noen få, men avgjørende begrensninger for hvem forskningsdeltakerne kunne være. Det ble satt som krav at de hadde noen års ledererfaring og at de satt i en lederposisjon i dag som forutsatte kommunikasjon med ansatte. Samtidig ble det ikke satt noen krav om alder, kjønn eller bransje forskningsdeltakerne tilhørte. Ved å benytte meg av eget nettverk fikk jeg til slutt kontakt med fire aktuelle informanter som ønsket å delta i prosjektet.

#### 4.3 Gjennomføring av intervju og intervjuguide

Før intervjuene ble det sendt ut et informasjonsskriv (se vedlegg 2) via epost, hvor studiens formål og hvordan intervjuet ville bli gjennomført ble beskrevet. Her viste jeg samtidig til hvordan jeg ville behandle datamaterialet og forskningsdeltakernes anonymitet. Før starten av hvert intervju gjennomgikk jeg informasjonsskrivet med forskningsdeltakeren og avklarte om bruk av lydopptaker var godkjent.

Hver forskningsdeltager fikk selv bestemme tid og sted for gjennomføring av intervju, slik at vi i størst mulig grad kunne unngå forstyrrelser. Det var viktig med god tid under intervjuene slik at forskningsdeltakerne fikk fortalt mest mulig og delt sine erfaringer rundt egen ledelsespraksis. Tilstrekkelig tid ville også gi rom for og mulighet til utdypende spørsmål fra min side og refleksjon fra deltagerne. Intervjuene ble gjennomført i løpet av perioden 18. til 24. januar 2016.

Grunnet praktiske årsaker ble ett av intervjuene gjennomført via Skype da forskningsdeltakeren var mye ute og reiste. Skype er et dataprogram for kommunikasjon mellom mennesker via datamaskiner, som kan brukes til tekstmeldinger, telefonsamtaler og videosamtaler. For dette intervjuet brukte vi videosamtale slik at man kan fange opp ansikts- og kroppsspråk. Bruk av Skype kan medføre utfordringer som blant annet at det er vanskelig å «lese» en situasjon, for eksempel om forskningsdeltakeren sitter og tenker og reflekterer rundt et spørsmål eller om vedkommende venter på at man som forsker skal stille et nytt spørsmål. Jeg var klar over disse utfordringene og var bevisst disse under intervjuet. En positiv side ved å gjennomføre intervjuet

via Skype er at forskningsdeltakeren ikke kunne se lydopptakeren, noe som gjorde at vedkommende slapp å bli minnet på at intervjuet ble tatt opp. Samtidig er en annen positiv side ved denne gjennomføringen at forskningsdeltakeren fikk selv bestemme hvor vedkommende ønsket å være under selve intervjuet, og kunne dermed velge den plassen som vedkommende selv syntes var best for gjennomføringen. For å kompensere for den manglende fysiske tilstedeværelsen, og for å bekrefte at jeg hadde hørt og forstått hva forskningsdeltakeren sa, gjentok jeg med jevne mellomrom svarene forskningsdeltakeren ga med mine egne ord. Jeg gjorde også dette ved de andre intervjuene, men i større grad under Skype-intervjuet. Denne metoden viser forskningsdeltakerne at jeg er lydhør og tilstede.

#### 4.3.1 Intervjuguide

Alle fire intervjuene ble gjennomført med samme intervjuguide (se vedlegg 3), som var konsentrert rundt de tre temaene *ledelse, teknologi og kommunikasjon*. For alle temaene var det utformet noen få spørsmål, som var så åpne som mulig slik at de skulle innby forskningsdeltakerne til å fortelle så dypgående som mulig om tema. Eksempler på spørsmål som ble stilt er «Hva ledelse er for deg?» og «Hvordan kommuniserer du via digitale verktøy?».

Etter erfaringene fra det første intervjuet ble to av spørsmålene i intervjuguiden tydeliggjort, da forskningsdeltakeren ba meg om å presisere spørsmålene. Samtidig endret ordstillingen seg og formuleringen på noen av spørsmålene, siden noen av forskningsdeltakerne svarte på de på forhånd formulerte spørsmålene, uten at de hadde blitt stilt. Som intervjuer erfarte jeg en utvikling gjennom intervjuene, hvor jeg etter hvert løsrev meg selv fra intervjuguiden og på denne måten oppnådde mer dialog enn utspørring av forskningsdeltakeren.

Det var ingen av spørsmålene som jeg ikke fikk svar på, men de mest åpne spørsmålene som «Hva er god kommunikasjon?», «Hva er kommunikasjon for ledelse?» genererte de lengste mest utfyllende svarene hvor forskningsdeltakerne reflekterte og begrunnet sine svar. Underveis i intervjuet erfarte jeg at dersom jeg gjentok eller summerte opp med egne ord det forskningsdeltakerne sa, fikk jeg bekreftet at jeg hadde forstått det de hadde sagt. På denne måten fikk forskningsdeltakerne muligheten til å rette opp eventuelle misforståelser, legge til noe eller utdype svaret. Dette er i tråd med det Kvale og Brinkmann (2015) betegner som de tolv fenomenologisk inspirerte nøkkelord som karakteriserer det semistrukturerte kvalitative forskningsintervju. Selv om jeg fra det første til det siste intervjuet stilte flere oppfølgingsspørsmål, ser jeg når jeg leser det transkriberte materialet at jeg kunne stilt flere og på denne måten fått enda tykkere beskrivelser. Å stille oppfølgingsspørsmål er med på å sikre

reliabiliteten i forskningsdeltakernes svar, noe som igjen er med på å forbedre kvaliteten på studien (Kvale og Brinkmann, 2015).

Etter å ha gjennomført alle intervjuene erfarer jeg at de første intervjuene led under min egen usikkerhet grunnet lite erfaring med å gjennomføre intervju, slik at jeg fulgte intervjuguiden mer slavisk innledningsvis uten å slippe meg helt fri fra den. De to siste intervjuene er mer preget av at jeg var tryggere i rollen som intervjuer og på hva jeg skulle spørre om. De siste intervjuene er derfor mindre preget av struktur, som kanskje medførte at jeg ikke styrte forskningsdeltakerne, men heller lot de snakke fritt om tema også utenfor studien. På den ene siden kan dette ha gitt begrenset datamateriale, men på den andre siden kan det at forskningsdeltakerne fikk snakke fritt medført at de åpnet seg mer enn om jeg fulgte intervjuguiden slavisk. Forskningsdeltakerne ga fylldige beskrivelser og svar på de største og mest åpne spørsmålene jeg stilte, noe som kan bekrefte at jeg lyktes med åpne spørsmål med rom for refleksjon og beskrivelser.

Jeg kjente meg igjen i dilemmaet som Tjora (2010) beskriver i det å holde en viss struktur og få svar på det man søker, samtidig som man ønsker at forskningsdeltakerne skal snakke så fritt og dyptgående som mulig. Jeg brukte en intervjuguide med spørsmål som var nødvendig å få svar på for å kunne svare på mine egne forskningsspørsmål. Samtidig som det var ønskelig å få svar på de forhåndsbestemte spørsmålene, måtte jeg være åpen for at forskningsdeltakerne kunne komme med andre tema og/eller digresjoner som kunne være nyttige, men som jeg ikke var kjent med da intervjuguiden ble utformet.

#### 4.3.2 Bruk av lydopptaker

Under intervjuene ble det benyttet lydopptaker etter godkjenning fra forskningsdeltakerne. Dette for å gjøre arbeidet med å analysere data i etterkant bedre, og for å lette presset på meg som intervjuer under selve intervjusituasjonen. En lydopptaker forenklet min rolle da jeg kunne konsentrere meg om å lytte til hva informantene sa, i stedet for å måtte notere ned alt. Ved å bruke lydopptak får man også tatt vare på informantenes egne uttalelser, og muligheten for å på ny kunne lytte til det forskningsdeltakerne har sagt, for å få tak i nyanser som ved første gjennomlytting ikke trer så tydelig fram (Johannessen et al., 2004; Postholm, 2011).

## 4.4 Strategier for, og gjennomføring av analyse

Som et første analytisk grep sorterte jeg de transkriberte intervjuene ut i fra temaene i intervjuguiden, det vil si i forhold til *ledelse*, *kommunikasjon* og *digitale verktøy*. Disse tre kategoriene dannet så utgangspunktet for videre analyse.

### 4.4.1 Transkribering

Jeg transkriberte intervjuene forløpende og like etter at de var gjennomført, og fikk med dette erfaring om egen intervjustil, samtidig som jeg kunne endre og eller utvide spørsmålsformuleringen til neste intervju. Samtidig ga dette mulighet for å starte analysen umiddelbart, og samtidig gjøre valg i forhold til hvordan transkriberingen skulle gjøres. For eksempel ble det valgt å unnlate å transkribere mm'er og ja'er som jeg som forsker kom med under intervjuet, for å oppmuntre forskningsdeltakeren, og vise at jeg lyttet. På denne måten blir transkripsjonen og forskningsdeltakernes utsagn mindre oppstykket og flyter bedre, og den får en mer formell og skriftlig stil. Det ble derimot registrert når forskningsdeltakerne lo eller hadde pauser av ulik lengde. Det medfører ikke en svakhet ved oppgaven da det er forskningsdeltakerens stemme som blir hørt, og utsagnene ikke gir annen respons enn at jeg som forsker har lyttet til det som blir sagt. Transkriberingen ble også gjort på bokmål da forskningsdeltakerne snakket dialekt. Dette er med på å anonymisere datamaterialet og for å få en bedre flyt i den transkriberte teksten. I transkripsjonen ble også navn på arbeidsplass og kollegaer anonymisert grunnet konfidensialitet, og fordi det ikke er arbeidsplassen eller bedriften som er av interesse for denne oppgaven.

### 4.4.2 Kategorisering og koding

For koding- og kategoriseringsfasen ble det brukte et kvalitativt dataanalyseringsverktøy kalt atlas.ti<sup>6</sup>, og programmet ble brukt ved førstegangskoding av datamaterialet. Materialet ble kodet igjen, denne gangen med penn og papir, før det nok en gang ble lagt inn i atlas.ti og kodet på nytt, samtidig som sitater ble markert og lagret. Etter nok en gang å ha kodet i atlas.ti, jobbet jeg igjen for hånd med å utvikle kategorier og finne koder som passet inn under hver kategori. Kodingsarbeidet ble gjort på flere måter for å få en bedre forståelse av datamaterialet, og for ikke å gå vill i egne tolkninger.

---

<sup>6</sup> Atlas.ti er et kvalitativt analyseprogram. Programmet tilbyr bruker verktøy for koding og kommentering av funn i sitt datamaterialet (<http://atlasti.com/>).

Intervjuene ble kategorisert i tre kategorier med tilhørende koder. Disse tre kategoriene er; *Bruk av digitale verktøy i ledelse*, *Kommunikasjon i digitalisert ledelse* og *Barriere for og muligheter ved digitalisert ledelse*. Disse kategoriene presenteres nærmere i kapittel 5.

Et fenomenologisk design setter føringer for hvordan analyseprosessen skal gjennomføres, blant annet har man en induktiv tilnærming til lesing og tolkning av empirisk datamateriale. Dette gjenspeiler seg i en åpen koding hvor man skal forsøke å identifisere og klassifisere mønstre i datamaterialet (Nilssen, 2012). En åpen koding vil si at en bruker datamaterialet og ikke teorier i kategoriserings- og kodingsprosessen. Før gjennomføringen av intervjuene, transkriberingen og analyseringsprosessen gjennomgikk jeg ikke litteratur om ledelse og kommunikasjon, slik at kodingen skulle bli mest mulig teorifri, og jeg mest mulig åpen og lyttende i min tilnærming til datamaterialet. Dette er et mål med induktive kvalitative studier ifølge Nilssen (2012). Til forskjell fra hva Nilssen (2012) sier om ikke å bruke forhåndsbestemte kategorier for å lete etter betydninger i datamaterialet, har jeg brukt det. Kategoriene *ledelse*, *kommunikasjon* og *digitale verktøy* har vært med meg gjennom hele prosessen, fra intervjuguiden og intervjuene til analysen. Dette er i tråd med hva Selnes (1999) sier om det eksplorerende design, og dets muligheter til å knytte flere metoder sammen for å få best mulig forståelse av datamaterialet.

Kvale og Brinkmann viser til koding som en måte å bryte ned en tekst, hvorpå man utvider teksten igjen ved meningstolkning og ved «å legge til hermeneutiske lag som muliggjør forståelse» (2015:230). Ved å gjøre transkriberingen selv fikk jeg en følelse av helheten i intervjuene. For å få fram det sagte i det som sies (Hoveid, 2010) ble det Kvale og Brinkmann (2015:232) beskriver som «meningsenheter» bestemt i samsvar med hva forskningsdeltakerne uttrykker. Dette var for eksempel forskningsdeltakernes beskrivelser av ledelse og kommunikasjon. Meningsenhetene ble så forsøkt tematisert ut fra forskningsdeltakernes synsvinkel. Videre forsøkte jeg å finne mulige svar på forskningsspørsmålet i meningsenhetene før disse igjen ble samlet i deskriptive utsagn og tekst (Kvale og Brinkmann, 2015).

Under transkriberingen brytes konversasjonen opp fra dens opprinnelige innhold ved at man går fra tale til tekst. Som forsker skal man forsøke å finne meningen i det som sies, som er transkribert. En nedskrevet samtale er en fiksert tekst, som kan bli en felles referanseramme som kan åpnes, og dermed muliggjør rom for forskjellige tolkninger av den samme teksten

(Hoveid, 2010)<sup>7</sup>. Dette kan ha betydning for hvordan man leser og tolker en tekst, slik at to forskere kan tolke den samme teksten ulikt. Ved å diskutere egen og andres studier, har egne antagelser og tolkninger blitt utfordret, og nye forståelser av datamaterialet kan være oppdaget. I sum kan dette styrke kvaliteten i studien.

## 4.5 Forskeretikk

Intervju har flere etiske, moralske og metodiske utfordringer. Det menneskelige samspillet i intervjuet påvirker både forsker og forskningsdeltaker og kunnskapen som produseres i intervjusituasjonen (Kvale og Brinkmann, 2015). Som forsker ønsker man både å ta hensyn til og vise respekt for forskningsdeltakeren, samtidig som man ønsker et datamateriale som går i dybden på det undersøkte fenomenet. Denne balansegangen kan være vanskelig både å finne og å opprettholde. I ettertid har jeg erfart at jeg unngikk de mer krevende «hvorfor»-spørsmålene, som kunne gitt enda bedre beskrivelser av ledernes bruk av digitale verktøy. På den annen side, kunne mer inngående spørsmål gitt andre svar, herunder også manglende svar dersom de opplevde spørsmålene for nærgående. Dette kunne også ha medført mistillit mellom oss som kunne ha påvirket intervjuet negativt.

Både i planleggings- og intervjufasen vektla jeg etiske spørsmål omkring innhenting av forskningsdeltakernes informerte samtykke og samtidig vurdere hvilke mulige konsekvenser deltakelsen kan ha for forskningsdeltakerne. Ved å sende ut et informasjonsskriv, hvor formålet med oppgaven ble beskrevet og hva som vil skje med opplysningene, fikk forskningsdeltakerne et større innblikk i prosjektet og dermed et bedre grunnlag til å samtykke til deltakelse. Både før og etter intervjuene forsikret jeg forskningsdeltakerne om at de ville bli anonymisert, og at ingen direkte gjenkjennbare opplysninger bli tatt med i studien. Jeg presiserte at det var deres erfaringer som individuelle personer og ledere jeg ville ha opplysninger om, og ikke selskapet eller bedriften de jobber for.

### 4.5.1 Etiske retningslinjer

NESH har utviklet en liste med 15 punkter med forskningsetiske retningslinjer som omfatter beskyttelse av personvern, som forskere skal arbeide ut i fra, i tillegg til en grunnleggende respekt for menneskeverdet (NESH, 2006). Informert og fritt samtykke betyr at forskningsdeltakerne er informert om undersøkelsens formål og risikoer ved å delta i forskningsprosjektet. At samtykke skal være informert og fritt betyr at ingen skal tvinge noen

---

<sup>7</sup> Hoveid (2010) bruker i sin artikkel filosofen Ricoeurs teori om handling og hermeneutikk for å beskrive hvordan lærere i sin utdanning kan utvikle sin «leseferdighet» i form av forståelse av tekst.

til å delta, og forskningsdeltakerne kan når som helst trekke samtykket uten at spørsmål stilles og grunn må oppgis (NESH, 2006). Forskningsdeltakerne ble etter gjennomføringen av intervjuet påminnet at de kan trekke seg når som helst og at opplysningene vil bli slettet med en gang. De ble også informert om at lydfiler, transkripsjon og alt som kan knyttes til den enkelte ville slettes når studien var avsluttet. Dette er ei tråd med NSDs (Norsk Senter for Forskningsdata) retningslinjer for personvern som man må følge når man bruker datamaskinbasert utstyr for behandling av personopplysninger.

Studien søkte desember 2015 om godkjenning fra NSD til å gjennomføre prosjektet. 18. januar 2016 ble godkjenning av studien gitt av NSD (se vedlegg 1).

Konfidensialitet viser til en enighet mellom forsker og forskningsdeltaker om hvordan opplysninger som kommer fram under intervjuet kan brukes. Sensitive og personidentifiserende opplysninger ble utelatt slik at man i minst mulig grad kan gjenkjenne hvem som har deltatt i forskningsprosjektet (NESH, 2006; Kvale og Brinkmann, 2015). Som tidligere nevnt ble forskningsdeltakerne informert om at de ville bli gitt fiktive navn og at kun opplysninger om alder, kjønn og antall år som leder og ledererfaring ble presentert i oppgaven. Ingen av forskningsdeltakerne takket nei til å være med. Etter at intervjuene var gjennomført og transkribert, sendte jeg en individuell epost til forskningsdeltakerne med et forslag til hvordan jeg ville beskrive de i studien, med ønske om forskningsdeltakernes tilbakemelding. Alle foreslo noen små endringer, som ble tatt inn slik at de selv kunne kjenne seg igjen i beskrivelsen.

#### 4.6 Kvalitet – et spørsmål om reliabilitet, validitet og overførbarhet

Overfor har jeg presentert og argumentert for valg av metode og framgangsmåte. I et slikt perspektiv mener jeg at jeg har gitt mine data tilstrekkelig validitet. Ved å være transparent i mine tolkninger og handlinger, og samtidig gjengi direkte sitater fra intervjuene gir jeg leser mulighet til å etterprøve mine fortolkninger og funn. Og selv om datamaterialet er anonymisert, mener jeg likevel studien er troverdig. Dermed kan studien vurderes som etterprøvbar, anvendelig og dermed pålitelig og gyldig.

Innenfor kvalitativ forskning pågår det en debatt om hvorvidt man kan inkorporere begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet i forskningen. I samsvar med Kvale og Brinkmann (2015) som bruker disse begrepene for å diskutere kvalitet i kvalitativ forskning, vil jeg i denne studien legge til grunne de samme begrepene for samme diskusjon.



#### 4.6.1 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver reliabilitet som noe som har med troverdighet å gjøre. Dersom andre forskere kunne reprodusere de samme resultatene hvis de brukte samme intervjuguide, samme forskningsdeltakere og analyserte datamaterialet med samme førforståelse, kan man si at reliabiliteten er god og at resultatene er troverdige. Ved å være så åpen som mulig som forsker om hvilke spørsmål som er stilt forskningsdeltakerne, hvilke «briller» man har hatt på seg når man har lest og tolket datamaterialet og hvordan man har analysert datamaterialet, skal andre forskere også kunne reprodusere denne studiens resultater. Mine analyser baseres på mine erfaringer og kunnskaper, og det kan tenkes at en leder ville tolket mine funn annerledes, da han/hun kunne tolket ut fra egne erfaringer som leder. Å være transparent i sine handlinger betyr at man som forsker skal forklare hva man har gjort og hvorfor underveis i forskningsprosessen. Dette vil sikre reliabiliteten og dermed også kvaliteten på studien (Kvale og Brinkmann, 2015). Kvalitativ forskning påvirkes av forskerens subjektive og individuelle teorier. Derfor er det viktig at man som forsker legger fram sine perspektiver og meninger, slik at leser kan se hvordan forsker har kunnet påvirke forskningsarbeidet (Postholm, 2011). Ved å være åpen om valg som er gjort underveis og hvorfor akkurat denne forskningslitteraturen er presentert gir jeg leser mulighet til å forstå mine tolkninger og refleksjoner. Forskerens subjektivitet kan både være et pluss og et minus i forskningssammenheng (Kleven, 2014a). Altså kan min bagasje, min måte å tolke verden på, både være til hjelp og hindring for denne studien.

Under intervju blir forskeren selv et viktig instrument i datainnsamlingen. Forskerens egne fagkunnskaper har betydning for utformingen av intervjuguiden og ved analyse og tolkning av det transkriberte intervjuet (Postholm, 2011; Kvale og Brinkmann, 2015; Kleven, 2014a), noe man som forskere må være bevisst på og reflektere rundt. Å stille ledende spørsmål kan tolkes som en måte for forsker å få informasjon om spesifikke sider ved en sak, eller som en måte for å fabrikkere svar. I intervjuguiden ble ingen ledende spørsmål formulert, mens det i intervjuene ble stilt noen ledende spørsmål for å undersøke forskningsdeltakernes svar. På denne måten kunne jeg sjekke reliabiliteten i svarene og for å bekrefte egne fortolkninger. Å bruke ledende spørsmål i et slikt formål er med på å forbedre kvaliteten av intervju og analyse, ifølge Kvale og Brinkmann (2015).

Validitet er et begrep man bruker ved drøfting av en studies kvalitet. Validitet viser til spørsmålene om metoden som er valgt er gyldig for å undersøke det den skal undersøke. Altså om hvorvidt en eksplorerende fenomenologisk kvalitativ metode vil gi svar på hvordan

digitalisert ledelse utøves. Da digitalisert ledelse er relativt lite forsket på som fenomen, vil studiens design være et godt valg for å få svar på forskningsspørsmålet. Å få et innblikk i hvordan forskningsdeltakerne opplever fenomenet digitalisert ledelse i sin jobbhverdag er det dermed også hensiktsmessig å benytte seg av et semistrukturert intervju hvor forskningsdeltakerne kan fortelle og reflektere rundt ulike tema som tas opp under intervjuet.

Med overføring menes hvilke situasjoner resultatene kan overføres til, og hvem kan ha nytte av resultatene. Studien har ingen ambisjon om å komme fram til absolutte sannheter om digitalisert ledelse. Jeg kan ikke påstå at noe er sant eller likt på tvers av kontekster, og at mine funn og påstander ikke vil endre seg over tid. Dette betyr likevel ikke at det er umulig å si noe generelt om ledes bruk av digitale verktøy i ledelse. I stedet for å påstå sannheter, vil jeg heller fremme muligheter og sannsynlighet. På denne måten er det opp til leseren å avgjøre hvorvidt funnene i denne studien er gyldige for hennes/hans situasjon.

Ettersom denne studien begrenser seg til noen få utvalgte mellomledere vil det ikke være mulig å si noe som kan likne allmenne sannheter. Jeg håper likevel at det går an å påvise noen trender som er tydelige nok til at de i seg selv har en overføringsverdi.

## 5. Digitalisert ledelse: bruk av digitale verktøy i ledelse

Dette kapittelet skal drøfte funnene fra empirien opp mot tidligere forskning og litteratur på feltet, og på denne måten gi oss noen svar på hvordan digitalisert ledelse utøves. Jeg vil først presentere forskningsspørsmålene med de to tilhørende underforskningsspørsmålene, før jeg kort presenterer kategoriene og kodene som er brukt i analyse og tolkning. Videre følger en presentasjon av forskningsdeltakerne og deres ledelsesfilosofi. Deretter vil jeg vise hvordan de utvalgte lederne bruker digitale verktøy i sin ledelse, og hva de mener er kommunikasjon i ledelse, for så å drøfte dette opp mot forskningslitteratur på feltet. Sist vil barrierer for, og muligheter ved digitalisert ledelse bli presentert og drøftet opp mot aldersperspektivet.

Studiens forskningsspørsmål er:

*Hvordan utøves digitalisert ledelse?*

Og det stilles i tillegg to underforskningsspørsmål

- 1) *Hva, og hvordan bruker ledere digitale verktøy i sin ledelse?*
- 2) *Hvorfor bruker ledere digitale verktøy, og hvorfor bruker de det ikke, i sin ledelse?*

Fra intervjuene og transkriberingen tegnet det seg et mønster som resulterte i tre kategorier; 1) *Bruk av digitale verktøy i ledelse*, 2) *Kommunikasjon i digitalisert ledelse* og 3) *Barrierer for og muligheter ved digitalisert ledelse*. Kategoriene anvendes for å beskrive hvordan lederne bruker digitale verktøy og for å presentere hvordan de utøver digitalisert ledelse. Hovedfokus ligger på kommunikasjonsaspektet ved ledelse og hvordan dette kommer til uttrykk gjennom digitalisert ledelse. Kategoriene både utfyller og til dels overlapper hverandre. Alle tilfører noe nytt til konstruksjonen av forståelsen av hvordan og hvorfor digitalisert ledelse utøves.

Kategorien *Bruk av digitale verktøy i ledelse* vil anvendes for i hovedsak å gi et innblikk i hva og hvordan digitalisert ledelse utøves. Kategorien presenteres ved bruk av tre koder som utmerket seg ved analyse av datamaterialet. Disse er; 1) *tilgjengelige digitale verktøy*, som kort beskriver de digitale verktøy lederne har til rådighet og bruker. 2) *bruksmønster*, og til slutt kode 3) *bruk av digitale verktøy i ledelse*. Kapittelet avrundes med en drøfting om valg av kommunikasjonskanal.

Den andre kategorien *Kommunikasjon i digitalisert ledelse* knytter det seg flere koder til. Blant andre *felles forståelse* og *språkbruk*, *tilgjengelighet* og *tilpasning til situasjonen og den enkelte*. Disse kodene viser hvilken bredde bruk av digitale verktøy åpner for. Faktorene ved bruk av

digitale verktøy kan være nyttige for ledere, men også for de ansatte slik det blir framlagt av forskningsdeltakerne. Kategorien viser til kommunikasjonsaspektet ved ledelse, og hvordan dette kan gjøres digitalt.

Kategori tre; *Barrierer for og muligheter ved digitalisert ledelse* er en følge av forskningsdeltakernes refleksjoner rundt nettopp dette. Hva opplever de som barrierer for å benytte seg av digitale verktøy, og hvilke muligheter ser de.

Aller først følger en kort presentasjon av forskningsdeltakerne. De presenteres med noe personalia, bedriftstilhørighet, stilling og erfaring. Videre presenteres deres syn på ledelse og hvordan de selv mener de er som ledere, og hva de synes er viktige faktorer i utøvelse av ledelse. Gjennomgående er det at alle forskningsdeltakerne har fokus på relasjonell ledelse, og samhandling med sine ansatte. Dette kan være en bakgrunn for å bedre forstå forskningsdeltakerne og deres utøvelse av digitalisert ledelse og hvorfor de handler som de gjør.

### 5.1 Lederne og deres ledelsesfilosofi

Studiens forskningsdeltakere er fire mellomledere i norske og internasjonale bedrifter. Forskningsdeltakerne beskriver egen ledelse som relasjonsorientert og samhandlingsorientert. Samtidig som de er ledere med fokus på mål og måloppnåelse. De uttrykker at de er målorienterte og handlingsorienterte ledere som må samhandle med andre for å oppnå disse målene og resultatene. De beskriver alle seg selv som ledere som ser betydningen av sine ansatte og som jobber med relasjonen til sine ansatte.

Forskningsdeltakerne presenteres videre her:

Leder	Bedrift og stilling	Ledererfaring
<b>Leder 1</b> <b>Anne (40+)</b>	Mellomleder i et stort norsk, statlig aksjeselskap innen transport.	Omtrent 14 års ledererfaring. I dag er hun hovedleder for et team på 3, hvor alle har samme kontor, men hvor alle er mye ute og reiser.
<b>Leder 2</b> <b>Bjørn (40+)</b>	Mellomleder i et stort norsk selskap innen handel.	Omtrent 25 års ledererfaring. Er i dag leder for et team på 8, hvor alle er på samme kontor, men har en del reisevirksomhet og samhandling med kontor i andre deler av landet.
<b>Leder 3</b> <b>Christian (50+)</b>	Mellomleder i en liten internasjonal bedrift som opererer innen oljebransjen, med kontorer over hele verden.	Har hatt ulike lederstillinger i nærmere 30 år, og er i dag leder for et team på 8. Teamets medlemmer er spredt rundt i verden.
<b>Leder 4</b> <b>Daniel (50+)</b>	Mellomleder i datterselskapet til et stort norsk, statlig selskap innen transport.	10 års ledererfaring. Er i dag leder for 19 ingeniører, og har et stort geografisk ansvarsområde med kontorer flere plasser i landet.

På spørsmål om Anne kunne beskrive hva hun legger i ledelse, sa hun: «Ja, ledelse for meg det handler vel om å få temaet til å jobbe sammen mot et felles mål» (18.02.16). Daniel beskriver ledelse som det «å lede, styre personer, det å få gjort ting via andre» (24.02.16). Som vi ser av sitatene fokuserer lederne på samhandling med ansatte for å nå bedriftens mål. Samtidig er de klar over hva dette krever. For eksempel sier Christian at «Det med å være leder, og å være veiledende, retningsgivende, oppmuntrende og tilretteleggende er noe som krever sitt» (18.02.16). Forskningsdeltakerne beskriver seg som ledere som skal lede andre mot mål som er satt enten av dem selv som ledere, gruppen eller av bedriften/organisasjonen. «Du må være lagspiller og du må få folk til å samarbeide, og hvis du da klarer å få de til å gjøre som du har tenkt så er det et stort pluss» (Daniel, 24.02.16). Daniels uttalelse kan tolkes dit at han ikke oppfatter seg selv som leder i et tydelig hierarki, slik vi tradisjonelt er vant med. Daniels uttalelse stemmer overens med det Grenness (2012) beskriver som en flatere ledelsesstruktur – den norske ledelsesmodellen - der leder ikke nødvendigvis er den som sitter med all kunnskap og dermed makt. Forskningsdeltakernes beskrivelser av seg selv som ledere og hva de tenker om ledelse er i samsvar med både Kenning (1987) og Jacobsen og Thorsvik (2007) sine definisjoner av ledelse.

## 5.2 Bruk av digitale verktøy i ledelse

For å få et innblikk i hvilke digitale verktøy lederne bruker og hvordan, ble det tidlig i intervjuene stilt spørsmål om hvilke digitale verktøy de har tilgjengelig og hvilke de faktisk bruker. Dette for å få en oversikt over ledernes mulighet for å utøve digitalisert ledelse, og hvilke virtuelle plattformer og arbeidsflater<sup>8</sup> de benytter. Videre følger en presentasjon av ledernes bruksmønster og deres bruk av digitale verktøy i ledelse.

### 5.2.1 Tilgjengelige digitale verktøy

Under intervjuene ba jeg forskningsdeltakerne presentere hvilke digitale verktøy de har, hvilke de bruker og hvordan. Gjennomgående ønsker alle lederne å være fysisk tilstede med sine ansatte, og i all hovedsak bruke ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Men, som situasjonen er for de fleste av forskningsdeltakerne, har de ikke alltid muligheten til å være i samme fysiske rom som sine ansatte. Enten fordi de jobber i et internasjonalt firma, har mye reisevirksomhet, eller

---

<sup>8</sup> En virtuell arbeidsflate betyr at man har individuelle virtuelle desktooper. En virtuell desktop er tilgjengelig for brukeren fra enhver enhet.

Virtuelle plattformer er virtuelle miljøer som kan bidra til å redusere ressurser og kostnader, og gir muligheten for å redusere tid og arbeid. Virtuelle maskinvareplattformer kan redusere kostnader og øke effektiviteten ved prosjekter. Flere kan samarbeide samtidig i det virtuelle rom. De kan utveksle informasjon, arbeide i samme program eller jobbe med samme dokument.

fordi bedriften/organisasjonen har kontorer i hele landet. Som den ene lederen sier i forhold til å ikke alltid kunne kommunisere og lede ansikt-til-ansikt; «Samhandling over 3000 eller 5000 km gjør det litt vanskelig» (Christian, 18.02.16). Dermed må de bruke digitale verktøy i sin utøvelse av ledelse. «Det er en dyd av nødvendighet», som Daniel (24.02.16) sa.

Lederne bruker ulike digitale verktøy som datamaskin, nettbrett, telefon, Internett (www) og Skype. I tillegg har de også epost, SMS, telefonmøte-applikasjoner og ulike meldingsapplikasjoner (som WhatsApp og lignende). Lederne hadde også tilgjengelig ulike arbeidsflater og presentasjons- og samarbeidsverktøy<sup>9</sup> som, WebEx, SharePoint, workflow-applikasjoner og Lync.

De fleste av lederne har Intranett tilgjengelig, men dette beskrives mest som et verktøy for deres administrative oppgaver. Anne beskriver Intranettet som «en portal for alle verktøy vi skal bruke [...] alt som er administrative oppgaver» (18.02.16). Bjørn uttrykker også at Intranettet for det meste er en side for administrative sysler, «Det er bare en side, det er som en desktop, der kan man si at som leder kan man sjekke opp hvordan rutinene er, for eksempel i forhold til permisjon. Det er et støtteverktøy for ledere» (19.02.16). De andre forskningsdeltakerne støtter opp under dette i sine beskrivelser av Intranettet.

### 5.2.2 Bruk av digitale verktøy i ledelse

Forskningsdeltakerne beskriver hvordan de bruker ulike digitale verktøy og når. De bruker digitale verktøy til kommunikasjon og ledelse, men som Christian påpeker «Så er jeg alltid litt bevisst på å ikke gjemme meg bak digitale verktøy» (18.02.16). Dette beskriver han videre som svak ledelse. En leder som ikke interagerer med sin ansatte, men som i stedet lar all kommunikasjon foregå digitalt, er ut fra denne beskrivelsen en svak leder. Altså kan man ikke som leder bruke digitale verktøy for alt av kommunikasjon og ledelse, ifølge forskningsdeltakerne.

Lederne beskriver ulike digitale verktøy som gode kommunikasjonskanaler, gode for å ha dokumentasjon på arbeidet, og gode og engasjerende verktøy for delte arbeidsflater. Men de ønsker ikke å gjemme seg bak datamaskinen, da de mener dette ikke åpner for samhandling og utvikling av relasjoner. Man blir ikke en synlig leder om man gjemmer seg bak digitale verktøy.

---

<sup>9</sup> WebEx og Lync er to applikasjoner for online møter og konferanser, webinars og kurs. SharePoint er en samarbeidsprogramvare som lar deltakere dele informasjon og arbeide i samme dokument. Hentet fra programmenes offisielle nettsider. Se for eksempel [www.webex.com](http://www.webex.com)

Dette står i motsetning til hva én av forskningsdeltakerne sier. Jeg spurte *Hvordan kan du bruke digitale verktøy for å utøve ledelse?* Ett av svarene fra forskningsdeltakeren var:

*Det er mye mer på relasjonsbyggingen enn det er på alt annet. Det er fordi du ser sjefen din og du kan snakke direkte til ham [ved bruk av Skype]. Hvis det funker den veien så vil det være en pluss, en annen pluss er at enheten blir mye mer enhet, det blir ikke de forskjellige avdelingen hvis vi alle møtes på Skype samtidig (Daniel, 24.02.16).*

Daniel ser på bruken av digitale verktøy, og da spesielt Skype, som en mulighet for å bygge videre på relasjonen ved at man via Skype kan se hverandre og kommunisere med hverandre. Dermed mister man ikke så mye av kroppsspråk og signaler som forskningslitteraturen viser til når man for eksempel bruker epost som kommunikasjonsform. «Skype har nødt til å bli et mer brukt verktøy», sier Daniel (24.02.16). Dette skyldes at det geografiske området de opererer på er blitt så stort, man har kontorer ulike steder i landet. Han ser også på det som et nyttig verktøy for å holde hverandre oppdatert og for å prøve å knytte de enkelte enhetene mer sammen.

### 5.2.3 Valg av kommunikasjonskanal

Tilgjengelige digitale verktøy kan gi oss et innblikk i hvilke digitale verktøy lederne har til rådighet, hvor mye og hvordan de brukes. Bruksmønsteret beskriver tydeligere hvilke digitale medier lederne foretrekker som verktøy for å utøve digitalisert ledelse. Bruksmønster viser til forholdet mellom ansikt-til-ansikt-interaksjon og digital-interaksjon. Forskningsdeltakerne beskriver seg i hovedsak som opptatt av det relasjonelle og som ledere som først og fremst velger ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Men av forskjellige årsaker tvinger digitalisert ledelse seg fram.

Som nevnt tidligere er relasjonen til deres ansatte viktig for forskningsdeltakerne, og de opplever at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og muntlig kommunikasjon er best egnet for å vedlikeholde relasjonen, og er den kommunikasjonsformen de trives best med. I løpet av intervjuene avtegnet det seg en form for hierarki i hvordan forskningsdeltakerne rangerer og bruker de ulike digitale verktøyene. Da geografien og avstanden til tider vanskeliggjør ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, bruker lederne helst telefon, epost eller Skype til å kommunisere med sine ansatte. Videre følger ulike meldingsapplikasjoner og workflow-applikasjoner hvor de kan kommunisere (chatte) og samarbeide om og dele arbeid og informasjon med hverandre. Sosiale medier og blogger benytter disse lederne seg ikke av når det kommer til ledelse og intern kommunikasjon.

Daniel nyanserer hierarkiet tydeligere, og sier:

*Jeg mener at det å snakke med en person er bedre enn å sende epost, og så mener jeg det at å møte en person, det er bedre enn å ta telefonen, det endrer jeg ikke på, men skillene mellom de blir vel mindre sånn som vi holder på i dag (24.02.16).*

Det Daniel reflekterer rundt er at den muntlige kommunikasjonen foretrekkes framfor den skriftlige. Bjørn er derimot av den skriftlige typen:

*Og så er jeg som type, jeg er skriftlig av meg, i forhold til at jeg, det går på mail spesielt da og meldingskommunikasjon. Og det gjør jeg for å prøve å, altså det handler om tydeligheten å gjøre, hvis jeg sier en ting så kan det jo bli oppfattet på forskjellige måter, hvis jeg skriver noe så har de i alle fall muligheten til å se hva jeg skriver, de kan godt gjøre sin tolkning, men da er det litt tydeligere, tross alt, da er det litt annerledes, for da prøver jeg å si, jeg prøver, da er det om å gjøre ting svart og hvitt (19.02.16).*

Her reflekteres det rundt mulighetene som ligger i digitale verktøy med tanke på kommunikasjon. Bjørn tenker at skriftlig kommunikasjon også kan være tydelig, og enkel å oppfatte for mottaker. Her ligger noen premisser for digitalisert ledelse, nemlig at man som leder har god skriftlig kompetanse. Dette kommer vi tilbake til under *språkbruk* i neste kategori.

Det er en dyd av nødvendighet for lederne å bruke ulike digitale kommunikasjonskanaler for å utøve ledelse, ifølge Daniel. Samtidig reflekterer forskningsdeltakerne rundt dette å skape relasjoner og bruk av digitale verktøy for ledelse. Om relasjonen er god, kan det være like enkelt, effektivt og fornuftig å bruke digitale verktøy. Dette illustreres ved et sitat fra intervjuet med Daniel:

*Hvis du klarer på de møtene ansikt-til-ansikt å skape en relasjon, å skape et forhold, så er det godt nok til å kunne ta en epost eller telefon. Så kan det hende at det å ta en telefon vil være i begynnelsen, så går epost i neste trinn (24.02.16).*

Her beskriver Daniel hvilke digitale verktøy han ville valgt avhengig av relasjonen til sin ansatt. Daniel tenker at å legge et godt grunnlag for en god relasjon gjøres best ansikt-til-ansikt, for så å kommunisere digitalt. Hans hierarki er tydelig; ansikt-til-ansikt, telefon og så epost. Ved å skape en god relasjon først, kan det å bruke digitale verktøy i utøvelse av ledelse ved en senere anledning være effektivt og tidsbesparende, ifølge Daniel. Daniel ser nytten av digitale verktøy, men han setter dette opp mot relasjonen, og at digitale verktøy kun er nyttige om man allerede har fått en god relasjon med sine ansatte. Relasjonslederen er ifølge Spurkeland (2009) avhengig av god relasjon for å kunne lede sine ansatte. I så måte er studiens fire ledere enig. Evner lederne å utvikle en god relasjon, kan de lede andre med bakgrunn i relasjonen og ikke den formelle posisjonen de innehar som leder. Dette kan utgjøre en forskjell på hvilken relasjon som utvikles mellom leder og ansatt. Ved å kjenne sine ansatte og å være emosjonelt intelligente, vet lederne hva og hvordan de kan lede for å få resultater, også via digitale verktøy.



Disse resultatene kan oppnås ved at lederne forstår sitt publikum; hva som motiverer de til å lytte og til å handle, og dermed vet lederne hvilke strenger de skal spille på (Spurkeland, 2009). På den andre siden kan det tenkes at lederne blir for opptatt av det relasjonelle og at dette kan gå utover for eksempel effektiviteten. Ved å bruke digitale verktøy i stedet for ansikt-til-ansikt-kommunikasjon vil en kunne spare tid, både for leder og ansatt, og dermed også bedriften. Dette taler for bruk av digitale verktøy for kommunikasjon. En skal likevel ikke glemme det Daniel påpekte om ansikt-til-ansikt-relasjon og at den kan være et premiss for digitalisert ledelse. Ved å utvikle en god relasjon med sine ansatte, kan man som leder benytte seg av digitalisert ledelse. Ved at lederne i starten bruker tid på å utvikle relasjonen ansikt-til-ansikt kan det hende bruken av digitale verktøy blir enda mer effektiv og nyttig. Vi kan tenke oss at uten denne gode relasjonen lar ikke digitalisert ledelse seg gjennomføre, fordi ledelse også omfatter samhandling og relasjonsbygging for å nå bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Kenning, 1987; Spurkeland, 2009).

Ifølge Grenness (1999) vil det utvikles relativt stabile kommunikasjonsmønstre når kommunikasjon foregår gjentatte ganger mellom de samme aktørene i den samme konteksten. Dette er med på å støtte opp under det Daniel sier; har man etablert en god relasjon i begynnelsen av en leder-ansatt relasjon, vil relasjonen og kommunikasjonen kunne opprettholdes og derav oppleves som relativt stabil selv ved bruk av digitale verktøy. Grenness (1999) sier videre at kommunikasjon alltid foregår i en kontekst. Kjenner leder og ansatt hverandre og konteksten, vil man kunne utvikle relativt stabile kommunikasjonsmønstre som legger føringer for kommunikasjonen. Konteksten setter også visse føringer for kommunikasjon med tanke på at konteksten setter rammer for innholdet og relasjonen mellom deltakerne (Grenness, 1999; Ulleberg, 2005). Har alle deltagerne som kommuniserer akseptert rammene, kan relasjonen være stabil. Dersom både leder og ansatt kjenner til hverandres roller og arbeidsoppgaver når de er på jobb, og videre aksepterer rammen for hva og hvordan noe kommuniseres, kan man lykkes i å opprettholde stabile kommunikasjonsmønstre, selv via digitale verktøy. Jeg spurte Anne om hun trodde hennes ansatte visste at hun kommuniserer ulikt avhengig av kommunikasjonskanal. Hun svarte: «Ja, det gjør de» (18.02.16). Anne forklarer dette videre med at hennes ansatte selv kommuniserer over forskjellige kanaler, og at «man forstår at du snakker på en annen måte på Facebook enn hva du gjør i epost eller på Intranettet» (18.02.16). Anne sier videre at de som selv bruker disse verktøyene har en lik forståelse for hvordan det kommuniseres. Dermed kan man si at rammene for konteksten for de ulike verktøyene er akseptert og forstått, og at kommunikasjonsmønstrene vil være stabile.

På den andre siden kan det tenkes at den norske modellen med flatere struktur og hierarki (Grenness, 2012) hvor lederposisjonen ikke er så tydelig, kunne utfordre de stabile kommunikasjonsmønstrene og relasjonen. Studiens ledere beskriver sine ansatte som mer faglig sterke enn de selv og dermed kan kommunikasjonsmønsteret utfordres hvis den ansatte føler den har mer faglig kunnskap enn sin leder, og dermed ikke akseptere rammene for innhold og relasjon i kommunikasjonen med leder.

Samtidig, sier Erlien (2006), at en lederstil basert på åpenhet og menneskelig kontakt skaper god intern kommunikasjon. Evner dermed lederne å utvikle en god dialog og relasjon med sine ansatte kan den interne kommunikasjonen bli god. Lederne i denne studien jobber med åpenhet og tydelighet og ønsker at deres ansatte skal se de som forutsigbare og ærlige ledere.

Forskningsdeltakerne beskriver at de bruker de forskjellige digitale verktøyene til ulik kommunikasjon, og at de foretrekker å være leder ansikt-til-ansikt når det kommer til mer sensitiv informasjon. Dette samsvarer med forskning gjort av Lengel og Daft (1989) som viser at lederne foretrekker muntlig kommunikasjon ved ikke-rutine-kommunikasjon hvor budskapet gjerne er alt annet enn enkelt og logisk. Daniel nyanserer dette bildet ved at han ikke skiller på bruk av epost og telefon i så måte. «Jeg tror ikke det er noe som du ikke kan gjøre sånn fort og brutalt på epost, som du kan gjøre på telefonen» (24.02.16). Det du kan si over telefonen kan du også si i en epost. Altså er forskningsdeltakerne delvis uenige i hvorvidt digitale verktøy kan brukes til alle kommunikasjonsprosesser. Ifølge Fischer og Manstead (2004) både bør, og kan, ledere bruke asynkron media, som for eksempel epost, for beskjeder som inneholder lite tvetydighet. Og motsatt, for beskjeder som er tvetydige bør man som leder benytte seg av «rich media», som for eksempel ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Forskningsdeltakerne uttrykker til dels at de selv ikke er komfortable med å bruke digitale verktøy for mer sensitiv informasjon, og de sier at de ikke kan gjemme seg bak datamaskinen, men må ta de vanskelige samtalene også. Dette nyanserer bildet, ved at det er den sensitive kommunikasjonen som forskningsdeltakerne helst vil gjøre ansikt-til-ansikt. Ifølge Lengel og Daft (1989) velger ledere som er gode kommunikatorer rett medium for å få fram sitt budskap. Dermed kan det tenkes at lederne i denne studien er akkurat det; gode kommunikatorer, da de sjeldent opplever misforståelser og kommunikasjonsproblemer med sine ansatte. Videre snakker lederne om dokumentasjon, og behovet for å ha dokumentert enkelte kommunikasjonsaspekt. Dette er med på å vise mangfoldet og kompleksiteten i bruk av digitale verktøy i ledelse, noe som vil bli presentert ytterligere under kapittel 5.3.

Bruk av digitale verktøy kan med litt planlegging gi hurtige og gode tilbakemeldinger, akkurat det forskningsdeltakerne streber etter. Ifølge Fischer og Manstead (2004) vil bruk av tekstbasert, digitalt verktøy for kommunikasjon ha en innvirkning på samhandlingen med leder da tekstbasert kommunikasjon fratrukker både sender og mottaker ulike kommunikasjonssignaler. Lederne i denne studien er klar over at tekstbasert CMC medfører tap av visuelle signaler, derfor bruker de digitale verktøy på en nøktern måte. Christian (18.02.16) beskriver for eksempel at han bruker ulike emoticons til intern kommunikasjon for å underbygge budskapets betydning. Har man da felles forståelse internt om hva de ulike tegnene/emoticons betyr, kan dette være med på å minske de manglende visuelle signalene som vi bruker for å tolke et budskap. Tar man høyde for manglende visuelle uttrykk, kan tekstbasert CMC være en effektiv og likeverdig kommunikasjonskanal til ansikt-til-ansikt eller andre muntlige kommunikasjonskanaler. Jacobsen og Thorsvik (2007) påstår at skriftbasert CMC er tregere enn, og formidler ikke rik informasjon på lik linje med, muntlig kommunikasjon og CMC. Disse påstandene kan utfordres ved at 1) dagens teknologi tillater bruk av emoticons<sup>10</sup> og ulike smiley-fjes, som kan gi mottaker signaler om senders følelser og budskapets karakter. Og 2) dagens teknologi åpner også for såkalt Instant Messaging (IM) og chatteprogram som tillater hurtige skriftlige tilbakemeldinger og kommunikasjon. Men det betyr ikke at alle ledere (eller ansatte) benytter seg av emoticons, ei heller er tilgjengelig på telefon eller for chatting hele tiden, men som denne studiens forskningsdeltakere sier, er dette mest sannsynlig annerledes for dagens unge, og at dette dermed vil endre seg i framtiden. Dermed kan både muntlige og skriftlige kommunikasjonskanaler være bærere av rik informasjon, og på det viset været egnet til bruk ved digitalisert ledelse.

Forskningslitteratur på feltet er av den oppfatning at muntlig kommunikasjon inneholder rikere informasjon (Lengel og Daft, 1989; Jacobsen og Thorsvik, 2007). Bjørn, som ofte foretrekker skriftlig kommunikasjon, begrunner valg av skriftlig CMC med tydelighet. Ved å skrive noe svart på hvitt sendes et budskap, og så er det opp til mottaker å eventuelt tolke. Ved muntlig kommunikasjon kan man derimot oppleve at sender av et budskap sier én ting, men kroppsspråket viser noe annet. Dette håper Bjørn å unngå ved å bruke tekstbasert CMC. Ulleberg (2005) beskriver det analoge og det digitale nivået i kommunikasjonen, hvor det analoge nivået viser til relasjonen mellom kommunikasjonspartene. Ulleberg sier videre at kommunikasjonsproblemer oppstår fordi man tolker det analoge nivået feil. Ved å bruke

---

<sup>10</sup> Emoticons kommer av ordet emotions = følelser, og icons = bildesymboler. Emoticons tillater en form for uttrykk av følelser og kroppsspråk. Eksempler på emoticons og smiley: ☺ ☹ som symboliserer smilende og surt menneske, som igjen kan gi assosiasjoner til positive og negative følelser, f.eks. hos avsender.

tekstbasert CMC vil man kunne unngå misforståelser som skjer med bakgrunn i feiltolkning av det analoge uttrykket, da stemmeleie, tonefall og kroppsspråk ikke vises i tekst. På den andre siden hevder Bateson i Ulleberg at ord ikke bare er ord (2005), og at også ordvalg, setningsoppbygging og bruk av ulike digitale egenskaper (fet skrift, store og små bokstaver) vil si oss noe om vår relasjon.

Ifølge Grenness er det «færre hemmende mekanismer for å uttrykke seg via skriftlige medier enn via muntlig samtale» (1999:95). Dette kan tolkes dithen at Grenness ser mediet og kommunikasjonssituasjonen som det som skal påvirke budskapet og ikke at de hemmende mekanismene ligger hos sender selv. Dette kan videre bety at Grenness (1999) ilegger den fysiske tilstedeværelsen stort «ansvar» for at kommunikasjonen lykkes. Dette er Sproull og Kiesler (1998) enig i, de hevder det er lettere å trykke «send» før man har tenkt seg om, enn det er å snakke når man står ansikt-til-ansikt. Annes uttalelser kan tolkes dit hen at hun er mer bevisst bruken av tekst enn hva Grenness (1999) og Sproull og Kiesler (1998) tror. Anne er bevisst måten hun ordlegger seg når hun for eksempel skriver epost. Hun sier videre at det er lurt å «bruke litt tid på å være sikker på at du har fått med alt» (18.02.16). Dermed viser Anne at hun er unntaket som til dels bekrefter regelen, når hun viser at digitalt kompetente mennesker vet å bruke sine kompetanser før de trykker send.

### 5.3 Kommunikasjon i digitalisert ledelse

Kommunikasjon i forhold til digitale verktøy er et aspekt som peker seg ut i intervjuene. Lederne peker på kommunikasjon som det sentrale aspekt ved (digitalisert) ledelse. De beskriver at det er kommunikasjonen som blir digitalisert i digitalisert ledelse. Tre av lederne beskriver kommunikasjon som alfa omega for ledelse. Kategorien *Kommunikasjon i digitalisert ledelse* skal blant annet omhandle dette. Hvordan kommuniserer forskningsdeltakerne digitalt og hva er god kommunikasjon for dem?

For å få forskningsdeltakerne til å reflektere rundt kommunikasjon spurte jeg i intervjuene om de kunne si noe om hva *God kommunikasjon* er. Forskningsdeltakerne beskrev kommunikasjon, og god kommunikasjon som noe som er toveis, en dialog hvor alle parter har forstått budskapet i samtalen. Et sitat fra intervjuet med Anne beskriver forskningsdeltakernes syn på god kommunikasjon godt;

*Det må være at begge parter har den samme forståelsen av utkommet av samtalen. Man trenger ikke nødvendigvis være faglig enig, men at man har fått gitt uttrykk for det man mener og har samme forståelse for problemstilling og det som er sagt (18.02.16).*

Lederne sier at de er ikke opptatt av at de alltid skal ha rett, de er klar over at deres ansatte ofte besitter mer faglig kunnskap enn dem selv, og dermed kan ha bedre løsninger på problemer. Dette er en av grunnene til at de ser på dialogen som viktig. «God kommunikasjon er faktisk talt kommunikasjon. Ikke enveis tale. Altså kommunikasjon er toveis» sier Daniel (24.02.16).

Som forskningsdeltakerne sier, så er det ikke hele ledelseaspektet som blir digitalisert, ei heller som lar seg digitalisere, men at det for det meste er kommunikasjonsdelen. Dette vises i et sitat av Bjørn (19.02.16)

*Men ledelsesmessig så er det den kommunikasjonsmetodikken som er det mest åpenbare, og så er det på en måte koordinering. Det er jo ikke ledelsesgjerningen som er digital, det er jo kommunikasjonskanalen som er digital [...] Den muntlige kommunikasjonen og den skriftlige kommunikasjonen går jo gjennom digitale kanaler. Det er jo åpenbart, skulle jeg til å si.*

Bjørn er med å presisere og avgrense begrepet digitalisert ledelse. Kanskje har han rett i at det kun er kommunikasjonsaspektet som kan digitaliseres og dermed kan kalles digitalisert ledelse. Kan forskningsdeltakerens refleksjoner rundt digitalisert ledelse og kommunikasjonsaspektet bare være et tidsspørsmål? Ved at lederne begrenser det digitaliserte til å bare omhandle kommunikasjon, motsier de egne uttalelser og forskningslitteratur, som sier at kommunikasjon er alfa omega for ledelse, og at kommunikasjon er hovedpulsåren for ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dermed kan man reise spørsmålet hva ved ledelse er ikke kommunikasjon, og kan dermed ikke digitaliseres?

### 5.3.1 Tilbakemelding til ansatte

Å gi feedback og tilbakemeldinger på utført arbeid eller handling er ett av flere aspekter ved ledelse. Dette er et tema som kom opp under intervjuene; hvordan forskningsdeltakerne kan gi feedback ved bruk av digitale verktøy. Bjørn (19.02.16) sier blant annet:

*Hvis jeg ser Henrik hos meg har gjort en god analyse, så sender jeg den [analysen] ut til den gruppen jeg ville han skulle sende den til [...] Da svarer jeg tilbake til Henrik med kopi til hele hurven som fikk den, så skriver jeg – jævlig godt jobbet. Helt innenfor sånn jeg vil ha det. Da skryter jeg av ham tilbake, så skryter jeg på en sånn måte at de andre også ser.*

Det Bjørn mener med dette sitatet er at han ser nytten og muligheter ved digitale verktøy for å framsnakke en av sine ansatte når de har gjort en god jobb. Ved å sende en positiv tilbakemelding på epost til «hele hurven», kan Henrik oppnå anerkjennelse fra flere enn bare sin leder, og Bjørn kan vise til oppnådde resultater i hans team.

Et annet aspekt ved dette sitatet er at det også viser til måten en leder kan utøve makt på, ved at lederen trekker fram enkeltpersoner i teamet, for så å rose ham/henne så alle ser det. Dette kan virke som et virtuelt klapp på skuldra for vedkommende som blir rost. Ved å bruke digitale

verktøy til å gi feedback på enkeltarbeid, kan dette også være en mulighet for leder å vise til andre i teamet hvordan han/hun ønsker at arbeid skal utføres. Dette kan bidra til å påvirke og gi retning til arbeidet andre bedriver, selv om dette ikke direkte kommuniseres.

Anne snakker til forskjell fra de andre lederne, om teamet som helhet og ikke enkeltpersoner, når hun snakker om å gi tilbakemeldinger. Hun reflekterer rundt bruk av de ulike mediene i forhold til måloppnåelse. Hun reflekterer rundt dette med å gi ros og feedback til sine ansatte digitalt versus ansikt-til-ansikt. Anne sier hun opplever det er en forskjell her.

*I forhold til å sende en mail hvor du kan sende kopi til ledergruppen eller andre samtidig, hvor du får spredt budskapet, eller du kan poste en sak på intranettet for å si at –Yes! Nå har vi oppnådd det og det (18.02.16).*

Å samle teamet fysisk og klappe hverandre på skuldrene er for henne en måte å skape entusiasme på, samtidig som hun ser at ved bruk av digitale medier kan man nå flere med budskapet, og dermed fortelle flere om hennes teams resultater. Det å oppleve at budskapet spres til flere kan være motiverende og virke anerkjennende for de som blir rost. Å «poste» noe på Intranett eller i en epost om teamets prestasjoner og oppnåelser kan også være en indirekte måte for lederen å vise at man har nådd mål og oppnådd visse resultat. Det er ikke nødvendigvis bare et verktøy for ros og tilbakemelding. Ett aspekt av digitalisert ledelse kan sies å være er at bruken har flere betydninger og muligheter. Å bruke digitale verktøy for tilbakemelding kan dermed være et verktøy for å anerkjenne ansattes arbeid og for å motivere til videre arbeid, og for å vise makt og status i forhold til hvem som kan gi ris og ros. Det kan også være et verktøy for ledere til å vise hvordan man ønsker arbeid utført og ikke. Eller verktøy for leder for å fremheve seg selv eller enkeltpersoner i staben.

### 5.3.2 Felles forståelse

Felles forståelse er et aspekt ved god kommunikasjon som blant annet nevnes i et sitat tidligere av Anne. Det å ha en felles forståelse i kommunikasjonen snakker alle forskningsdeltakerne om. Både når det kommer til forståelse av utfallet av en samtale, men og felles forståelse i begreper og lignende når man diskuterer. Så hvordan sikrer lederne at de har en felles forståelse med sine ansatte når de bruker digitale verktøy? For Bjørn handler det om å:

*Prøve å være så klar og tydelig at det nesten kunne vært ansikt-til-ansikt [...] Tydeliggjøre, gi de en sjanse til å vite hva som skal skje. At de forstår hva de skal gjøre. Også rasjonelt. Ikke at jeg skal skrive en avhandling på 40 sider hvor det på slutten står en setning om hva de skal gjøre (19.02.16).*

For at Bjørn skal være sikker på at det han kommuniserer skal kunne forstås av mottaker prøver han å være tydelig og kortfattet. Dersom Bjørn har vært tydelig i sin kommunikasjon, tenker han at det er enklere for hans ansatte å forstå hva han vil med budskapet. For ham handler ikke

felles forståelse nødvendigvis om enighet om budskapet, men om en felles erkjennelse av hva budskapet betyr.

For Christian, som for de andre lederne, handler god kommunikasjon om å ha en felles forståelse. Christian sier: «Jeg stiller oftest bekreftende spørsmål [...] Eller så sier jeg – kan du ikke bare si hva jeg har sagt med dine egne ord? Da får man bekreftelse ganske enkelt på om de har forstått det» (18.02.16). Når lederne bruker Skype, og spesielt epost, ønsker de en form for avsjekk og bekreftelse av sine ansatte på at de har samme forståelse for det som er kommunisert. Dette kan være til nytte både i form av at man vet at partene har vært mentalt tilstede i kommunikasjonen og ved at man kan få luket bort eventuelle misforståelser og dermed unngå konflikter eller unødvendig ekstraarbeid. Det å ha en felles forståelse kan også være en form for utøvelse av kontroll og makt av lederne. Ved at de ansatte har felles forståelse med lederne er det enklere for leder å vite hvordan man skal påvirke sine ansatte for å nå mål og ønskede resultat. På den andre siden kan det hende at selv om lederne ønsker å oppnå felles forståelse, så betyr det ikke at de ansatte har det.

Et sitat fra Christian kan nyansere dette med felles forståelse og ledernes ønske for dette:

*Jeg skriver en del prosedyrer og en del protokoller og de er der [i SharePoint] som standard dokumenter. Alle sammen vet det er der og det er søkbart på alle mulige måter. Og det er bra, for da har alle et felles utgangspunkt (18.02.16).*

Dermed kan bruken av for eksempel SharePoint være med å sikre at lederne og de ansatte har en felles forståelse, ved at ulike styrende dokumenter er tilgjengelig for alle. Ved at ulike styrende dokumenter bare er noen tastetrykk unna, unngår leder å måtte kommunisere den samme informasjonen gjentatte ganger. I stedet kan de ansatte hente ut det de har behov for av informasjon, når de trenger det, og dermed unngår man informasjonsoverbelastning, som blant andre Grenness (1999) og Sproull og Kiesler (1998) beskriver.

På den andre siden vet ikke lederne om de ansatte benytter seg av de styrende dokumentene som er tilgjengelig, og dermed gjør arbeidet etter en mal de ønsker. Vet lederne derimot at deres ansatte bruker disse dokumentene kan Christians strategi sies å være effektiv da han på denne måten unngår informasjonsoverbelastning. Uten en slik strategi ville de ansatte måtte bruke av sin tid på å avgjøre hvorvidt informasjonen er relevant eller ikke for dem.

### 5.3.3 Språkbruk i digitalisert ledelse

Språkbruk i kommunikasjon er noe lederne har fokus på. Her fokuserer de både på egen opplevelse og bruk av digitale kommunikasjonsverktøy for ledelse, men også på mottakeren.

Anne reflekterer rundt dette med hvordan man kommuniserer med forskjellige mennesker og på forskjellige plattformer. Hun sier «Samtidig tenke på det at da må du kommunisere på ulike måter [...] Man må tenke på det at, hvem er det du snakker til når du snakker i de ulike kanalene» (18.02.16). Hun sier videre

*Også tror jeg for min egen del så er det det å være sikker, altså bruke litt tid på det å være sikker på at du, har du fått med alt som du bør spørre om, i stedet for å ringe tre ganger, kan du sende én mail (18.02.16).*

Det å utøve digitalisert ledelse betyr for lederne at de kan spare tid ved å sende gjennomtenkte eposter, samtidig som de kan være sikre på at alt som må sies blir sagt, og at de får formulert seg godt og tydelig. Christian sier at «Det som jeg synes er viktig, i alle fall når man kommuniserer med disse verktøyene, er at man holder seg til saken og at det blir gjort på en nøktern måte» (18.02.16). Sitatene fra Anne og Christian viser til behov for god skriftlig kompetanse når man bruker tekstbaserte, digitale kommunikasjonskanaler. Kommunikativ kompetanse handler om vår evne til å videreformidle informasjon med tanke på kontekst (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Man må som leder altså inneha kompetanse til å skrive godt, tilpasset den enkelte mottaker og til situasjonen. Dette er noe denne studienes ledere er bevisste, og jobber med. God kommunikativ kompetanse muliggjør, fremmer og skaper forståelsen og tilliten som er nødvendig for å motivere mennesker til å la seg lede (Barrett, 2006). Dessuten må informasjonen være sann, relevant for mottaker og informativ (Erlie, 2006). Bjørn jobber med dette. Han ekstraherer og gjør informasjon tilgjengelig for sine ansatte ved å gi de akkurat den informasjonen de trenger, og ikke noe unødvendig. Christian skriver ulike dokumenter og gjør disse tilgjengelig for alle ansatte i SharePoint slik at de ansatte lett kan få tak i relevant informasjon. Christian begrunner videre denne nøkterne måten med at «Folk leser veldig fort om det er bare tomme ord eller om du mener det. Det er derfor jeg liker WebEx, direkte kommunikasjon eller WhatsApp<sup>11</sup> med emoticons og sånt» (18.02.16). WebEx, som med Skype og lignende, er et visuelt kommunikasjonsverktøy som tillater lyd og bilde, dermed får man sett vedkommende man snakker med og kan tolke kroppsspråk. Med emoticons tillater man på mange måter å veie opp for det manglende kroppsspråket ved at ulike emoticons signaliserer ulike følelser. Man kan uttrykke følelser via digitale kanaler uten å bruke ord (Erlie, 2006). Man kan bruke tommel opp eller ned, blidt smilefjes eller surt og så videre. Dermed kan man som avsender av en beskjed bruke emoticons for å underbygge følelser og meninger ved budskapet. Som mottaker av budskapet vil man da få emoticons som kan forenkle tolkningen

---

<sup>11</sup> WhatsApp er en meldingsapplikasjon på lik linje med SMS. Det er en gratis tjeneste som bruker wifi/4G til å sende meldinger/filer/bilder osv. til dine kontakter. Dermed kan man ha kontakt med brukere andre steder i verden, uten at det påbeløper kostander (annet enn eventuelle Internett-kostander).



av budskapet. En tommel opp (positivt) sier noe helt annet om budskapet enn en tommel ned (negativt). Bruken av slike emoticons krever da at alle er innforstått og har samme forståelse av de ulike tegnene. Dette henger igjen sammen med tegnenes kulturelle betydning. En slik forståelse kan være knyttet til alder, det sosiale miljøet og kulturen man lever i. Alder er en av barrierene som nevnes for digitalisert ledelse og vil blir presentert senere i kapittelet. Et sitat fra Daniel viser hvor fort det er å mistolke ulike tegn og forkortelser:

*Disse trebokstavskodene er vi jo veldig gode på. Så, jeg skrev For Your Information - FYI og sendte fra meg en epost. Og fikk skarpkjeft tilbake, også tenkte jeg, hva skjedde nå, og da hadde han som mottok eposten lest FY utropstegn (!) og spekulert på hva i h\*\* han hadde gjort feil. Så, jo, jeg har blitt misforstått. Altså sånne ting lar seg oppklare da, men akkurat når det skjedde så var det ille nok, det var det, pga. at en som leder skal ikke sende fy skam eller noe sånt på epost, sånt gjør man bare ikke, men det ble tolket dit hen, og vi kan flire av det i dag, men akkurat der og da var det vel ingen av oss som direkte lo, så jo, vi har blitt misforstått, og ting kan misforstås (24.02.16)*

Dette sitatet viser hvor lett det er å feiltolke som mottaker av digitalisert kommunikasjon, og hvor viktig en felles forståelse, god språkbruk og god relasjon er for å utøve digitalisert ledelse.

#### 5.3.4 Tilpasning til situasjonen og den enkelte

For at ledere skal ta i bruk digitale verktøy i sin ledelse er det en fordel om verktøyene er tilpasset bruken og aspektene ved ledelse. Lederne i studien mener at digitale verktøy og digitalisert ledelse kan tilpasses den enkelte og situasjonen. Det at man kan se nytten av å bruke digitale verktøy som leder, både fordi det er enkelt for en selv og fordi det er enkelt for mottaker, sier noe om hvorfor forskningsdeltakerne velger å benytte seg av digitale verktøy i sin utøvelse av ledelse. Å bruke digitale verktøy er en måte for lederne å tilpasse til den enkelte. Som Christian sier i sitt intervju:

*Det med sånne digitale verktøy, de er veldig gode for, jeg har brukt de mye til synliggjøring av ting, billedgjøring, fordi det er ofte folk lærer gjennom å se, så jeg har mer tendens til å kommunisere med bilder og figurer og tegninger i stedet for skriftlige ting (18.02.16).*

Dette sitatet viser at som leder kan man bruke digitale verktøy i sin ledelse for å tilpasse budskapet til den enkelte og konteksten. Det sier også noe om betydningen av visualisering som grunnlag for kommunikasjon. Dette viser seg også i vårt ønske om å se de vi snakker med, slik at vi får en forståelse av kroppsspråk når vi skal tolke budskapets mening. En annen måte for lederne å bruke digitale verktøy for å tilpasse budskapet og kommunikasjonen er illustrert ved et sitat fra intervjuet med Bjørn;

*Når jeg får den rapporten [60sider pp-slide fra lederen] så orienterer jeg teamet også sier jeg – her er det en 60 sider slide, ikke ta den på print, her er essensen. 3-4 bulletpoints. – Han og han må se den og den sliden, du må se den sliden, osv. Det er for å forenkle, pinpointe og muliggjøre at de [teamet] har en sjanse til å absorbere [...] For jeg vet at hvis de får en slik slide så, nei, kaster det. Mens jeg sitter inn med det, så kan jeg se hva som er interessant og ekstrahere det til de (19.02.16).*

Dermed kan Bjørn forenkle informasjonen og gjøre den tilgjengelig for sine ansatte. Bjørn kan bruke digitale verktøy for sikre gjennomføring og for å gjøre beskjeder og arbeidsoppgaver tilgjengelig, dette kan være en form for påvirkning, men og samhandling. Samtidig som dette også kan vise til en form for utøvelse av makt og påvirkning en som leder gjør. Ved at Bjørn tilgjengeliggjør ressursene for sine ansatte, kan dette vise at han som leder vet hva hans ansatte trenger av informasjon for å nå bestemte mål og resultater. Dette vil igjen kunne spare både tid og penger for bedriften.

Forskningslitteraturen (se for eksempel Grenness, 1999) viser at teknologien har ført til en form for informasjonsoverbelastning, hvor ledere og ansatte bruker store deler av dagen sin på kommunikasjon. Denne informasjonsoverbelastningen kan føre til stress og senket produktivitet. Christians valg om å skrive ulike dokumenter i og dele de via SharePoint, slik at alle ansatte vet hvor de kan finne nyttig og relevant informasjon, som dermed gir svar på den man trenger å vite. Og Bjørns valg om å ekstrahere relevant informasjon til sine ansatte kan dermed være en måte å unngå senket produktivitet og stress. På den andre siden kan intern kommunikasjon og informasjon redusere usikkerhet og dekke kunnskapsbehovet hos de ansatte (Erlien, 2006) og ved at informasjon ikke gis til de ansatte kan de oppleve å bli holdt utenfor viktig informasjon for deres arbeid, og dermed kan en konflikt oppstå.

### 5.3.5 Tilgjengelighet

Tilgjengelighet viser til at lederne opplever bruk av SMS og epost som hensiktsmessig da de ofte er i møter å ikke kan ta telefonsamtaler, eller ved at de vet at deres ansatte er i møter eller ute på reise og dermed ikke er tilgjengelig. Da er det å kunne bruke digitale verktøy i kommunikasjonen hensiktsmessig. Det viser sitatet fra intervjuet med Anne tydelig;

*Vi er mye ut å reiser og så sitter vi i møter, og sitter og er opptatt med andre ting, og da tror jeg at det å bruke mail gjør det på en måte hensiktsmessig i forhold til at du kan stille spørsmålet og få svaret når det passer vedkommende i den andre enden. Haster det desperat så sender du en tekstmelding og ber om å ringe tilbake (18.02.16).*

Altså kan man som leder ved bruk av digitale verktøy få tak i sine ansatte selv om de ikke er fysisk tilstede på kontoret. Med digitale verktøy er man også mer tilgjengelig. Og som leder kan man bruke dette. Bjørn snakker om hans ansatte som motiveres av nye digitale verktøy (mobiltelefon, nettbrett ol.). En av forutsetningene for at de skal få nye «gadgets» er at de også da skal være tilgjengelige for ham. Dette gjelder også andre veien. Under sitt intervju snakker Daniel om at han er tilgjengelig for sine ansatte «om jeg [ansatte] ringer til sjefen [Daniel] om klokken er 1, 2, 3, 4, 5, 6, eller 7 så har ikke det noe å si, jeg får et svar» (24.02.16).

Tilgjengelighet er et aspekt ved ledelse som har dukket opp med digitale verktøy, som Bjørn reflekterer rundt i intervjuet, hvor han viser til rutineene ved en tidligere arbeidsplass:

*Jeg kommer fra jobber tidligere, spesielt innenfor både produksjon og lagerdrift, der det var klokken som styrte mye mer. Så når klokken var det så forsvant folkene. Og det var liksom ikke rom for å spørre om noe ting eller gjøre noe ting (19.02.16).*

Sånn er det ikke lengre i dag. Med digitale verktøy er man tilgjengelig 24/7, og dette kan man benytte seg av. Enten ved at man som leder åpner for at ansatte kan sende epost eller ringe om det skulle dukke opp noe, eller man som leder kan sende epost eller ringe til sine ansatte etter man har gått fra kontoret fordi noe dukket opp. Tilgjengeligheten kan oppleves som uproblematisk for både leder og ansatt, men kan også føre til at skillet mellom arbeid og fritid viskes ut. Dermed kan tilgjengeligheten gå utover fritid og familie. Dagens teknologi tillater at man konstant er pålogget epost og SMS og dermed har mulighet til å arbeide. Man tar i større grad med seg jobben hjem nå enn for 20 år siden. Dermed kan man spørre om man har noen mulighet til å koble ut alle kommunikasjonskanalene og derav jobben. Dette gjelder både for ansatt og leder. Tilgjengelighet er et aspekt ved digitale verktøy som igjen kan være et premiss for digitalisert ledelse. Denne problemstillingen blir ikke behandlet mer inngående her da dette ikke ble vektlagt i intervjuene med lederne, men det er et interessant tema som viser at fenomenet digitalisert ledelse kan forskes videre på.

### 5.3.6 Dokumentasjon

For å forstå ledelse og bruk av digitale verktøy kan dokumentasjon vise til leders behov for å dokumentere kommunikasjonen skriftlig. Dermed har lederne noe å vise tilbake på. Gjennom dokumentasjon er lederne også etterrettelige og kan gå tilbake i kommunikasjonen for å se hva som ble bestemt, og hva som er oppnådd. Dokumentasjon kan også vise til en leders behov for kontroll over at oppgaver blir utført. Det at lederne blir lagt til som CC<sup>12</sup> på epost eller ved at de har dokumenter de kan vise tilbake til i en senere anledning, viser til faktorer ved ledelse som kontroll og ansvar. Som leder har man ansvar for at arbeidsoppgaver blir gjennomført og at man når bestemte mål. Ved dokumentasjon kan lederne da ha kontroll på hvorvidt ting blir gjort, og hvordan. Dette vises i et sitat fra Bjørn som sier «Meg på CC [epost] betyr at da ser jeg når det er gjort». Videre sier han «Og så kan jeg også hvis jeg er i tvil, gløtte på hva de har gjort, da har jeg kvalitetssikringsmuligheten» (19.02.16). Dokumentasjonsaspektet ved ledelse

---

<sup>12</sup> CC i epost viser til at man kan kopiere inn mottakere i eposten, som ikke nødvendigvis inngår i kommunikasjonen. CC står for Carbon Copy. CC er å sende en kopi til en annen mottaker. Andre mottakere av eposten vil kunne se hvem som er på CC. Dette til forskjell fra om man legger noen til på blindkopi (BCC), da ser kun vedkommende som er lagt til som BCC at han mottar eposten.

nyanseres videre ved at Bjørn sier «I den grad jeg sender mail og sender, så er det fordi jeg vil ha noe skriftlig. Og for at de [ansatte] skal ha noe å lene seg på» (19.02.16). Dokumentasjon er altså ikke bare for lederne, men også for de ansatte slik at også de har noe å vise tilbake på, og kan vite hva som er kommunisert. Dette med dokumentasjon av kommunikasjonen er også Anne opptatt av, og ser nytten av digitale verktøy i form av at man som leder dermed har noe å lene seg på. «At du faktisk har skrevet ned hva som faktisk er spurt og svart om» (18.02.16).

### 5.3.7 Dialog: å snakke med noen, ikke til noen

Som leder må man av og til gi direkte beskjeder for hva og hvordan noe skal gjøres, altså de må snakke til sine ansatte, og ikke med de. Ved å bruke CMC, spesielt tekstbasert CMC er man gjerne i en asynkron tilværelse, hvor man som mottaker av et budskap ikke vil kunne svare med en gang, slik som man gjør ved ansikt-til-ansikt-kommunikasjon. Hvordan kan man da bruke digitale verktøy i sin kommunikasjon og likevel oppnå å snakke med noen, og ikke til noen? Å snakke til noen og ikke med noen beskriver Dale (1970) som forskjellen mellom monolog og dialog. Dialog og felles forståelse er noe forskningsdeltakerne snakker om når det kommer til god kommunikasjon med ansatte. Kommunikasjon med nærmeste leder er viktig for alle ansatte (Grenness, 1999) og ledere må dermed ha evnen til å kommunisere og skape en dialog.

Kommunikasjon er et gjentakende tema i denne studien. Kommunikasjon beskrives av forskningsdeltakerne som alfa omega for ledelse. Det er ingen vei utenom kommunikasjon om man vil lede andre mennesker. I følge litteratur om ledelse og kommunikasjon (se blant andre Kaufmann og Kaufmann, 2015; Shockley-Zalabak, 2014; Erlie, 2006) er kommunikasjon livsnerven for ledelse. Det er lederen som har ansvar for å bidra og sikre god kommunikasjon og som skal legge til rette for at informasjon når frem og at budskapet tolkes riktig. Lederne er bindeleddet som skal sørge for at medarbeiderne vet hva de skal gjøre, og at de har den nødvendige motivasjonen til å gjøre en god jobb slik at virksomheten når sine mål (Kaufmann og Kaufmann, 2015; Erlie, 2006; Shockley-Zalabak, 2014). Man kan ikke lede uten å kommunisere, og dermed er kommunikativ kompetanse viktig for vellykket utøvelse av digitalisert ledelse. Ved å bruke digitale verktøy i ledelse kan lederne raskt og enkelt formidle informasjon om arbeidsoppgaver, mål og kunnskaper de ansatte trenger i sin arbeidsdag.

Lederne i studien er bevisst at deres ansatte gjerne er mer faglig kompetente enn de selv er, og dermed kan løse oppgaver bedre enn de selv gjør. Derfor er lederne heller ikke redd for faglig uenighet og at deres ansatte kan stille spørsmål. En slik maktfordeling sier Erlie (2006) er med på å skape en åpen dialog. Forskningsdeltakerne i studien beskriver hvordan de prøver å skape

en dialog med sine ansatte når de bruker epost og annen tekstbasert CMC. Dette gjør de ved å stille spørsmål eller åpner for at mottakerne av budskapet kan stille spørsmål ved det som er formidlet. På den andre siden kan dette være en måte for lederne å styre dialogen ved at de setter agendaen for hva det skal kommuniseres om. Samtidig kan man si at når lederne åpner for at de ansatte kan være uenige og stille spørsmål er det opp til de ansatte å delta i dialogen.

## 5.4 Barrierer for og muligheter ved digitalisert ledelse

Forskningsdeltakerne opplever ulike barrierer og utfordringer ved å ta i bruk digitalisert ledelse. De knytter disse utfordringene blant annet til alder, samhandling, behov og ledelsesfilosofi. Forskningsdeltakerne ser også muligheter for digitalisert ledelse, og hvordan de eventuelt kunne benyttet seg av det digitale i en større grad.

For å få en bedre forståelse av hvordan digitalisert ledelse utøves og hvordan, kan det å se på lederne opplevelse av ulike barrierer og muligheter ved digitalisert ledelse skape en bedre forståelse for hvordan dette fenomenet brukes og er i utvikling, og hva som kan være en hemmer eller en fremmer for bruk, og som dermed kan gi forklaringer på hvordan digitalisert ledelse utøves.

Forskningsdeltakerne i denne studien påpeker ikke nødvendigvis mangelen på kroppsspråk som den største utfordringen. De påpeker heller nyansering av budskapet, samhandling og deltagelse som barrierer for digitalisert ledelse. Som Christian sier: «Jeg synes ofte det er vanskeligere å få fram nyanser med slike verktøy» (18.02.16). Litteratur på feltet (se for eksempel Walther,1996) hevder at bruken av digitale verktøy minimerer kroppsspråk og signaler som man som mottaker av et budskap får via ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

### 5.4.1 Samhandling

Når det kommer til samhandling i teamet sier Anne:

*Det å kunne drodle rundt problemstillinger eller hva man skal gjøre, reaksjoner man får, det er jo ikke like enkelt digitalt. Det er glede og entusiasme og det, det får du jo delt om du er fysisk tilstede [...] det er en større barriere når du begynner å gå over på digitale plattformer [...] Du mister noe av den her, ja, opplevelsen av hva det er som skjer, gruppedynamikken (18.02.16).*

Anne reflekterer rundt opplevelsen av å ikke ha et forhold til teammedlemmenes samhandling og utvikling. Dette tar oss igjen til viktigheten av relasjonen for studienes ledere. Uten å kunne oppleve denne relasjonen fysisk på kroppen mister man kanskje noe av kontrollen man ønsker å ha over samhandlingen. Og hvor man som leder har ansvar for teamets samhandling og kommunikasjon, både for trivsel og for måloppnåelse/leveranse.

Både Anne og Christian reflekterer rundt dette med å samhandle digitalt, og opplever utfordringer i forhold til dette. Utfordringene Anne beskriver viser ikke til utfordringer ved selve programmene og de digitale verktøy som brukes, men heller til opplevelsen av å være i det virtuelle rom, og hvordan dette gjør at hun erfarer å miste noe av denne relasjonen med de andre i teamet. For henne, og andre ledere, kan dermed en barriere for bruk ligge hos henne selv, og ikke i de digitale verktøyene.

En av forskningsdeltakerne trekker fram nytten av å dele digitale arbeidsflater «Det var en ting, sånn felles, sånn arbeidsflate, altså dele arbeidsflater med at man kan ha flere deltagere med hver sinn ‘penn’. Ja, den synes jeg er veldig bra sånn ledelsesmessig, for den skaper engasjement [...] SharePoint osv., hvis det er brukt på rett vis så er det jo egentlig geniale ting» sier Christian (18.02.16). Å bruke digitale arbeidsflater kan være til forskjell fra å sitte fysisk sammen i samme rom over et bord. Bruken av slike digitale arbeidsflater tillater dermed at man som leder får samlet teamet og jobbet med felles mål, uten at de må bruke tid og penger på reise. Samtidig, som Christian sier, skaper det å arbeide sammen over ulike arbeidsflater, engasjement og kanskje derfor også deltagelse. Deltakerne kan underveis i arbeidet se utviklingen av det de gjør, og får det dermed visuelt foran seg.

#### 5.4.2 Deltagelse

I forholde til deltagelse sier Daniel «Hvis du sender en melding eller en epost så, du kan ha mottatt den, men du kan velge selv om du vil gjøre noe med det» (24.02.16). Her viser han til det faktum at man som sender av et budskap ikke nødvendigvis vet om mottaker har mottatt beskjednen og hvorvidt vedkommende faktisk har lest den. Den samme problemstillingen er Anne innom, men hun nyanserer bildet ved at dette også kan gjelde for kommunikasjon som foregår ansikt-til-ansikt. Heller ikke i slik kommunikasjon kan man være helt sikker at de andre partene faktisk vil handle ut fra det som blir sagt. Bjørn sier: «skal det være mulighet for gjennomføring så vet jeg av erfaring at hvis jeg går ansikt-til-ansikt så er det enklere å få gjort det i den hastigheten jeg vil ha» (19.02.16). Det forskningsdeltakerne reflekterer rundt her kan handle om deltagelse og gjennomføring, og usikkerheten ved at man ikke har kontroll på hvorvidt et budskap er mottatt og dermed også gjennomført eller akseptert som Dale (1970) snakker om.

Med dagens teknologi har man mulighet som sender til å ‘se’ om mottaker av budskapet har sett meldingen man har sendt, eller ikke (dette gjelder for eksempel ved IM eller ulike chatteprogram). På denne måten kan man som leder ha en viss kontroll på om et budskap er

‘sett’ eller ikke. Dette gjør likevel ikke at man har kontroll på at dette fører til en handling. Men, som Anne sier, gjelder også dette i høy grad ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Har man utviklet en god relasjon med sine ansatte, vil man kanskje unngå en viss form for motarbeidelse eller konflikt.

#### 5.4.3 Skriftliggjøring av kommunikasjonen

En barriere forskningsdeltakerne beskriver når det kommer til bruk av digitale verktøy er språk, og språkbruken. Denne barrieren ved digitalisert ledelse knyttes til tekstbasert CMC. Anne sier «Straks du har skrevet noen ting så blir du jo mer fanget av det du har skrevet [...] jeg har ingen mulighet til der og da stille spørsmål som – har jeg forstått deg rett?» (18.02.16). Christian utdyper dette og sier: «Det er også litt farlig fordi det er bare ord, og det er ikke noen annen sammenheng, så hvis man skriver ting litt feil, så kan man virke arrogant, så kan man virke fornærmende» (18.02.16). Sitatene viser til hvordan man som mottaker av et budskap kan tolke noe annet enn hva som er ment fra sender. Dette er i samsvar med forskningslitteratur om kommunikasjon. Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at man har mindre tid til å rette feil og misforståelser ved bruk av digitale verktøy. Når en epost er sendt eller noe ‘postet’ på Intranettet så er det skrevet, og da kan man ikke ta det tilbake uten en masse styr. Hadde man vært ansikt-til-ansikt ville nødvendige oppklaringer blitt gjort med det samme, og eventuelle konflikter blitt løst med en gang. Via digitale verktøy er ikke dette like enkelt.

Det forskningsdeltakerne beskriver som en utfordring, er noe de også har reflektert rundt ved egen praksis, og som de prøver å ta hensyn til i den skriftlige kommunikasjonen. Forskningsdeltakerne knytter dette videre opp til utvikling av relasjon. Ved en ny relasjon hvor man ikke kjenner den andre parten godt, kan misforståelser og konflikter oppstå ved at man ikke kjenner til hverandres adferd og kommunikasjonsmåter. Ulleberg (2005) er inne på dette når hun skriver om relasjonens betydning for vår forståelse og tolkning av et budskap. Ved å oppfatte en kontekst likt kan man ha samme forståelse av dialogens utfall. Det som sies i en setting kan være helt upassende i en annen. Dermed blir det å ha en god relasjon hvor begge parter kjenner konteksten viktig for at alle kommunikasjonsparter har mulighet til å tolke og forstå budskapet relativt likt. Ifølge Ulleberg (2005) kan dermed Daniels brukshierarki sies å være en god strategi, ved først å bli kjent ansikt-til-ansikt kan mulighetene for å forstå hverandre over tekstbasert CMC forsterkes.

En nedskrevet samtale er en fiksert tekst, som kan bli en felles referanseramme som kan åpnes, og dermed muliggjøre rom for forskjellige tolkninger av den samme teksten (Hoveid, 2010).



Dette kan ha betydning for hvordan man leser og tolker en tekst, slik at to mennesker kan forstå den samme teksten ulikt. Dermed vil man aldri være sikker på at man forstår hverandre i en tekstbasert kommunikasjon. Men som leder kan man være bevisst dette, og dermed jobbe med å være så tydelig som mulig, og unngå dobbeltkommunikasjon. «Vi prøver å avklare misforståelser og feiltolkninger ved å oppklare og være så tydelig som mulig» (Ulleberg, 2005:61). Det er akkurat dette lederne i denne studien gjør. Ved å være forutsigbare, ærlige og åpne i sin kommunikasjon med de ansatte slik at muligheten for å forstå hverandre skal være så stor som mulig.

#### 5.3.4 Positive virkninger

Lederne reflekterer i intervjuene over hva som har endret seg med teknologiens utvikling. De reflekterer også rundt hvordan de kunne brukt digitale verktøy annerledes i sin ledelsespraksis, og hvordan det kan se ut i framtiden. Spesielt tenker de seg at yngre generasjoner som har vokst opp med teknologi og som har en annen kompetanse og bruk av digitale verktøy enn de selv har, kan endre måten ledelse utøves på. Bjørn reflekterer blant annet rundt hva teknologien har brakt med seg av positive virkninger. Blant annet sier han at:

*Kapasiteten har jo økt fantastisk [...] produktivitet har jo økt fantastisk gjennom digitale hjelpemidler. [...] vi bruker mye mindre tid på å fortelle folk ting gjennom at vi tilgjengeliggjør det. Du er oppdatert på en helt annen måte enn du var før. Du er jo mye mer responsiv, det går mye kjappere. Og som leder så ser man mer, man får mye mer informasjon tidligere. [...] Det er jo hastigheten som har økt voldsomt (19.02.16).*

Det som kommer fram i dette sitatet er mulighetene digitale verktøy åpner opp for, for ledere og ansatte. Ikke bare går prosesser fortere, men man har også en helt annen tilgang til informasjon og hverandre i dag enn man hadde for bare noen tiår siden. Denne utviklingen setter noen premisser for utøvelse av digitalisert ledelse, og gir samtidig uante muligheter. Anne reflekterer rundt digitalisert ledelse og bruken av digitale verktøy og sier at «Jeg er helt sikker på at jeg kan utnytte det på en annen måte, både de verktøyene som finnes i dag, og at det kommer til å komme nye» (18.02.16). Hun ser mulighetene som ligger i digitale verktøy, og kanskje er grunnen til at Anne ikke benytter digitale verktøy mer enn hun gjør i dag, en begrensning ved henne selv og ikke det digitale.

Av muligheter for digitalisert ledelse nevner forskningsdeltakerne blant annet at tilgangen til kunnskap har økt og at «i sum så har teknologien gitt oss en mulighet til mer innsikt enn hva vi hadde før, som gir oss muligheter til, si, mer effektive prosesser, og samtidig spenner du over et mye større område nå enn du gjorde før» (Anne, 18.02.16). Teknologien har muliggjort ledelse på tvers av tid og rom. Selv om lederne ikke alltid er i samme fysiske rom som sine



ansatte, har teknologien gjort det mulig for de å utøve ledelse uansett. Daniel tenker at hvis han hadde begynt med Skypemøter, som han ser kunne spare ham mye tid, reising og telefonsamtaler og epost, ville det ikke bare forenklet hans arbeidshverdag, men også gitt hans ansatte muligheten til å få sett ham via video, som han igjen tenker at hjelper på å vedlikeholde relasjonen.

*Det å sette opp et Skypemøte. Også sier vi det at vi møtes på Skype hver tirsdag morgen kl8.00. Da hadde en del koordinering, en del planlegging kunne blitt gjort mye enklere. Også kunne jeg, hvis jeg har kapasitet til det, hatt en mye bedre oversikt over hva hver enkelt gjør (Daniel, 24.02.16).*

Skype blir av Daniel sett på som et nyttig verktøy for å holde oversikten og lede sine ansatte. Å samle teamet kan på den ene siden føre til at flere føler de blir revet bort fra sine arbeidsoppgaver for å delta i et møte som er lite relevant for de. Ifølge Sproull og Kiesler (1998) er mer informasjon ikke alltid mer verdifull enn mindre informasjon, ikke alle har behov for samme informasjon. Dermed kan et Skypemøte oppleves som nyttig for leder, men ikke for alle ansatte. Samtidig er Skypemøter tids- og kostnadseffektive, og dermed sparer ikke bare leder, men også de ansatte for flere eposter og telefonsamtaler som kunne blitt avklart under Skypemøtet. Ifølge Sproull og Kiesler (1998) er ikke alltid tekstbasert kommunikasjon nyttig, da man ofte ikke tenker over hva man skriver, og kommunikasjonen kan beskrives som om den mangler dømmekraft. Dette taler til fordel for bruk av Skypemøter da dette er relativt likt ansikt-til-ansikt-kommunikasjon og dermed kan man unngå mange misforståelser og kommunikasjon som mangler dømmekraft. Likevel bør man ikke trekke for raske konklusjoner, siden det vanligvis er mennesket som mangler dømmekraft, og dette gjelder også for de som ikke tenker seg om før de snakker, og dermed kan beskrives som noen som har manglende kommunikativ kompetanse.

#### 5.4.5 Alder og digitalisert ledelse

Forskningsdeltakerne reflekterer også rundt dette med alder og hvorvidt digitalisert ledelse ville sett annerledes ut om det var dagens eller morgendagens nyutdannede som hadde vært ledere. Anne (18.02.16) sier: «Hadde du satt sammen et ferskt miljø av nyutdannede fra høyskolen nå så er det helt klart at de har helt andre referanser, og helt annen bruk av digitale verktøy enn det vi har». Daniel (24.01.16) sier: «Så tror jeg at de som er yngre enn meg har brukt denne telefonen eller tastaturet mer enn jeg har gjort, og er kanskje, ser på det som et helt annet medium». Begge trekker de inn den digitale kompetansen og erfaringen som de tenker seg yngre generasjoner besitter, og som dermed vil gjøre at lederes bruk av digitale verktøy i sin ledelse vil kunne endres. Ikke bare har dagens unge en annen digital kompetanse enn forskningsdeltakerne, de har også vokst opp med, og derav erfart digitale verktøy på en helt

annen måte enn lederne i denne studien. Lederne i denne studien har måttet tilegne seg kunnskaper om og kompetanse i bruk av ulike digitale verktøy i voksen alder, mens dagens unge vokser opp med teknologien, og er omkranset av digitale verktøy på en helt annen måte enn de selv er, og var, da de vokste opp. Dette samsvarer med det Liestøl og Rasmussen (2003) beskriver som forskjeller mellom 1990-generasjonen og deres foreldre, og som Prensky (2001) beskriver. Dette tenker lederne dermed vil føre til endringer i bruken av digitale verktøy i kommunikasjon og ledelse. Dette underbygger også Slotten (2014) sine resultater fra hans masterprosjekt hvor lederne i hans studie også opplever at de yngre generasjonene utfordrer hvordan man tenker ledelse og kommunikasjon.

Lederne beskriver også at de nå er ledere for relativt homogene team med tanke på alder, og at aldersaspektet ved digitalisert ledelse dermed ikke er en stor utfordring for dem per dags dato. Alle lederne er også klar over at yngre generasjoner vil bli en del av deres team i framtiden, og at dette dermed vil kunne endre seg. Det vil kunne påvirke ikke bare hvordan de selv som ledere bruker digitale verktøy i kommunikasjon med ansatte, men også hvordan ansatte bruker digitale verktøy for kommunikasjon med sine ledere. Slotten (2014) trekker inn kritikere av Prenskys (2001) forståelse av teknologi og alder, som mener man ikke kan generalisere alle i en generasjon. Dette gjelder både for de som er voksne og i arbeidslivet nå, og generasjoner som skal ut i arbeidslivet snart. Ikke alle av den oppvoksende generasjonen foretrekker å bruke digitale verktøy, og ikke alle ledere i dag foretrekker fysisk tilstedeværelse og lite bruk av digitale verktøy. Men likevel tror jeg, og studiens ledere, at ledelse og kommunikasjon vil endre seg, ikke nødvendigvis med bakgrunn i yngre generasjoners inntog i arbeidslivet, men fordi samfunnet og teknologien er i stadig utvikling og endring. Og dermed vil måten kommunikasjon og bruk av digitale verktøy mellom leder-ansatt foregår endre seg.

## 6. Hvordan utøves digitalisert ledelse?

I dette kapitlet vil jeg helt kort oppsummere de viktigste funnene og vise hvordan de knyttes opp mot forskningsspørsmålene. Jeg vil også identifisere svakheter ved studien og reise noen spørsmål for videre forskning.

### 6.1 Avsluttende drøfting

I forrige kapittel tolket jeg det lederne sa som at de er opptatt av å ha en god relasjon til sine medarbeidere og at de opprettholder dette ved å kommunisere. Jeg ser derfor relasjon og kommunikasjon opp mot CMC når jeg diskuterer hvordan digitalisert ledelse utøves. I analysen ble datamaterialet gjennomgått i detalj, og analysert i forhold til aspekter som kan knyttes til utøvelsen av digitalisert ledelse.

Det skal igjen presiseres at denne studien ser på ledelse fra leders perspektiv, og ikke fra den ansattes. Dermed kan opplevelsen og erfaringene med digitalisert ledelse være annerledes for de ansatte enn det som beskrives her.

Digitalisert ledelse betyr ikke at all ledelse, og derav også kommunikasjon, skal foregå digitalt. Da ville studien omhandlet e-ledelse. Digitalisert ledelse handler om å bruke digitale verktøy for ledelse, og ekskluderer dermed ikke ledelse og kommunikasjon som skjer ved fysisk tilstedeværelse. Digitalisert ledelse er dermed en del av det totale ledelsesaspektet, både ansikt-til-ansikt og digital.

Mintzberg (2011) påstår at teknologien vil ha liten innvirkning på hvordan ledelse utøves. Graden av teknologiens betydning for hvordan ledelse utøves har ikke vært i fokus i denne studien, men på spørsmål om hvorvidt teknologien har vært av betydning eller ikke, tror jeg svaret er ja. Teknologien og den teknologiske utvikling har betydning for ledelse. Hvordan ledelse utøves har endret seg og kan endre seg med teknologien. Dette er i overensstemmelse med det Kenning sier om ledelse; *hva* en leder må gjøre er likt, men *hvordan* det gjøres vil kunne forandre seg, «det [er] sannsynlig at lederne vil få ting til å skje ved hjelp av andre verktøy enn i dag» (1987:15).

#### 6.1.1 Hvordan utøves digitalisert ledelse?

Hvordan digitalisert ledelse utøves avhenger på én måte av hvordan man forstår og definerer ledelse. Denne studien forstår ledelse som handling, som noe man gjør, gjerne i form av en formell lederrolle man er gitt, som de fire lederne i denne studien er. Studien har definert ledelse som påvirkning på, og innflytelse over andre mennesker, hvor man har et gjensidig

avhengighetsforhold til sine ansatte for å oppnå mål, og kan dermed sies å være bruk av relasjoner (Kenning, 1987; Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dermed er det disse faktorene som gjenspeiler hvordan digitalisert ledelse utøves.

Lederne i denne studien fokuserer på kommunikasjonsaspektet ved ledelse, og sier dette har i større grad blitt digitalisert med teknologiens utvikling. Lederne kommuniserer i større grad over digitale verktøy med sine ansatte nå enn før. Også de administrative sidene ved ledelse er digitalisert; lønn, ferie, permisjon og lignende gjøres i stor grad digitalt.

#### 6.1.2. Hva og hvordan bruker ledere digitale verktøy i sin ledelse?

Digitalisert ledelse utøves ved at lederne kan bruke digitale verktøy i sin daglige samhandling med ansatte. De kan benytte seg av ulike applikasjoner og programmer for å samhandle, dele informasjon og samarbeide med, og i, det samme arbeidet/dokumentet/programmet. Digitale verktøy brukes også for å dokumentere arbeidet, både for lederne og de ansattes del. Det brukes for å gi anerkjennelse, motivasjon, men og for kontroll, overvåkning og påvirkning.

Lederne i denne studien bruker digitale verktøy for å kommunisere og vedlikeholde relasjonen med sine ansatte. De bruker ulike kommunikasjonskanaler for ulike budskap, men de konsentrerer seg for det meste rundt epost, telefonsamtaler, ulike meldings- og chatteprogrammer og ulike videokonferanseapplikasjoner (for eksempel Skype og Lync).

Det at Anne, og de andre lederne, bruker tid når de skriver epost og lignende, og ber mottaker bekrefte om de har forstått hverandre, kan tyde på at de har erfart at dette er gode strategier ved skriftlig CMC. Det kan bety at de er kommunikativt kompetente og fokuserer på mottaker og både det digitale og analoge nivået i kommunikasjonen (Ulleberg, 2005).

#### 6.1.3 Hvorfor bruker ledere digitale verktøy, og hvorfor bruker de det ikke, i sin ledelse?

Lederne oppgir mange grunner for å bruke digitale verktøy i sin ledelse. Blant annet nevnes geografisk avstand og tilgjengelighet som viktige faktorer for å benytte seg av digitale verktøy. De ser også nytten av å kunne tilgjengeliggjøre, tilpasse og forenkle informasjon som skal benyttes av deres ansatte. Aspekter ved bruk av digitale verktøy, som dokumentasjon, synliggjøring og motivasjon er også faktorer som spiller en rolle for hvorvidt lederne velger å bruke digitale verktøy eller ikke i sin ledelse.

Utfordrende aspekter ved bruk av digitale verktøy som lederne reflekterer rundt, og som oppleves som en hindring til bruk, rommer dette med utvikling og vedlikehold av relasjoner til sine ansatte. Lederne ønsker gode relasjoner til sine ansatte for å få til best resultater og trivsel.

Dermed synes de å gjemme seg bak digitale verktøy er tegn på svak ledelse. Lederne reflekterer rundt det å ha utviklet en god relasjon ansikt-til-ansikt med sine ansatte, kan føre til at bruk av digitale verktøy i senere anledninger både er tids- og kostnadseffektivt, og nyttig.

## 6.2 Svakheter i funnene og framtidig forskning

Dette er en eksplorerende studie, som kan sees som en begynnelse på en mulig forskningsprosess, hvor man kan forske videre på disse resultatene og bygge videre på denne studiens løse tråder. Dette er bare en sped begynnelse på forskning av ledes bruk av digitale verktøy for utøvelse av ledelse. De fire forskningsdeltakerne i denne studien reflekterer blant annet over hvorvidt bruken av digitale verktøy hadde vært annerledes om de var yngre eller hadde flere yngre ansatte enn de har i dag. Flere av lederne ser at de yngre generasjonene bruker teknologien på en annen måte enn de selv, og at teknologien derfor kan bli et mer brukt verktøy for utøvelse av ledelse i framtiden. I denne studien er forskningsdeltakerne alle over 45 år, og dermed kunne det vært interessant å gjøre en undersøkelse om yngre ledes bruk av digitale verktøy i sin utøvelse av ledelse, for å se om de gjør det på en annen måte.

Funnene i denne studien fremstår i store trekk som homogene, noe som kan forstås på bakgrunn av begrensningene som er foretatt i utvelgelsen av forskningsdeltakerne. Hadde utvalget vært mer variert, kunne resultatene vært annerledes. Tolkningen av funnene kunne kanskje også vært annerledes om den som gjennomførte studien var leder selv, og dermed så utfordringene og mulighetene fra et annet ståsted. Samtidig gjør denne avstanden jeg har til feltet at jeg analyserte med et mer objektivt blikk, enn hva en som er leder selv ville gjort.

I likhet med andre studier har også denne studien har vært sparsom når det kommer til fokus på muntlig CMC (Skype, Lync etc.), og her ligger det muligheter for videre forskning da en god del av forskningslitteraturen viser tilbake til skriftlig CMC.

Jeg velger å bruke Annes refleksjon som avslutning:

*Jeg er i alle fall ganske sikker på at hvordan vi gjør det per i dag er ikke den måten vi kommer til å gjøre det på fremover [...] det [teknologien] er ikke et være eller ikke-være (18.02.16).*

## Litteraturliste

- Alvesson, Mats og Sköldbberg, Kaj (2008) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. Opplag. Lund, Studentlitteratur AB
- Barrett, D. J. (2006) «Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-Level Managers». *Handbook of Business Strategy*. Emerald Group Publishing. S. 385-390.
- Daft, Richard L. og Lengel, Robert H. (1986) «Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design» *Management Science*, Vol.32, Nr.5, s. 554-571
- Dale, Edgar (1970) «Edgar Dale on Communication» I *Theory into Practice*. Vol. 9, Nr.2. S.110-115
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2006) «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi»
- Erlien, Bente (2006) *Intern kommunikasjon: Planlegging og tilrettelegging*. Oslo, Universitetsforlaget
- Fischer, Oliver og Manstead, Antony S.R. (2004) «Computer-mediated Leadership: Deficits, Hypercharisma, and the Hidden Power of Social Identity» *German Journal of Human Resource Research*, Vol.18, Nr.3, 2004. S.306-328
- Fjørtoft, Siw Olsen (2014) *Digitalisering i offentlig sektor: digital ledelse som ny ledelsesdisiplin. Hva hemmer og fremmer god digital ledelse?* (Mastergradsavhandling, Handelshøyskolen i København)
- Frederiksen, Dan (2004) «Digital revolusjon» i *Illustrert Vitenskap*, nr. 4, 2004.
- Grenness, Carl Erik (1999) *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonssteknikker*. Oslo, Abstrakt Forlag
- Grenness, Tor (2001) *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2.utgave. Oslo, Universitetsforlaget.
- Grenness, Tor (2012) «På jakt etter en norsk ledelsesmodell», *Magma*, Vol. 16, Nr.2. S.51-59
- Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand, Høyskoleforlaget
- Herring, Susan C. (1996) «Introduction» s. 1-10 i Herring, Susan C. (1996) *Computer-Mediated Communication. Linguistic, Social and Cross-Cultural Perspectives*.
- Hoveid, Marit H. (2010) «Å kunne lese» – en grunnleggende «ferdighet» av betydning for læreres læring. *Tidsskriftet FoU i praksis*, 4 (2). S. 43-58
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Kristoffersen, Line (2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Oslo, Abstrakt forlag
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kenning, Georg (1987) «Georg Kenning om ledelse» I Schjander, Nils (red.) (1987) *Hvis jeg bare hadde en bedre sjef: Georg Kenning om ledelse*. Oslo, Hjemmets Bokforlag A/S

- Kleven, Thor Arnfinn (2014a) "Forskning og forskningsresultater" i Kleven, T.A., Hjordemaal F. og Tveit, K. (2014) *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. 2.utgave. Bergen, Fagbokforlaget. S.9-26
- Kleven, Thor Arnfinn (2014b) «Data og datainnsamlingsmetoder» i Kleven, T.A., Hjordemaal, F. og Tveit, K. (2014) *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. 2.utgave. Bergen, Fagbokforlaget. S.27-48
- Kleven, Thor Arnfinn (2014c) «Hvilken kontekst er resultatene gyldige i? Spørsmålet om ytre validitet» i Kleven, T.A., Hjordemaal, F. og Tveit, K. (2014) *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. 2.utgave. Bergen, Fagbokforlaget. S.123-138
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utgave. Oslo, Gyldendal Akademisk
- Lengel, Robert, H. & Daft, Richard, L. (1989) "The Selection of Communication Media as an Executive Skill" *The Academy of Management Executive* (1987-1989), Vol. 2, No. 3 (august, 1989) s. 225-232
- Liestøl, Gunnar og Rasmussen, Terje (2003) *Digitale medier. En innføring*. Oslo, Universitetsforlaget
- Mintzberg, Henry (2011) *Managing*. Pearson Education Limited.
- Nilssen, Vivi (2012) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Postholm, May Britt (2011) *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2.utgave. Oslo, Universitetsforlaget
- Prensky, Marc (2001) «Digital Natives, Digital Immigrants» fra *On the Horizon*. MCB University Press, Vol. 9, Nr. 5, Oktober 2001
- Raaheim, Arild (2011) «Mellommenneskelig kommunikasjon» Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2011) i *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (red.) 2.utgave. Bergen, Fagbokforlaget. S. 164-180
- Schmidt, Gordon (2014) «Virtual Leadership: An Important Leadership Context» I *Industrial and Organizational Psychology* [1754-9426]. 2014, Vol. 7, Nr.2. S. 182-187
- Selnes, Fred (1999) *Markedsundersøkelser*. 4. utgave. Oslo, Tano Aschehoug
- Shockley-Zalabak, Pamela S. (2014) *Fundamentals of Organizational Communication*. 8.utgave. England, Pearson Education Limited.
- Simpson, James (2002) «Computer-mediated communication». *ELT Journal* Volume 56/4, Oxford University Press, S.414-15
- Slotten, Steinar (2014) *Den digitale generasjonen – hva skjer når de inntar arbeidsplassene?* (Mastergradsavhandling, MBA HBB, Universitetet i Nordland) S. Slotten, Bodø
- Sproull, Lee og Kiesler, Sara (1998) *Connections. New Ways of Working in the Networked Organization*. London, The MIT Press
- Spurkeland, Jan (2009) *Relasjonsledelse*. 3.utg. Oslo, Universitetsforlaget

- Thimm, Caja (2008) «Technically-mediated interpersonal communication» I Antos, Gerd og Ventola, Eija (2008) *Handbook of Interpersonal Communication* (red.). Berlin, Mouton de Gruyter. S.331-354
- Thurlow, Crispin, Lengel, Laura og Tomic, Alice (2005) *Computer Mediated Communication. Social interaction and the internet*. London, Sage Publications
- Tjora, Aksel (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo, Gyldendal Akademisk
- Ulleberg, Inger (2005) *Kommunikasjon og veiledning: en innføring i Gregory Batesons kommunikasjonsteori – med historier fra veiledningspraksis*. Oslo, Universitetsforlaget
- Walther, Joseph B. (1996) “Computer-mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction” *Communication Research* 23 (1), S.3-43..
- Weisband, Suzanne (2008) “Research challenges for studying leadership at a distance” i Weisband, Suzanne (editor) (2008) *Leadership at a distance. Research in Technology-Supported Work*. Taylor and Francis Group, LLC, s.3-11



# Vedlegg

## Vedlegg 1 Svar på søknad fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Postboks 1047  
4007 Hege  
Høy  
Tlf: +47 58 31 52  
Fak: +47 58 31 52  
nsd@uio.no  
www.nsd.uio.no  
Orgnr: 969 221 884

Marit Honerød Hoveid  
Pedagogisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 18.01.2016

Vår ref: 46182 / 3 / M88

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 17.12.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

46182	<i>Hvordan utøves digitalisert ledelse - en eksplorerende studie av 4 ledes erfaringer</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Marit Honerød Hoveid
Student	Trude Gerhardsen

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uio.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.

Arkivgjeldene: 7. Desember 2015

09/0 381 Universitetet i Oslo, Postboks 1047 Blindern, 0416 Oslo, tlf: +47 22 81 92 11, [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)

NSD/NSD AS - Norges vitenskapelige datatjeneste AS, Postboks 1047 Blindern, 0416 Oslo, tlf: +47 22 81 92 11, [kunnsana@vdr.ntnu.no](mailto:kunnsana@vdr.ntnu.no)  
NSD/NSD AS - Universitetet i Tromsø, Postboks 131, 9007 Tromsø, tlf: +47 77 37 93 00, [nsd@vdr.ntnu.no](mailto:nsd@vdr.ntnu.no)

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *Digitalisert ledelse*

#### **Bakgrunn og formål**

Formålet med studien er å rette søkelyset mot en ny side av ledelse, nemlig ledelse i vår tids teknologiske samfunn, og jeg har valgt å kalle denne ledelsesformen *digitalisert ledelse*, etter inspirasjon fra masteravhandlingen til Siw O. Fjørtoft (2014) hvor hun betegner digitalisert ledelse som «[...] å lede ved hjelp av digitale verktøy» (2014:1).

Studiens forskningsspørsmål er åpent, *hvordan utøves digitalisert ledelse?* I forhold til studiens åpne forskningsspørsmål stilles også noen flere underspørsmål for å avgrense tema noe mer. Blant annet avgrenses tema ved at det er leders erfaringer og opplevelser med fenomenet digitalisert ledelse som skal undersøkes.

Prosjektet er en masterstudie ved pedagogisk institutt ved NTNU. Studien har ingen ekstern oppdragsgiver, og er inngår heller ikke i et samarbeid mellom flere institusjoner.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamlingen skjer ved dybdeintervju, altså en samtale mellom forsker og deltaker, som vil ta opptil to (2) timer.

Opplysningene som vil hentes inn utover dine erfaringer og tanker rundt fenomenet digitalisert ledelse er kjønn, arbeidserfaring, ledererfaring og hvilke type arbeidsoppgaver du har (stillingsbeskrivelse).

Under intervjuet vil det bli brukt en lydopptaker, dersom prosjektdeltaker godkjenner bruken av det. Bruken av lydopptaker er for forskerens egen nytte, da bruk av lydopptaker forenkler prosessen med å transkribere og analysere det som sies i et intervju, for å sikre at prosjektdeltakerne blir sitert riktig, og for å lette presset for forskeren under selve intervjuet, slik at forskeren kan konsentrere seg om å lytte til prosjektdeltakerens beretninger.

## **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun forsker og veileder vil ha tilgang til opplysningene. For å ivareta prosjektdeltakernes konfidensialitet vil opplysningene og lydfilene oppbevares utilgjengelig for andre enn forsker og veileder, på en forsvarlig og trygg plass i et låsbart rom.

I publikasjonen vil ikke prosjektdeltakerne bli gjenkjent av andre enn en selv, da navn og arbeidssted vil være konfidensielt.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2016. Da vil alle personopplysningene og lydopptakene anonymiseres og slettes.

## **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert og slettet med en gang.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

Marit Honerød Hoveid

Epost: [marit.hoveid@svt.ntnu.no](mailto:marit.hoveid@svt.ntnu.no)

Tlf. 73 59 19 45

Prosjektansvarlig

Trude Gerhardsen

Epost: [trudegerhardsen@hotmail.com](mailto:trudegerhardsen@hotmail.com)

Tlf. 98 87 08 56

Student

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

# Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og samtykker til å delta i intervju

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg har mottatt informasjon om bruk av lydopptaker, og samtykker til bruk av lydopptaker

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Intervjuguide

*Hvordan utøves digitalisert ledelse?*

*Hvordan bruker ledere digitale verktøy i sin ledelse?*

**Informasjon – brifing (sett på lydopptaker om det er ok)**

Formålet med oppgaven

Tema: lede ved hjelp av digitale verktøy

Informasjonsskrivet – signeres

**For HVEM?**

**For HVA?**

**HVORDAN?**

**HVORFOR?**

Ingen rette svar – ønsker informasjon om deres egne opplevelser og erfaringer

Jeg kommer til å notere litt underveis – for egen hjelp, ikke noe å bry seg om

**Bakgrunnsspørsmål**

- Alder
- Ledererfaring, antall år som leder totalt, uansett firma/bedrift

**Ledelse**

- Hva er ledelse for deg?
- Kan du beskrive deg selv som leder?
  - Styrker
  - Svakheter
- Hvordan tror du at du blir oppfattet som leder av de du leder?
- Hvordan bruker du digitale verktøy i din jobbhverdag?

**Teknologi – digitale verktøy (presiser hva det er)**

- Hvilke digitale verktøy har du til rådighet?
  - Hvilke bruker du, og når?
  - Hvordan bruker du de?
  - Daglig samhandling med ansatte

- Hva brukes de til, og ikke?
- Eksempler!
- Bruker du digitale verktøy for å utøve ledelse?
- Hvordan kan du kommunisere via de forskjellige mediene?
- Du sier du har vært leder i ... år, har du merket deg en utvikling i bruk av digitale verktøy?
- I hvilken grad ser du en annen mulighet for bruk av verktøyene?
- Hvor mye tid vil du anslå du bruker på mail/epost/skype etc. ilt en dag/uke?

### **Kommunikasjon**

- Fortell om hvilke måter du kommuniserer med dine ansatte/medarbeidere på
- Hva er god kommunikasjon med ansatte?
  - Hva er viktig i kommunikasjon med ansatte?
  - Hva vil du oppnå med kommunikasjonen med dine ansatte?
  - Hva funker, funker ikke?
- Vil du si at kommunikasjon er viktig i din utøvelse av ledelse?
  - Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hvordan kommuniserer du via digitale verktøy?
  - Er dette annerledes enn ved ansikt-til-ansikt kommunikasjon?
  - Kan du gi noen eksempler?
- Hvordan sikrer du at det budskap du sender er forstått/tolket riktig?
- Oppstår det noen ganger kommunikasjonsproblemer?
  - Kan du gi eksempler på dette?

### **Avslutning – debrifing**

Har du noe du gjerne ville ha sagt? Noe du gjerne vil si eller føler du ikke har fått sagt enda?  
Noe man vil oppklare?

Noen spørsmål før vi avslutter?

Avklare hva som skjer med opplysningene – anonymisering og sletting

Hvordan vil jeg omtale/presentere forskningsdeltakeren i oppgaven

Kan trekke seg når som helst