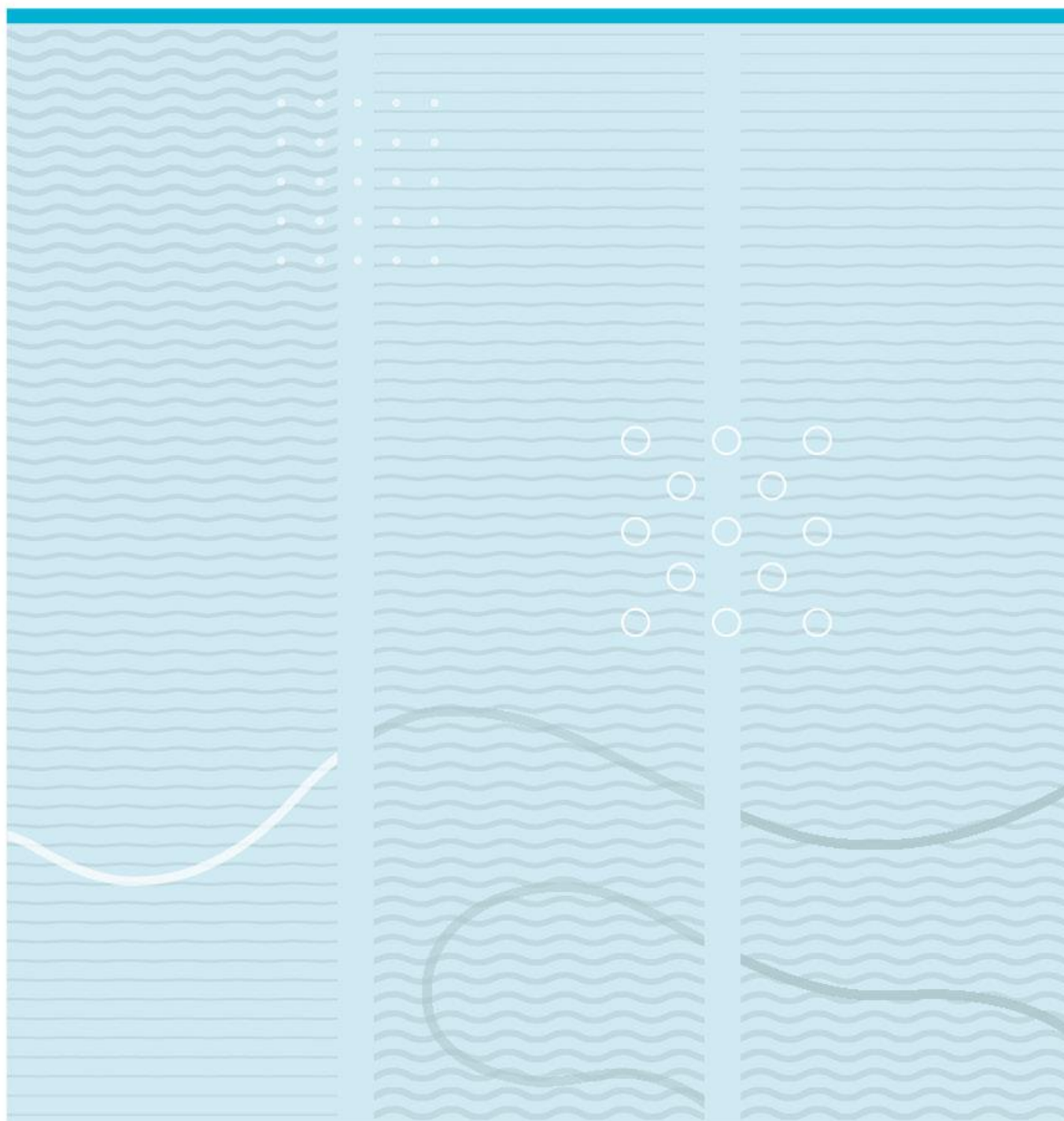


Emerson Kastrati og Rebecca Trollsås

Fjernledelse i digitaliseringsprosesser

Hvordan kan ledere lykkes med innføring av nye digitale verktøy?



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Emerson Kastrati og Rebecca Trollsås

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne studien undersøker hvorvidt utøvelsen av fjernledelse har endret en del ledelsesperspektiver når det kommer til digitale endringsprosesser. I vår studie kartlegger vi hvilke utfordringer fjernledere kan møte ved innføring av nye digitale verktøy og hva som skal til for at de lykkes med denne innføringen. Bakgrunnen for valg av denne tematikken er den økte digitalisering i samfunnet, samtidig som at fjernledelse har blitt et utbredt fenomen.

Vi har besvart vår problemstilling gjennom å undersøke tre sentrale forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene er tematisk inndelt og søker å belyse områdene; lederutfordringer ved fjernledelse i en digital endringsprosess, hvilke ulikheter som eksisterer mellom nær- og fjernledelse og avslutningsvis hvilke tiltak som kan innføres for å lykkes i digitale endringsprosesser. Vår avhandling er en kvalitativ studie der vi har gjennomført dybdeintervjuer av seks ledere i en stor nordisk bank. Disse lederne representerer ulike driftsavdelinger i denne banken og er geografisk lokalisert på ulike steder i Norge.

I vår analyse har vi trukket frem noen sentrale funn som belyser hvordan ledere i denne banken, håndterer og leder digitale endringsprosesser gjennom utøvelsen av fjernledelse. I våre funn trekker vi frem en rekke utfordringer som relateres til motstand, men også hvordan disse lederne oppnår tillit gjennom samhandling og kommunikasjon med sine medarbeidere. Lederne som har deltatt i dette arbeidet fremstår å ha god innsikt og forståelse for utfordringene som eksisterer, men våre funn indikerer derimot at lederne har et utviklingspotensiale når det kommer til å innføre nødvendige tiltak hurtig nok, og samtidig etablere gode planer og strukturer for oppfølging av medarbeidere. Et annet sentralt og viktig funn fremgår som behovet for å øke ledelseskompetansen og bruken av effektiv kommunikasjon for å kunne møte fremtidige utfordringer knyttet til denne tematikken.

Abstract

This study research whether the practice of remote leadership has changed some of the leadership perspectives on processes related to digital change. In our study, we identify the challenges remote leaders face when implementing new digital tools, and what it takes for them to be successful with the implementation. The background for choosing this topic is related to our interest in the increased use of remote leadership in a society where digitalization has become a widespread phenomenon.

We have answered our research thesis by investigating three central research questions. These research questions are thematically divided and seek to shed light on the areas; leadership challenges when conducting remote leadership in processes where digital change take place, the differences between near- and remote leadership and, finally, identifying the measures that can be introduced to succeed in digital change. Our research method is a qualitative study in which we have conducted in-depth interviews with six leaders in a large Nordic bank. These leaders represent various departments and are geographically located in different places in Norway.

In our analysis, we highlight some key findings that show how leaders in this bank lead digital change processes through the practice of remote leadership. We further on highlight a number of challenges related to employee resistance, and how the leaders try to achieve trust through interaction and communication with their employees. The leaders who have participated in this study appear to have good insight and understanding of the existing challenges, but our findings also indicate that they have a potential in developing their knowledge and ability to introduce necessary measures in a timely manner. Another key finding indicate that the leaders need to acquire some leadership related to the use of effective communication in order, to meet future challenges related to this topic.

Forord

Denne mastergradavhandlingen markerer avslutningen på vårt studieprogram Master i Innovasjon og Ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Vi har fullført dette studiet som et deltidsstudie og det har tidvis vært krevende perioder preget av behovet for å balansere familie, jobb og studier. Det har derimot vært noen svært lærerike og givende år, som har bidratt til å gi oss nye perspektiver og erfaringer innen ledelsesfaget.

Vi vil rette en stor takk til våre informanter som har brukt av tiden sin til å dele av sine erfaringer med oss. Deres erfaringer har vært svært nyttige og lærerike for oss i utarbeidelsen av vår avhandling. Videre vil vi si tusen takk til vår veileder Are Branstad som har gitt oss gode refleksjoner, samt god støtte og veiledning gjennom hele denne prosessen. Dine innspill har vært konstruktive og inspirerende, og ditt bidrag har vært verdifullt både for oppgaven, men også for vår opplevelse av prosessen.

Oslo, 15. mai 2023

Emerson Kastrati

Rebecca Trollsås

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
1. INNLEDNING	8
1.1 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	10
1.2 AVGRENSNINGER	11
1.3 BEGREPSAVKLARING	12
2. TEORETISK FORANKRING	13
2.1 FJERNLEDELSE SOM FENOMEN	14
2.2 LEDELSESTEORIER OG FJERNLEDELSE	17
2.2.1 <i>Et kort innblikk i generell ledelsesteori</i>	17
2.2.2 <i>Transformasjonsledelse i lys av fjernledelse</i>	18
2.2.3 <i>Transaksjonsledelse i lys av fjernledelse</i>	20
2.2.4 <i>Situasjonsbestemt ledelse i lys av fjernledelse</i>	21
2.2.5 <i>Lederens verktøy for digitale endringer</i>	24
2.3 DIGITALISERING	26
2.3.1 <i>Utfordringer ved bruk av digitale verktøy</i>	27
2.3.2 <i>Motstand mot digitale endringer</i>	29
3. METODE	32
3.1 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN	33
3.1.1 <i>Dybdeintervju</i>	34
3.1.2 <i>Metodens styrker og svakheter</i>	35
3.2 UTVALG	37
3.2.1 <i>Mulige feilkilder</i>	38
3.3 ANALYSE AV INNSAMLET DATA	39
3.3.1 <i>Transkribering av rådata</i>	40
3.3.2 <i>Koding og gruppering</i>	41
3.4 FORSKNINGSKVALITET	44
3.4.1 <i>Pålitelighet</i>	44
3.4.2 <i>Troverdighet</i>	45
3.4.3 <i>Overførbarhet</i>	45

3.5 ETISKE BETRAKTNINGER.....	47
4. FUNN FRA INTERVJUER MED LEDERE	48
4.1 BESKRIVELSE AV DIGITALE ENDRINGSPROSESSER BELYST I INTERVJUENE	49
4.2 LEDERUTFORDRINGER I DIGITALE ENDRINGSPROSESSER	50
4.2.1 <i>Motstand mot bruk av digitale verktøy.....</i>	50
4.2.2 <i>Oppfølging av medarbeidere</i>	56
4.3 ULIKHETER MELLOM NÆR- OG FJERNLEDELSE I DIGITALE ENDRINGSPROSESSER	65
4.3.1 <i>Mellommenneskelige relasjoner og tilhørighet.....</i>	65
4.3.2 <i>Digital kompetanse</i>	66
4.3.3 <i>Leders bruk av støtteressurser i digitale endringsprosesser</i>	67
5. DISKUSJON.....	70
5.1 MOTSTAND SOM KONSEKVEN AV MANGELFULL KOMMUNIKASJON	71
5.1.1 <i>Hvordan uttrykkes motstanden?.....</i>	71
5.1.2 <i>Mangelfull informasjon om konsekvenser av digitale endringsprosesser.....</i>	73
5.1.3 <i>Tiltak ledere benytter for å hindre motstand</i>	74
5.2 TILLIT – EN AV DE MEST SENTRALE VERDIENE VED LEDELSE	76
5.2.1 <i>Skape gode relasjoner for å oppnå tillit</i>	76
5.2.2 <i>Kontroll vs. tillit – sett i lys av transformasjonsledelse.....</i>	77
5.2.3 <i>Kontroll vs. tillit – sett i lys av transaksjonsledelse.....</i>	80
5.2.4 <i>Tiltak ledere utfører for å oppnå tillit og kontroll</i>	82
5.3 KOMPETANSE	86
5.3.1 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	86
5.3.2 <i>Ledelse av digitale ressurser.....</i>	88
6. PRAKTISKE IMPLIKASJONER	91
7. KONKLUSJON	92
8. LITTERATURLISTE	95
9. OVERSIKT OVER TABELLER OG FIGURER.....	99
10. VEDLEGG	100

1. Innledning

Digitalisering er i vinden som aldri før, og både private og offentlige virksomheter oppfordres til å øke sin digitaliseringstakt. Dette er også høyst gjeldende i banknæringen. Bankene må til enhver tid tilpasse sine tjenester og produkter til de forventninger og krav som stilles i markedet. Lykkes man ikke med dette, taper man konkurransen om kundene. Det har aldri vært enklere å bytte bank, og forbrukerne kan velge og vrake mellom tjenestene til ulike banker og plukke ut det beste fra hver. Det er ikke mange årene siden mobilbank meldte sin ankomst, og denne utviklingen har de siste årene eksplodert. Vi er på god vei til å bli et kontaktløst samfunn. I tillegg til at bankene presses av en mer digitalisert kundegruppe, møter de også tøffe utfordringer fra fintech-selskaper (finansiell teknologi) som utfordrer de tradisjonelle banktjenestene og tilbyr kundene skreddersydde og heldigitale løsninger. World Retail Banking Report (2020) viser at før koronakrisen oppga 49% av forbruckerrespondentene at de foretrakk banktjenester på nett. Denne andelen steg til 57% i undersøkelsen fra 2020.

Situasjonen i norsk banknæring skiller seg noe fra situasjonen internasjonalt. Internasjonalt er gapet mellom forbrukernes forventninger og de tradisjonelle banktjenestene mye større enn på det norske markedet. Norsk banknæring har innvert relativt bra de siste årene og klart å opprettholde et nivå på sine tjenester som godtas av forbrukerne. Men selv om mange banker har investert tungt i IT-infrastrukturen, har de fortsatt et stykke igjen før de kan måle seg med tjenestene rene tech-aktører tilbyr. World Retail Banking Report (2020) trekker også frem et annet interessant poeng. Mye av utfordringen til bankene ligger i produktene og innpakningen som tilbys kundene. Nyere generasjoner ønsker personlig tilpassede produkter og bankløsninger som er integrert i andre plattformer de benytter. Dette stiller krav til hele aktørnettverket som bankene opererer i, og krever samarbeid og partnerskap på tvers av aktører og næringer. Administrerende direktør i DNB i 2017 uttrykte at *«det er viktigere for DNB å oppføre seg som et teknologiselskap enn en bank. Det er ikke en enkelt teknologi som skaper de nye mulighetene; det er hvordan vi kombinerer dem for å skape attraktive verdiforslag for våre kunder»* (Andersen & Sannes, 2018). Her opplever vi at lederen på en positiv måte utfordrer tankesettet knyttet til digitalisering.

Mange virksomheter er godt i gang med digitaliseringsarbeidet, og har i mange tilfeller oppnådd gode avkastning på sine investeringer. Men vi har også sett flere eksempler på digitaliseringsprosjekter som ikke har lyktes, og på grunn av tids- og kostnadsoverskridelser

nærmest har blitt et mareritt for virksomhetene. Selv om digitalisering gir organisasjoner et stort utviklings- og handlingsrom, kan en slik større eller mindre omstillingsprosess oppleves krevende for både ledere og medarbeidere.

1.1 Formål og problemstilling

Digitalisering er et begrep man hører om overalt, fra det offentlige til det private, og på tvers av ulike organisasjoner. Utviklingen i teknologien har åpnet mange dører for utvikling av prosesser eller digitale verktøy som man tidligere bare kunne drømt om. Potensialet for endring er av stor betydning for organisasjoner, og kraften i endringene bidrar til at man stadig vekk må tilpasse strategier og planer for å kunne levere de beste tjenestene. Når man i tillegg inkluderer fjernledelse som et fenomen på denne digitale utviklingen, står ledere overfor en rekke mulige utfordringer dersom man ikke har en tydelig plan for hvordan man møter, leder og samhandler med medarbeidere som er spredt mellom ulike lokasjoner. Vår forskning vil derfor fokusere på akkurat dette aspektet av ledelse og digitalisering, og søke å besvare hvilke utfordringer fjernledere opplever i en digital endringsprosess, og hva som skal til for lykkes med disse prosessene. Vår problemstilling er som følger:

Problemstilling:

- **Hvilke utfordringer oppstår ved utøvelsen av fjernledelse i en digital endringsprosess, og hva skal til for at ledere lykkes?**

For å best kunne besvare vår problemstilling har vi utvikle tre forskningsspørsmål som vil hjelpe oss innramme oppgaven. Våre forskningsspørsmål (FS) er som følger:

FS 1: Hvilke lederutfordringer er de viktigste i digitale endringsprosesser?

Dette forskningsspørsmålet søker å kartlegge hvilke utfordringer våre informanter opplever når de utøver fjernledelse i innføringen av digitale endringer.

FS 2: Hva er de viktigste ulikhetene mellom nær- og fjernledelse av digitale endringsprosesser?

Dette forskningsspørsmålet har til hensikt å avdekke hvilke ulikheter som eksisterer mellom nær- og fjernledelse. Målsettingen er å kartlegge hvilken innvirkning disse forskjellene har på en digital endring.

FS 3: Hvilke tiltak innføres av ledere for å lykkes i digitale endringsprosesser?

Dette forskningsspørsmålet søker å avdekke hvilke tiltak ledere bør innføre for å møte mange av utfordringene som oppleves som følge av fjernledelse av digitale endringer.

1.2 Avgrensninger

I denne oppgaven har vi fokus på fjernledelse. Utøvelsen av fjernledelse i dagens samfunn bør kanskje ses på som «dagens» ledelsesform. Dette fenomenet har kommet for å bli, og er utstrakt brukt i en majoritet av sektorer og organisasjoner. Fjernledelse stiller nye krav til ledere. Både når det kommer til struktur og planlegging, men også til hvordan man aktivt leder de ansatte gjennom bruk av kommunikasjon, samtidig som at man må bruke mer tid på å følge opp og se den enkelte medarbeider. I vår oppgave utøver våre informanter både fjern- og nærledelse, da de har ansatte som er samlokalisert med lederen, men også mange ansatte som er spredt mellom ulike geografiske lokasjoner. I vår teoretiske forankring fokuserer vi primært på å se utøvelsen av fjernledelse opp mot ledelsesformene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Det er andre ledelsesformer vi også kunne diskutert opp mot fjernledelse, slik som eksempelvis relasjonell ledelse. Vi har valgt å gjøre denne avgrensningen da vi mener at de tre valgte ledelsesformene er de som er mest interessante å belyse i vår studie.

I vårt teoretiske rammeverk snakker vi om digitalisering og digital endring. Disse begrepene er i stor grad brukt om hverandre. Vi fokuserer på ledelsesaspektene, herunder hvordan ledelse brukes for å skape tillit, motivere, og samhandle med medarbeiderne, sett i lys av en digitaliseringsprosess i en stor nordisk bank. Samtlige av våre informanter har vært involvert i slike prosesser, men har ikke nødvendigvis direkte ledet disse prosessene. Som en avgrensning vil vi derfor ikke prioritere hele implementeringsløpet, men heller snakke om hvordan lederne sikrer progresjon og oppfølging av medarbeidere.

Videre har vi i vårt valg av organisasjon valgt å forske på utøvelsen av fjernledelse ved digitale endringer i en stor nordisk bank. I denne banken har vi intervjuet seks mellomledere fra ulike driftsavdelinger. Vårt primære formål har vært å avdekke hvordan ledere utøver fjernledelse i disse driftsavdelingene, og har eksempelvis valgt å ikke inkludere prosjektavdelinger. Vi kunne også valgt å intervjuer mellomledere fra ulike banker, men vår hensikt har ikke vært å sammenligne hvordan disse prosessene gjøres i ulike organisasjoner, der det kanskje ligger ulike organisatoriske forhold til grunn for endringene. Vi har ønsket å se på lederaspektene ved digitale endringer i en organisasjon der det foreligger størst grad av likhet i organisatoriske forutsetninger.

1.3 Begrepsavklaring

I denne masteroppgaven er følgende begrepsforståelser lagt til grunn:

Fjernledelse:

Når vi snakker om fjernledelse mener vi påvirkning av en gruppe mennesker eller enkeltindivider gjennom ledelse av digitale verktøy, der samtlige eller deler av teamet er geografisk lokalisert et annet sted enn lederen.

Nærledelse:

Når vi snakker om nærledelse mener vi påvirkning av en gruppe mennesker eller enkeltindivider som er geografisk samlokalisert med lederen. I vår studie så brukes dette som det motsatte av fjernledelse.

Digital endring

I dette begrepet legger vi overgangen fra analog til digital arbeidsmåte, enten gjennom innføring av nye digitale verktøy eller at hele/deler av arbeidsprosesser blir automatisert.

Driftsavdeling:

Her mener vi avdelinger som jobber med daglig drift av banktjenester slik som rådgivning, saksbehandling, kundeservice og back office funksjoner.

2. Teoretisk forankring

2.1 Fjernledelse som fenomen

Det finnes mange ulike definisjoner av både ledelse og fjernledelse. Vi har valgt å belyse noen ulike definisjoner for å vise til bredden som eksisterer i litteraturen. En vanlig beskrivelse av fjernledelse er ledelse av medarbeidere som er plassert annet sted enn der leder selv har sin hovedarbeidsplass (Molstad & Aspeli, 2020; Bjørnholt & Heen, 2007). Avolio og Kahai (2002) beskriver en bredere forståelse av fjernledelse og sier at denne lederformen skal søke å fremheve organisatoriske relasjoner og strukturer, og knytte disse sammen slik at de styrkes. I denne definisjonen ser man på fjernledelse som et mer omfattende fenomen, som også omfatter organisasjonen og hvordan man gjennom fjernledelse klarer å skape organisatoriske relasjoner på tvers av store avstander. Denne utvidede definisjonen er meget interessant, men favner et bredt område som vi i vår oppgave ikke vil fokusere på. En tredje definisjon vi vil trekke frem er De Paoli (2020) sin definisjon på ledelse som fanger opp den digitaliserte virkeligheten vi befinner oss i: «*Ledelse er påvirkning av enkeltmennesker eller grupper av mennesker, for å oppnå felles mål, ved at det kommuniseres og samarbeides ved en blanding av elektroniske hjelpemidler/kommunikasjonsplattformer og fysisk interaksjon og møter*» (De Paoli, 2020 s. 230). Denne definisjonen fanger opp det viktige elementet om kombinasjon av kommunikasjon gjennom digitale verktøy og fysisk tilstedeværelse som er veldig treffende for organisasjonen i vår case, og vi velger derfor å fokusere på denne definisjonen.

Grunnlaget for vårt fokus i denne oppgaven er at det unike med ledelse i det digitale, nettopp er kombinasjonen av digital og fysisk interaksjon. I mange organisasjoner i dag er digitale møter like vanlig som fysiske møter. Dette stiller ikke bare nye krav til medarbeiderne, men det stiller også nye krav til lederne. Mange team består av medarbeidere og ledere som i hovedsak samarbeider digitalt. Dette kan være fordi de jobber fra ulike geografiske lokasjoner, eller det kan være fordi de jobber hjemmefra. Arbeidsgivere har gitt arbeidstakere større fleksibilitet i hvor de ønsker å jobbe fra og dette åpner opp for at det innenfor samme team kan være noen medarbeidere som stort sett alltid er på kontoret, noen som alltid jobber hjemmefra og noen som gjør begge deler. Det er nettopp denne kombinasjonen av digital og fysisk interaksjon mellom mennesker som gjør dagens ledelse spesielt i forhold til tidligere tiders ledelse (De Paoli, 2020, s. 229). En interessant betraktning knyttet til denne tematikken trekkes frem av De Paoli (2020) som belyser at lite forskning tar hensyn til at dagens utøvelse

av fjernledelse ofte foregår som en kombinasjon av det digitale og det fysiske (De Paoli, 2020, s. 229).

Fjernledelse er ikke et nytt begrep i ledelsesteorien og prinsipielt vil man si at organisasjoner trenger fjernledelse for å lykkes med digitaliseringsarbeidet (De Waal et al., 2016, s. 52).

Fjernledelse har i mange år vært utbredt innenfor yrker som blant annet selgere og håndverkere. Digitalisering og den teknologiske utvikling har imidlertid åpnet opp for at fjernledelse også har blitt svært vanlig i mange andre yrker. Organisasjoner legger i større grad til rette for at ledere og medarbeidere ikke trenger å arbeide fra samme fysiske arbeidsplass. Dette behovet for tilpasning har blant annet blitt fremtvunget av et arbeidsliv i endring hvor arbeidstakere i større grad krever fleksible arbeidsforhold. Dagens kompetansesamfunn med høyt utdannede medarbeidere bidrar til en forskyvning av makten i en organisasjon, og nettopp på grunn av muligheten for fjernarbeid har medarbeiderne mange flere muligheter i valg av arbeidsgiver. På den andre siden gir dette også organisasjoner mulighet til å velge de mest kompetente medarbeiderne uavhengig av geografisk lokasjon, noe som bidrar til økt konkurranse i arbeidsmarkedet.

For å kunne skape en god forståelse for hva som skiller fjernledelse og andre typer ledelse kan vi også se på hva som kjennetegner nærledelse. I denne studien definerer vi nærledelse som ledelse hvor leder og medarbeider er samlokalisert, altså hvor det ikke foreligger geografisk avstand mellom leder og medarbeider. Vi bruker nærledelse som et begrep på det motsatte av fjernledelse. Kommunikasjonen ved nærledelse foregår i hovedsak gjennom fysisk tilstedeværelse, kroppsspråk, fremtoning, og gruppedynamikk. Selv om mye av dialogen mellom leder og medarbeider og medarbeidere seg imellom foregår på digitale plattformer, inneholder nærledelse også dimensjonen om spontanitet, sosial prat og mellommenneskelige relasjoner som kan være mer utfordrende ved fjernledelse. Fjernledelse har derimot andre karakteristikk, som et økt behov for planlegging, forventningsavklaring, tillitsbygging, og regelmessig og effektiv kommunikasjon (Bergum, 2009).

Avolio og Kahai (2002) trekker også frem sosialt nærvær og tilstedeværelse av lederen som den viktigste faktoren som skiller fjernledelse fra nærledelse. Avolio og Kahai (2002) fremhever derimot et viktig perspektiv og mener at fjernledelse vil kunne være like inspirerende som nærledelse. De mener at dette fremkommer spesielt når ledere på en inspirerende måte klarer å kommunisere suksesshistorier, nye tjenestemuligheter eller bare dele visjoner i organisasjonen ved bruk av epost, og spesielt andre digitale visualisering

verktøy (Avolio & Kahai, 2002). Fjernledelse fører til at noen tradisjonelle ledelsesutfordringer forsterkes, og det krever at ledere lærer seg nye ferdigheter (De Paoli, 2020, s. 230). Av nye ferdigheter vektlegger De Paoli (2020) evnen til å kommunisere via digitale kanaler. Cascio og Shurygailo (2003) belyser også viktigheten av kommunikasjon via digitale kanaler, og sier blant annet at man må være kjent med hvordan man benytte de ulike kommunikasjonsmetodene. Eksempelvis sier de at e-post er et mer passende verktøy for å diskutere med grupper, da det er i skriftlig form, og at man på denne måten enklere kan formidle komplekse ideer. Andre metoder for kommunikasjon er eksempelvis samtaler og chat. Alt i alt, er deres hovedpoeng at lederen må være kjent med at enhver kommunikasjonsform har noen styrker og svakheter, og at man bruker disse aktivt når man kommuniserer med ansatte (Cascio og Shurygailo, 2003). Når det gjelder de tradisjonelle ledelsesutfordringene som forsterkes, trekker De Paoli (2020) frem det å skape oppslutning, inspirere og motivere, samt oppnå nærhet og følelse av fellesskap (De Paoli, 2020, s. 230).

Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi trekke frem Pauleen (2004) som i sin studie sier at det viktigste fjernledere kan gjøre er å skape personlige relasjoner til sine medarbeidere innledningsvis i arbeidsforholdet. Studien viser at dette har mange fordeler både på teamnivå og på personlig nivå. På teamnivå kan gode relasjoner blant annet føre til høyere prestasjoner og effektivitet, bedre informasjons- og kunnskapsutveksling, og økt motivasjon (Pauleen, 2004, s.250). På personlig nivå kan relasjonsbygging føre til blant annet økt tillit til leder og til organisasjonen, økt forståelse og mindre negative holdninger til leder, medarbeidere og organisasjonen (Pauleen, 2004, s. 250).

2.2 Ledelsesteorier og fjernledelse

I dette delkapittelet skal vi se ledelsesteoriene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse i lys av fjernledelse. Hvilke av disse lederteoriene vil kunne passe best for ledelse av en gruppe mennesker som er distribuert over store geografiske lokasjoner, og kan man eventuelt kombinere disse teoriene for å få en best mulig praksis. Vi vil innledningsvis si litt generelt om ledelse, før vi går nærmere inn på de ulike ledelsesteoriene.

2.2.1 Et kort innblikk i generell ledelsesteori

Det finnes utallige definisjoner av begrepet ledelse, hvor alle vektlegger ulike fenomener. Vi trekker frem Arnulf (2020, s. 9) sin definisjon om at ledelse handler om å «*skape oppslutning blant folk som i hvert fall prinsipielt kunne ville noe annet. Ledelse handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot et felles mål*». For å forstå moderne ledelse slik vi gjør i dag så er det lurt å få oversikt over hvordan ledelsesteoriene har utviklet seg gjennom tiden.

De eldste ledelsesteoriene går under kategorien *trekkteorier*, og la til grunn at ledelsesfunksjonen var generell og uavhengig av situasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 337). I denne tilnærmingen handler det om å se ledelse ut fra personlighetstrekk. Kritikken av trekkteoriene påpeker at forskningen har etablert korrelasjoner mellom personlige egenskaper, men det er lite forskning som kan påvise at lederegenskaper faktisk er årsaken til ledereffektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 339). Andre ledelsesteorier fokuserer på lederens grunnleggende atferd fremfor personlige egenskaper, og disse kalles derfor *atferdsteorier* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 339). Tilnærmingen handler om å se ledelse ut fra atferden lederen utøver. Ohio- og Michigan-studiene fra 1940- og 1950-årene står som et solid bidrag til atferdsteorien og dannet grunnet for det vi i dag kaller relasjons- og oppgaveorientert lederatferd (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 339).

Relasjonsorientert lederatferd dreier seg om å vise hensyn gjennom å ta vare på sosiale relasjoner til medarbeidere, anerkjenne og behandle som likeverdige (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 339). Oppgaveorientert lederatferd handler om å skape struktur, fremme effektivitet, planlegge og definere mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 339). Kritikkk av atferdsteoriene trekker frem at ledere som oftest er sterkest på én av orienteringene (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 340). Det ble også kritisert at teoriene ikke var

situasjonstilpasset alle de ulike situasjonene en leder står i (Hernes, 2016, s. 94). Samt at de som skårer høyt på begge dimensjonene faktisk ikke er fleksible nok til å tilpasse bruken av den ene eller den andre atferdsformen i riktig situasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 340). Nyere studier trekker frem nettopp fleksibilitet som en viktig forutsetning for ledereffektivitet. Siden 1970-årene har en rekke studier bidratt til at en tredje dimensjon ved lederatferd ble identifisert; endringsorientert ledelse. Denne lederstilen er «*orientert mot å skape og håndtere ny utvikling og endring*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 341). Dette ble sentralt i videre utvikling av ledelsesteori. Fra trekkteorier og atferdsteorier som har et ensidig fokus på lederens personlige stil, til en tanke om at situasjonen lederskapet utøves i spiller en sentral rolle. Dette er grunntanken bak *samspillsteorier* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 341).

Samspillsteori handler om at «*ledelse betraktes som et samspill mellom person og situasjon*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 341). Fiedler (1964) (gjengitt i Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 341) er sentral i utviklingen av denne ledelsesteorien. Han utviklet det han kalte ledertilpasningsteori som vektlegger både lederens personlige egenskaper og situasjonen det ledes i (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 342). Han bygger videre på atferdsteorien og bruker relasjons- og oppgaveorientert lederstil for å kartlegge leders prefererte måte å utøve ledelse på, og kombinerer dette med de tre situasjonsfaktorene «leder-medarbeider-relasjoner», «oppgavestruktur» og «stillingsmakt». Til sammen representerer dette åtte ulike situasjoner og et mønster for hvilke lederstiler som er mest gunstig for de ulike situasjonene. Kritikken mot Fiedlers teori går blant annet ut på at enten/eller-verdier er en betydelig forenkling av situasjonen en leder står overfor, og Vecchio (1983) (gjengitt i Martinsen, 2010, s. 136) mener det er svak empirisk støtte for modellen. Men teorien har uansett vært en viktig bidragsyter i videre utvikling av samspillsteorier, slik som blant annet leder-medarbeider-utveksling (LMX) og situasjonsbestemt ledelse (SBL). Førstnevnte går vi ikke mer inn på her, men vi velger å fokusere på situasjonsbestemt ledelse da vi mener dette er relevant for vår case.

2.2.2 Transformasjonsledelse i lys av fjernledelse

Innledningsvis i dette kapittelet vil vi starte med et utsagn av Hetland (2008) som sier at «*transformasjonsledelse innebærer å gjøre de riktige tingene, i motsetning til transaksjonsledelse som består i å gjøre ting riktig*» (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse

er en lederskapsform der ledere aktivt vurderer behovene og ambisjonene til deres følgere. Lederne forsøker å motivere deres medarbeidere til å fokusere på organisasjonens visjon og oppdrag, man søker videre å gjøre teamets eller gruppens interesser til en prioritet, samtidig som man ønsker å motivere medarbeidere til å se forbi personlige interesser (Raffo and Williams, 2018; gjengitt i Meiryani et al., 2022). Denne beskrivelsen fremheves også av Hetland og Sandal (2003) som sier at transformasjonsledere evner å utvide og øke interessen til medarbeidere ved å motivere, samt skape bevisstgjøring og aksept (Bass, 1997; Hetland og Sandal, 2003).

Transformasjonsledelse kjennetegnes ved en rekke karakteristikk. Ledere som utøver transformasjonsledelse er gjerne karismatiske, inspirerende og visjonærer, samtidig er de intellektuelt stimulerende og fremstår som troverdige og tillitsfulle, medfølende og oppmuntrende (Loyless, 2022). Mange av disse karakteristikkene bidrar til at de på en god måte evner å se sine medarbeidere, samtidig som det bidrar til at medarbeiderne føler større grad av optimisme og selvtillit på at de klarer å nå målene sine. Medarbeiderne føler seg motiverte, samtidig som man ser en økning i deres engasjement og innsats når det kommer til oppdraget de løser (Loyless, 2022). Når vi sammenligner transformasjonsledelse og fjernledelse ser vi en rekke likhetstrekk. Behovene som utledes som følge av disse ledelsesformene er i stor grad sammenfallende og omfatter behovet for tydelig og god kommunikasjon, en inspirerende lederstil og at ledere er gode til å etablere relasjoner og tillit.

Ledere som utøver transformasjonsledelse, eller som evner å øke sin utøvelse av transformasjonsledelse, i de tilfeller de utøver fjernledelse, er ofte forbundet med generelt høye prestasjoner i teamet (Purvanova & Bono, 2009). Krehl & Buttgen (2022) snakker om viktigheten av å bygge en virtuell kultur av tillit ved å kommunisere og gjerne overkommunisere informasjon til sine medarbeidere (Krehl & Buttgen, 2022). Dette er i tråd med Loyless (2022) sine betraktninger som sier at effektive transformasjonsledere er effektive kommunikatorer, og strekker seg så langt som å si at man ikke kan være en effektiv leder, uten først og fremst være en effektiv kommunikator (Loyless, 2022). I diskusjonen i vår oppgave vil vi komme nærmere inn på hvordan ledere jobber for å kommunisere effektivt, samt hvordan disse jobber for å opparbeide seg tillit blant sine medarbeidere.

2.2.3 Transaksjonsledelse i lys av fjernledelse

Det kan ofte være vanskelig å sammenligne ulike ledelsesfilosofier, men et eksempel på ledelsesformer som kan sammenlignes er transaksjonsledelse og passiv-unngående ledelse, eller såkalt laissez-faire-ledelse. Denne lederstilen er en passiv lederstil som handler om at man bare lar det skure og gå, og at det for medarbeidere oppleves som en ganske unngående lederstil. Når man utøver transaksjonsledelse søker man som leder å gi belønninger på utførte oppgaver som er utført i tråd med lederens behov og ønske (Hetland, 2008). Bass (1999) forsterker også dette og sier at leder som utøver denne ledelsesformen er på utkikk etter avvik fra regler og etablerte standarder, slik at man kan ta innføre de nødvendige reaksjonene. Det er verdt å merke seg at slike ledere ikke griper inn før dette blir nødvendig. Denne lederformen handler også om at leder og medarbeider utveksler arbeid mot belønning, altså et bytteforhold av tjenester, derav begrepet transaksjon. Denne utvekslingen eller bytteforholdet tillater at ledere oppnår sine leveransemål, at de evner å fullføre tildelte oppgaver og at de opprettholder den nåværende situasjonen i organisasjonen. Transaksjonsledelse søker å motivere ansatte gjennom kontraktuelle enigheter, at man styrer medarbeiderne mot å nå etablerte mål uten at man tar unødvendig risiko, og samtidig fokusere på å øke organisasjonens effektivitet (McCleskey, 2014).

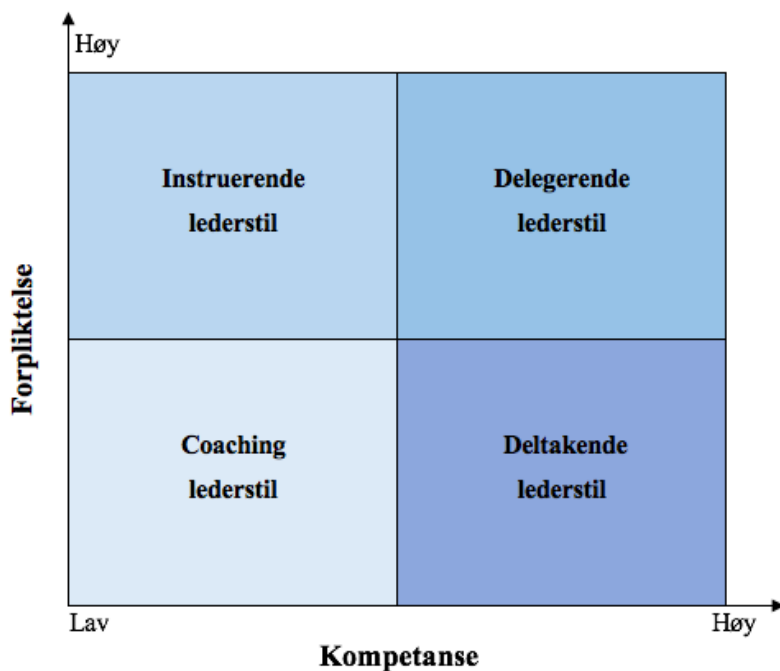
Når vi nå vurderer denne lederformen opp mot fjernledelse, er det viktig å merke seg hvordan denne tilnærmingen vil kunne påvirke medarbeidere. Først og fremst må man være kjent med at transaksjonsledelse utviklet seg for hurtige tjenesteleveranser mellom leder og medarbeider, og at hver av disse partene går fra transaksjon til transaksjon. Denne form for ledelse kan ofte føre til kortsiktige og overfladiske forhold mellom ledere og medarbeidere (McCleskey, 2014). Transaksjonsledelse kan med denne forståelsen påstås å være noe motstridende med målsettingene man har når man utøver fjernledelse over en gruppe, der fokuset er tillit og samhandling. Denne lederformen kan derimot fungere dersom den også kombineres og avbalanseres med en annen lederfilosofi. Et eksempel på dette er dersom man utøver både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Hetland (2008) styrker dette argumentet og sier at en effektiv leder benytter ofte både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Dersom vi avslutningsvis i dette delkapittelet skulle trekke frem en situasjon der transaksjonsledelse sannsynligvis ville fungert, er ved eksempelvis innleie av konsulenter eller kontraktører som bare er der for å løse en eller flere bestemte oppgaver, før de fortsetter til neste oppdrag.

2.2.4 Situasjonsbestemt ledelse i lys av fjernledelse

Situasjonsbestemt ledelse bygger på antakelsen om at lederen er i stand til å variere egen atferd og tilpasse valg av lederstil etter situasjon (Martinsen, 2010, s. 138). I vår studie hvor lederne både er fjernledere og nærledere på samme tid, er leders evne til tilpasning et sentralt poeng. Derfor ønsker vi å trekke frem situasjonsbestemt ledelse og diskutere dette i lys av fjernledelse.

Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse tar utgangspunkt i skillet mellom oppgaveorientert (styrende) og relasjonsorientert (støttende) ledelse som ses i forhold til ulik grad av struktur i oppgaven, men de inkluderer også medarbeidernes utviklingsnivå som en tilleggsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 344). Med utviklingsnivå menes medarbeidernes kompetanse og forpliktelse til selvstendig arbeid. Ved å vurdere hvordan lederen kan påvirke medarbeiderne gjennom de to dimensjonene styrende og støttende atferd, vil man kunne finne hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig i ulike situasjoner. Lederen kan enten velge å praktisere en styrende atferd overfor medarbeideren, eksempelvis fastsette mål, planlegge arbeidet, gjøre prioriteringer, sette tidsfrister og kontrollere arbeidet (Martinsen, 2010, s. 139). Lederen kan også velge en støttende atferd gjennom å inkludere medarbeiderne i beslutninger, be om innspill og forslag, oppmuntre og støtte (Martinsen, 2010, s. 139).

Modellen bygger på at valg av lederstil er betinget situasjonen lederen står overfor, og at den situasjonen som påvirker valg av lederstil er medarbeidernes kompetanse og forpliktelse til å utføre arbeidet (Martinsen, 2010, s. 141). Med kompetanse menes kunnskap og ferdigheter, og med forpliktelse menes motivasjon og selvtillit. Blanchard (2006) (gjengitt i Martinsen, 2010, s. 141) presenterer fire utviklingsnivåer: 1) Lav kompetanse og høy forpliktelse, 2) Lav/noe kompetanse og liten forpliktelse, 3) Moderat/høy kompetanse og variabel forpliktelse, 4) Høy kompetanse og høy forpliktelse. Det er sentralt at lederen og medarbeideren sammen må kartlegge medarbeiderens utviklingsnivå og at vurderingen må gjøres med utgangspunkt i den konkrete oppgaven som skal gjøres (Martinsen, 2010, s. 141). Thompson og Glasø (2015, s. 540) legger også til at denne kartleggingen først bør gjøres av leder og medarbeider individuelt, og dermed sammen for å forsøke å enes om medarbeiderens utviklingsnivå. Figur 1 presenterer sammenhengen mellom utviklingsnivå og valg av lederstil.



Figur 1 Sammenhengen mellom medarbeidernes utviklingsnivå og valg av lederstil (Martinsen, 2010, s. 142).

Instruerende lederstil

Lederen praktiserer en sterkt styrende og lite støttende atferd (Martinsen, 2010, s. 139). Lederen bestemmer mål, planlegger arbeidet og tar avgjørelser, samt evaluerer arbeidet kontinuerlig. Lederstilen preges av enveiskommunikasjon.

Coaching lederstil

Lederen utøver sterkt styrende og sterkt støttende atferd (Martinsen, 2010, s. 140). Lederen fastsetter mål, planlegger og evaluerer arbeidet. Medarbeideren oppmuntres til å komme med forslag til oppgaveutførelse, men lederen tar den endelige avgjørelsen. Lederen forklarer bakgrunnen for avgjørelsene, noe som bidrar til stadig økt toveiskommunikasjon, som er viktig for å bygge opp motivasjon og eierskap hos medarbeideren.

Deltakende lederstil

Lederen praktiserer sterkt støttende, men lite styrende atferd (Martinsen, 2010, s. 140). Lederens fokus er å gi medarbeideren støtte og oppmuntring til å selv løse oppgavene og ta

ansvar for problemløsingen. Det legges opp til toveiskommunikasjon og diskusjoner rundt avgjørelser, og medarbeideren gis beslutningsmakt innenfor definerte områder.

Delegerende lederstil

Lederen opptrer lite støttende og lite styrende (Martinsen, 2010, s. 140). Medarbeideren selv er ansvarlig for problemløsning og utførelse av arbeidet. Det gis stor grad av frihet til medarbeideren og kontakt med lederen går stort sett ut på å gi en oppdatering på arbeidet.

Kritikk av modellen går blant annet ut på at medarbeiders utviklingsnivå er eneste situasjonsvariabel, og at det ikke er fremlagt empirisk dokumentasjon på at dette er den viktigste variabelen. Andre situasjonsvariabler vil også være vesentlige i valg av lederstil (Martinsen, 2010, s. 144). Bass og Avolios (1994; gjengitt i Martinsen, 2010, s. 139) ledelsesmodell vektlegger at passiv opptreden fra lederens side kan ha negativ effekt på lederens prestasjoner. Dette understreker at selv i situasjoner hvor medarbeiderne i liten grad er avhengig av lederen, bør lederen unngå en passiv opptreden. Resultatene fra studier av SBL varierer og dette understreker at det er behov for ytterligere forskning på teorien (Martinsen, 2010, s. 145). Funn viser imidlertid at ideen om situasjonstilpasset lederstil er verdifull, og at medarbeidere bør behandles forskjellig basert på situasjon (Martinsen, 2010, s. 145). Situasjonsorienterte teorier bygger også på det menneskelige faktum at vi tilpasser vår atferd etter andre mennesker og situasjonen vi befinner oss i. Thompson og Glasø (2015) trekker i sin studie frem en ytterligere utfordring med å praktisere bruken av SBL i en organisasjon, nemlig størrelsen på teamet. Dette er et poeng som er spesielt sentralt i vår case da våre informanter leder store team (12-22 stk). Ledere for større team har mindre sannsynlighet for å ta i bruk SBL enn ledere for mindre team, fordi størrelsen på teamet kan sette begrensninger for leders mulighet til å følge opp hver medarbeider i den grad modellen krever (Thompson & Glasø, 2015, s. 541).

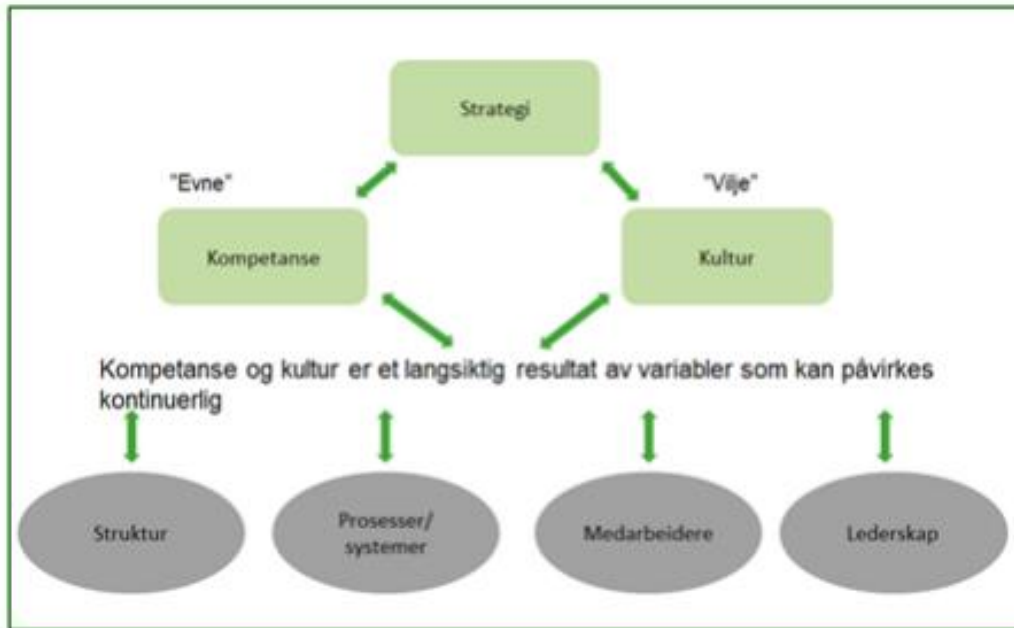
Til tross for påpekte svakheter mener vi at denne modellen kan være et godt verktøy i vår case for å kunne gjøre noen vurderinger rundt valg av lederstil knyttet til fjernledelse. Det er stor sannsynlighet for at lederen oppfører seg annerledes overfor medarbeiderne som sitter på samme arbeidssted kontra de som sitter andre steder. Men det kan variere i hvilken grad dette er bevisst handling fra lederens side. Vi mener at det er mange faktorer som spiller inn her med tanke på hvor bevisst lederen er på sine handlinger og væremåte overfor de som driver fjernarbeid. Blant annet vil personlighet, erfaring, kunnskap og lederfilosofi påvirke hvorvidt

lederen har en bevisst lederstil i ulike situasjoner. Vår antakelse er at ledere i mange tilfeller har sin naturlige måte å være leder, og at denne lederstilen dominerer uavhengig av situasjon eller hvem de leder. Dette er selvfølgelig ikke svart/hvitt, og vi må anta at de fleste ledere evner å tilpasse seg situasjoner til en viss grad fordi det er naturlig for mennesker å tilpasse seg andre mennesker og situasjoner. Men et viktig poeng fra situasjonsbestemt ledelse som vi mener forsterkes i fjernledelse, er å være bevisst medarbeiderens utviklingsnivå, som en egen variabel i tillegg til situasjonsvariabelen.

2.2.5 Lederens verktøy for digitale endringer

Først og fremst må man erkjenne at digitalisering er et lederansvar. Bygstad og Iden (2017) styrker denne påstanden med å si at «*digitalisering er ikke IT-sjefens ansvar, men ledergruppens. Det innebærer at ledere trenger kunnskap og nye verktøy for å styre digitaliseringen*» (Bygstad og Iden, 2017, s. 25).

I dette delkapittelet vil vi beskrive hvordan ledere kan benytte ulike lederverktøy i en endringsprosess. Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) beskriver at alle ledere har en «verktøykasse» som de bruker i en endringsprosess. Det er naturlige skiller mellom typer verktøy som brukes i spekteret mellom toppledere og mellomledere, men felles for lederne er at de vil bruke ulike verktøy som gjenspeiler deres erfaringer og kunnskap om endringsprosesser (Difi, 2013). Figur 3.2.1 belyser syv områder eller «verktøy» og har til hensikt å beskrive hvordan ledere kan bruke disse verktøyene for å få fart på organisasjonens evne og vilje (Difi, 2013, s. 12).



Figur 2 Modell for integrert organisasjonsutvikling (Difi, 2013, s. 12).

Vi gir en kort gjennomgang av alle verktøyene, og ettersom vi har intervjuet mellomledere vil vi videre i vår oppgave primært fokusere på verktøyene i de grå boksene som omhandler: struktur, prosesser/systemer, medarbeidere og lederskap (Difi, 2013, s. 12). Modellen presenterer hvordan ledere på et overordnet nivå kan bruke organisasjonens strategi med mål og visjoner som drivere i endringsprosessen. Ledere kan også bruke kompetansestyring eller kulturbygging som drivere i endringen. Slik vi leser av modellen er kompetanse og kultur et langsiktig resultat av blant annet hvordan ledere velger å organisere, styre og forankre endringer i organisasjonen. Ledere kan fokusere på mulighetene og gevinstene ved nye arbeidsprosesser, eller de kan involvere medarbeidere i utviklingen av mål og planer for å skape større eierskap til endringen. Og et siste verktøy ledere kan benytte seg av for å få fart og retning på endringen, er bevisst bruk av ulike lederstiler. De tre siste verktøyene trekker vi frem i vår studie og gir eksempler på hvordan våre informanter benytter de ulike verktøyene i ulik grad og i ulike situasjoner.

2.3 Digitalisering

Digitalisering er et begrep som snakkes om overalt og som har hatt stor innvirkning på både næringsliv og samfunnet som helhet, samtidig som det har endret måten vi kommuniserer, jobber og lever på. Osmundsen et al (2018) forsterker denne påstanden og sier at det har skjedd en tydelig endring i samfunnet, da de velkjente begrepene «*data, informasjon, elektronisk databehandling, informasjonsteknologi og informasjonssystemer*, omtrent over natten har blitt erstattet av begrepet digitalisering (Osmundsen et al, 2018). I samfunnet og i organisasjoner utarbeides det digitale planer og strategier og det ansettes mennesker med ansvar for digitalisering (Andersen & Sannes, 2018). Men hva innebærer digitalisering egentlig?

Regjeringen beskriver at digitalisering handler om «*å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester som er enkle å bruke, effektive og pålitelige*» (Regjeringen, 2014). Regjeringen gir en god definisjon av digitaliseringsbegrepet, selv om den kan oppleves som noe generisk sammenlignet med andre definisjoner i litteraturen.

Osmundsen et al (2018) fremhever at selv om digitalisering som begrep benyttes flittig i litteratur, er det faktisk bare et lite antall forskere som definerer begrepet. De trekker videre frem at en definisjon som ofte benyttes av andre forskere er Yoo et al (2010) sin definisjon:

“By digitalization, we mean the transformation of socio-technical structures that were previously mediated by non-digital artifacts or relationships into ones that are mediated by digitized artifacts and relationships. Digitalization goes beyond a mere technical process of encoding diverse types of analog information in digital format (i.e., “digitization”) and involves organizing new socio-technical structures with digitized artifacts as well as the changes in artifacts themselves”. (Yoo et al, 2010, gjengitt i Osmundsen et al, 2018, s.3).

Denne definisjonen fremstår som viktig da den fanger et bredt omfang av digitalisering. Eksempelvis omfatter definisjonen transformasjonen av sosiale strukturer i organisasjonen, slik som manglende bruk av digitale verktøy, til bruken av disse digitale verktøyene og forholdet mellom dem. Definisjonen omfatter også begrepet «digitisering» som kanskje er den mer tradisjonelle forståelsen av digitalisering, og omhandler det å omforme analoge data

og informasjon til et digitalt format. Digitisering gjør dermed fysiske produkter programmerbare, kommuniserbare, sporbare og assosierbare (Yoo et al, 2010, s. 2).

Men hvordan har digitalisering som fenomen påvirket utviklingen av bank og finansielle tjenester de siste årene? Breidbach et al. (2020) trekker frem at finans og teknologi har utviklet seg i takt med hverandre i flere tiår. I 1950 kom de første minibank-automatene som overtok arbeidet for individer som i mange år hadde hatt som arbeidsoppgave å manuelt telle penger. Dette er en av de første formene for selvbetjening i banksektoren (Breidbach et al., 2020). Det også er viktig å trekke frem at utviklingen av internett og teknologien knyttet til dette har vært spesielt fremtredende i banksektoren. Den intensive tilstrømmingen av informasjon, samt tidssensitiviteten som kreves i bankbransjen, har ledet til at hver del av bankvirksomhetenes verdikjede har fått god nytte av innovasjonen knyttet til internetteknologier (Lee & Shin, 2018). Finans og bankindustrien opplever betydelig endring, og mange av de tradisjonelle banktjenestene fra betalingsløsninger til investeringer blir utfordret av et bredt spekter av teknologiske løsninger (Lee & Shin, 2018). Lee og Shin (2018) trekker frem en rekke utfordringer som banker og andre finansielle institusjoner opplever i dagens samfunn. I korte trekk omhandler disse utfordringene; kundebehandling og kundetilfredshet, lovmessige eller kravmessige reguleringer eksempelvis som anti-hvitvasking, personvern og sikkerhet, implementasjon av digital teknologi, samt risikohåndtering (Lee & Shin, 2018). Bank og finansinstitusjoner vil nok oppleve den samme krevende utviklingen også i årene som kommer. Flere prosesser og arbeidsoppgaver digitaliseres og kravene om ivaretagelse og styring av medarbeidere vil også i fremtiden være fremtredende problemstillinger som ledere må løse.

2.3.1 Utfordringer ved bruk av digitale verktøy

Teknologiutviklingen i verden og samfunnet har skapt en rekke muligheter for å gjøre ting på helt nye måter enn det man gjør i dag, og samtidig gjøre ting man tidligere ikke kunne gjøre i det hele tatt. Endringene kan være store og kraftfulle og organisasjoner må stadig tenke på å kontinuerlig forbedre sine planer og strategier gjennom å være forutseende og proaktive for å møte stadig endrede kundebehov (Andersen & Sanner, 2018). Skjelvan (2018, s. 1) styrker denne påstanden ved å si at *«evnen til å nyttiggjøre seg den nye teknologien er avgjørende for å opprettholde konkurransekraft i møte med lokal og global konkurranse»*. Slik som det

uttrykkes her vil ny teknologi gi organisasjoner store muligheter, men slik som i alle endringer vil man også møte en rekke hindringer knyttet til digitale endringsprosesser.

Skjelvan (2018) trekker frem en rekke hindringer knyttet til digitalisering og sier at en av de kanskje viktigste hindringene er manglende standardisering. Denne utfordringen handler først og fremst om samhandling. På den ene siden knyttet til interoperabilitet, altså den tekniske sammenkoblingen av systemer som muliggjør informasjonsutveksling, og på den andre siden mer av den funksjonelle samhandlingen som omhandler prosesser (Skjelvan, 2018). Han sier videre at denne utfordringen ofte fører til økte kostnader og merarbeid i digitalisering. En annen hindring for digitalisering som trekkes frem er manglende kompetanse. Denne utfordringen påvirker hele digitaliseringsprosessen, fra man identifiserer anskaffelsesmuligheter, til implementering og drift av etablerte løsninger. Ofte vil det være behov for kompetanse innen nye funksjoner eller roller en organisasjon ikke har, og da vil det være behov for rekruttering.

Kompetansemangelen kan lede til at innføringen av de digitale løsningene begrenses, eller kanskje i verstefall mislykkes. Videre vil denne mangelen kunne knyttes til tre hovedområder: 1) manglende kompetanse til bruk av løsninger hos ansatte, 2) manglende kunnskap om passende løsninger som velges, og 3) manglende kompetanse til anskaffelse, implementering og drift (Skjelvan, 2018). En tredje utfordring som trekkes frem er at digitalisering ikke prioriteres i organisasjoner. Det kan være flere årsaker til dette, men manglende lederforankring fremheves å være en viktig faktor som også bidrar til manglende prioritering og økt motstand fra medarbeidere. Den manglende lederforankringen bidrar til at ansatte ikke ser verdien av digitaliseringsarbeidet, da ledere eksempelvis prioriterer dette arbeidet bort selv, men likevel uttrykker vilje til innsats (Skjelvan, 2018). En slik oppfattelse vil kunne lede til at tillit mellom leder og medarbeidere synker, og at organisasjonen derfor ikke når de digitaliseringsmålene de har satt seg. Videre utfordringer for digitaliseringsarbeid som trekkes frem er: mangel på visjon, kulturell motstand, manglende forståelse av konsekvenser og ingen «sense of urgency» (Skjelvan, 2018).

Avslutningsvis vil vi påstå at det er viktig at ledere er kjent med potensielle utfordringer de kan møte i digitaliseringsarbeidet, samt hvordan disse påvirker organisasjonen og deres medarbeidere. For å øke sjansen for å lykkes med digitale endringsprosesser er det viktig at ledere etablerer tydelige planer og strategier for å håndtere disse utfordringene. I neste

delkapittel presenterer vi potensiell motstand fra medarbeidere som organisasjoner og ledere kan møte når det skal gjennomføres digitale endringer.

2.3.2 Motstand mot digitale endringer

Vi ønsker her å belyse et tema som også kan påvirke sjansen for å lykkes med digitale endringer, nemlig leders forståelse av bakgrunnen for motstand mot endringer. Ledere vil oppleve motstand i større eller mindre grad i alle endringsprosesser da motstand er en naturlig reaksjon hos mennesker. Årsaken til vegring mot endringer kan være mange og sammensatte, og det er viktig at ledere forstår årsakene for å kunne håndtere de på best mulig måte.

Connor (1995; gjengitt i Martinsen, 2010, s. 168) presenterer ni hovedårsaker til motstand. Vi ønsker å trekke frem seks av disse årsakene som vi mener er mest relevante for vår case: *manglende tillit, manglende tro på at endringer er nødvendige, manglede tro på at endringer lar seg gjennomføre, økonomiske trusler, relativt høye omkostninger og frykt for å mislykkes* (Martinsen, 2010, s. 168-169). Manglende tillit handler om at medarbeiderne ikke har tillit til dem som foreslår endringene, for eksempel ved mistanke om skjulte konsekvenser av endringene. Mistillit kan igjen forsterke andre kilder til motstand. På den andre siden kan man se at følelsen av psykologisk trygghet skapes gjennom gjensidig tillit og respekt for hverandre, der man har medarbeidere som ikke frykter for å bli utsatt for negative konsekvenser knyttet til eget selvbilde, status eller karriere (Bastesen et al., 2020). Kahn (1990) snakker om dimensjonene meningsfylt, trygghet og tilgjengelighet når han snakker om psykologisk trygghet. Eksempelvis sier han at arbeidsoppgavene må være givende, noe utfordrende og varierte som noen konkrete forhold knyttet til dimensjonen meningsfylt. Under dimensjonen trygghet snakker han eksempelvis om mellommenneskelige relasjoner, der man søker å gi støtte, tillit, åpenhet og fleksibilitet. I dimensjonen tilgjengelighet fremheves viktigheten av fysisk og emosjonell tilstedeværelse (Kahn, 1990). Kombinasjonen av disse elementene må ses i sammenheng for å skape den nødvendige psykologiske tryggheten, som igjen kan bidra til at ledere enklere klarer å håndtere motstand i en gruppe.

Problematikken knyttet til frykt fremkommer også når mennesker står ovenfor det ukjent. Da vil man automatisk stille seg selv spørsmålet om jeg klarer dette, eller hva har dette å si for jobben min. Dessverre er det ofte slik at sånne spørsmål kan være vanskelig å besvare (Jacobsen, 2018). Endringer som blir sett på som unødvendige kan også bli møtt med

motstand, spesielt dersom endringen ikke tydelig presenteres som løsningen på et opplagt problem. I slike tilfeller kan det oppleves som at endringer gjennomføres kun for endrings skyld. Men selv om man erkjenner problemet som eksisterer, kan en foreslått endring avvises rett og slett fordi man ikke tror at løsningen vil være vellykket. Tidligere erfaringer med mislykkede endringer kan forsterke denne motstanden. Uavhengig av reell trussel, vil endringer høyst sannsynlighet møte motstand dersom de kan føre til tap av inntekt, goder eller jobbsikkerhet. Sistnevnte er høyst relevant i endringer som omhandler at teknologi erstatter mennesker.

I endringsprosesser er det vanskelig å anslå nøyaktig hvor høye omkostningene vil bli, noe som naturlig nok skaper bekymringer rundt kost/nytte av en endring. Ytelsen blir ofte lavere i en omstillingsperiode fordi det krever ressurser å gjennomføre endring. Dette i seg selv kan medføre motstand hos noen medarbeidere. Krav til nye arbeidsmåter og nye kompetansekrav kan føre til at medarbeidere yter motstand mot å ta i bruk nye rutiner eller teknologi. Som vi ser av disse potensielle årsakene til motstand er at de ikke bare skyldes uvitenhet eller manglende fleksibilitet, det handler ofte om menneskers ønske om å ha innflytelse på egen situasjon (Martinsen, 2010, s. 169).

Tidspress og høye krav til leveranser kan ha negativ innvirkning på om nye digitale løsninger blir tatt i bruk slik det er ønskelig. Dersom medarbeiderne opplever at kravene ikke senkes i en periode hvor de må fokusere på å lære seg nye rutiner og systemer som følge av innføringen av en digital endring, så er det risiko knyttet til at de viser motstand mot å ta i bruk det nye. Dette er spesielt relevant i vår case da alle våre informanter er ledere for ulike driftsavdelinger som til enhver tid må holde den daglige driften i gang. Komplekse endringsprosesser foregår ofte samtidig som man skal opprettholde vanlige drifts- og tjenesteleveranser (Aasen & Amundsen, 2018). En utfordring våre informanter møter er derfor at de sjeldent kan fokusere utelukkende på innføringen av en ny endring og utvikling av medarbeiderne, da de stort sett har et samtidig behov for å håndtere daglig drift. Hamel (2012; gjengitt i Aasen & Amundsen, 2018, s. 59) trekker frem at kanskje den viktigste lederoppgaven for å få til en god balanse mellom driftsoppgaver og utviklingsarbeid er «å gjøre medarbeiderne i stand til å håndtere uforutsigbarhet og til å svare på endring». Dette krever mye av ledere som er involvert i en digitaliseringsprosess, og samtidig må opprettholde oppfølging og ivaretagelse av medarbeidere i det daglige arbeidet. Innføring og bruk av resultatene fra utviklingsarbeidet i organisasjonen er en oppgave som i vår case

tilfaller driftsavdelingene i mange tilfeller, eksempelvis når det skal innføres nye digitale verktøy eller en endring fra analog til digital arbeidsmåte som skal effektivisere det daglige arbeidet. Det blir en lederoppgave å få medarbeiderne til å ta i bruk dette. Det kan være en utfordring for medarbeidere å prioritere tid og krefter på å adoptere «det nye» mellom arbeidet med driftsoppgaver og mer akutte oppgaver. Innføring av nye løsninger i avdelinger som er ansvarlig for drift stiller derfor krav til ledere om å fokusere på både kontinuerlig lønnsom drift og kompetanseutvikling samtidig.

3. Metode

I dette kapitlet redegjøres det for valg av metode, forskningsdesign, intervjuguide og utvalg. Vi presenterer hvordan datainnsamling og -behandling er gjennomført. Videre argumenteres det for forskningsdataenes validitet og reliabilitet, og begrensninger og svakheter ved benyttet metode. Avslutningsvis forklarer vi hvilke etiske hensyn som er tatt.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Vi valgte å benytte kvalitativ metode i dette studiet, da denne metoden er best egnet til å få frem den subjektive oppfattelsen til informantene. For å besvare våre forskningsspørsmål er det informantenes subjektive meninger og opplevelser vi er ute etter. For å oppnå dette er det nødvendig å skape nærhet og et trygt rom for informantene, noe kvalitative undersøkelser kan bidra til. De vanligste datainnsamlingsmetodene i kvalitativ metode er: individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 145). Vi valgte å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer da vi anser dette som best egnet. Formålet med individuelt forskningsintervju er å *«forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv»* (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 42). I tillegg gjør dybdeintervju det mulig for oss å undersøke ønsket tema i dybden. En annen kvalitativ metode som vi kunne benyttet er fokusgruppeintervju. Men vi vurderte denne metoden som mindre egnet fordi vi ikke ønsket at gruppedynamikk skulle påvirke informantenes svar og deltakelse i intervjuet, og på den måten risikere at vi ikke får frem informantenes subjektive oppfattelser av temaet. En annen metodisk tilnærming vi kunne benyttet hadde vært en deltakende observasjon, men dette var ikke et alternativ da våre informanter blant annet var geografisk lokalisert på forskjellige steder i landet. En deltakende observasjon ble derfor ikke vurdert som et egnet alternativ.

Det kunne også vært benyttet andre metoder i dette studiet. Blant annet kvantitative metoder slik som spørreundersøkelse, men grunnet metodens manglende mulighet for å gå i dybden gjennom å stille oppfølgingsspørsmål anså vi denne som mindre egnet for vårt tema. Denne metoden ville sannsynligvis ikke gi oss de personlige betraktningene som vi er ute etter. En annen metode som vi vurderte å benytte var mixed method, som er en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder. Dette kunne fungert godt i vår studie, men ble likevel bortprioritert grunnet at vi hadde begrenset tid til rådighet og det ble for ressurskrevende å gjennomføre for denne studien.

I studien var det nødvendig å innhente primærdata da det er et hull i eksisterende forskning på fjernledelse i digitale endringsprosesser. Med primærdata menes det at forskeren selv innhenter informasjon direkte fra individer eller grupper for første gang knyttet til et tema eller en problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 139). For å underbygge og styrke funn fra primærdata benytter vi sekundærdata knyttet til våre forskningsspørsmål. Med sekundærdata

menes det å benytte seg av eksisterende tekst som er samlet inn av andre forskere til andre formål eller problemstillinger (Jacobsen, 2015, s. 140).

3.1.1 Dybdeintervju

Den kvalitative metoden vi valgte for dette studiet er semistrukturert dybdeintervju. Et intervju kan være strukturert i større eller mindre grad (Hernes, 2016, s. 187). Jacobsen (2015, s. 150) ser på strukturering som en glidende skala fra helt åpne intervjuer uten plan og rekkefølge, til helt lukkede intervjuer med faste spørsmål i en fastsatt rekkefølge. Fordelen med høy struktur er muligheten for å sammenligne svar mellom personer eller funksjoner i organisasjonen, mens fordelen med lavere struktur er at det skapes en mer åpen samtale som vektlegger det informantene synes er viktig og interessant (Hernes, 2016, s. 187). Vi ønsket å ha en plan for samtale, men samtidig være åpne for å følge det informantene vektlegger. Intervjuguiden vi lagde på forhånd ble derfor semistrukturert (vedlegg 1).

Vi lagde ti hovedspørsmål likt fordelt mellom temaene *ledelse* og *digitalisering*. Målet var å få frem informantenes meninger, erfaringer og handlinger knyttet til fjernledelse og implementering av digitale endringer. Åpne individuelle intervjuer er godt egnet når det er enkeltindividets fortolkning av et fenomen man ønsker å få frem (Jacobsen, 2015, s. 147). Vi startet med et generelt spørsmål om hvordan de beskriver seg selv som leder, hvor vi ønsket å få frem hvilke verdier de vektlegger og leder etter. Deretter fortsatte vi med fire spørsmål om fjernledelse. Disse spørsmålene skulle kartlegge utfordringer, kompetanse og samarbeid, og sikre et fyldig og rikt datamateriale. Videre stilte vi et åpent spørsmål om hvordan de opplever organisasjonens digitale modenhet. Dette spørsmålet ga informantene muligheten til å vektlegge det de selv opplever som relevant i denne sammenhengen. De fire siste spørsmålene belyser ulike sider ved en digitaliseringsprosess, hvor informantene fikk muligheten til å trekke frem egne historier og opplevelser, samt trekke frem eksempler på hvordan de selv arbeider med digitale endringer.

Intervjuobjektene var lokalisert på ulike steder rundt om i landet, og det var derfor urealistisk å gjennomføre fysiske intervjuer med alle. Grunnet begrensede ressurser og tidsramme ble det bestemt å gjennomføre intervjuene som digitale videomøter. En av fordelene med digitale videomøter er den detaljerte ikke-tolkede gjengivelsen av det som skjer under intervjuet. Dette skaper en god arena for å kunne sammenstille observasjoner av intervjuobjektet opp

mot notater man gjør seg underveis i intervjuet, men også for kunne skape dybde til transkriberingen (Tjora, 2021). Våre intervjuer hadde en varighet på 45 til 60 minutter. Informantene fikk på forhånd tilsendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring på epost (vedlegg 2). Alle informantene ble bedt om å besvare på epost at de hadde lest og forstått innholdet i informasjonsskrivet, og ta kontakt på epost eller telefon om de hadde noen spørsmål de ønsket å få svar på først. Iscenesettelse av intervjuet er viktig og de par første minuttene er avgjørende (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 160). Intervjuet ble derfor introdusert med å fortelle litt om formålet og spørre om informantene hadde noen spørsmål før intervjuet begynner. Vi var begge til stede under intervjuene, men den av oss som ikke jobber i organisasjonen var den som ledet intervjuene mens den andre var observatør. Det var viktig for oss å skape god kontakt med informantene gjennom å være gode lyttere og vise interesse for det som blir sagt (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 160).

Informantene brukte ofte interne ord og uttrykk, noe vi forventet kom til å skje. Vi hadde derfor på forhånd blitt enige om at observatøren kunne bryte inn og stille oppfølgingsspørsmål ved behov. På denne måten kunne intervjuer ha fokus på andre aspekter ved informantens svar, fremfor å måtte stille oppfølgingsspørsmål for å avklare interne uttrykk som observatøren kjenner godt til. Vi opplevde at alle våre intervjuer ble til gode samtaler. Nettopp fordi vi lot informantene bruke sine vante interne uttrykk ble samtaler mindre formelle og fikk en god flyt. Intervjuene ble avrundet med en debriefing hvor informantene ble spurt om de hadde noe mer de ville si, eller om de hadde noen spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 161).

3.1.2 Metodens styrker og svakheter

Tjora (2021) sier at når man tenker på kvalitativ forskning, så er det vanlig å tenke på hvordan denne metoden skiller seg fra kvantitativ metode. Han sier videre at kvalitativ metode vektlegger forståelse fremfor forklaring, nærhet til de man forsker på, fremfor at man har avstand til sine respondenter, at man videre har data i form av tekst, fremfor tall. Man har også en induktiv – altså en eksplorerende og empiri drevet tilnærming, fremfor en deduktiv – altså en teori og hypotesedrevet (Tjora, 2021, s.27). Når man beskriver kvalitativ metode, sier man gjerne at man går inn i dybden, men ikke i bredden. Dette innebærer at man gjerne studerer bare et fenomen eller kanskje bare et miljø. Dette gjør at denne metoden har en styrke når det kommer til at det i større grad er konkret og at man får med seg alle

elementer og nyanser ved et fenomen. For å oppnå dette er det viktig at det opprettes et nært og tett forhold mellom forskeren og de personene som utforskes (Repstad, 2019).

En annen styrke på denne metoden er fleksibilitet og åpenheten. Fleksibilitet åpner opp for at ulike informanter kan utsettes for ulike stimuli, og at man ikke er like bundet av regler og forhold knyttet til informasjonsinnhenting. Som også identifisert i vår datainnsamling, vil eksempelvis en intervjuguide kunne tilpasses noe etter erfaringer man gjør fra en informant til en annen (Repstad, 2019). Uavhengig av dette vil data struktureres i hovedsak etter at de er innsamlet. I tillegg er det lett å innhente tilleggsinformasjon, sammenlignet med kvantitativ metode der man er bundet til spørreskjemaet som er utviklet.

En av svakhetene ved denne metoden er at den er ressurskrevende, da man ikke har matematiske regnestykker og datamaskiner som behandler datagrunnlaget. Dette arbeidet gjøres egenrådig av forskerne gjennom transkribering og systematisering. I forlengelsen av dette er det en mulig svakhet at man ofte sitter på mye komplekse data og informasjon, som er ustrukturerte og ressurskrevende å behandle.

3.2 Utvalg

I søken etter organisasjoner for vår studie var det flere alternativer blant større organisasjoner i Norge, som benytter fjernledelse i større eller mindre grad. Vårt valg falt på en større nordisk bank hvor en av oss har vårt daglige arbeid. Bakgrunnen for valget er at organisasjonen er kjent og tilgjengelig for oss. Dette gjorde at vi vurderte fordelene større enn ulempene med å forske på egen arbeidsplass. Organisasjonen er erfarne brukere av fjernledelse, og flere enheter er organisert enten internasjonalt, nasjonalt eller regionalt hvor ledere og medarbeidere ikke er geografisk lokalisert på samme sted. I flere av enhetene er heller ikke medarbeiderne lokalisert på samme sted. Flere jobber enten via hjemmekontor eller via arbeidsgivers lokaler sammen med kollegaer fra andre enheter.

I kvalitative undersøkelser er det umulig å sette et bestemt krav til antall informanter, da nødvendig antall avhenger av studien og problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 193). Det som også spiller inn er hvor homogen gruppen man studerer er (Guest et al., 2006; Mason, 2010 gjengitt i Jacobsen, 2015, s. 193). Vi benyttet en kombinasjon av flere metoder i utvelgelsen (Jacobsen, 2015, s. 183). I vår studie er utvalget *formålsstyrt*, det vil si at vi har valgt enheter som vi tror kan gi oss den beste innsikten knyttet til vår problemstilling (Jacobsen, 2015, s. 180). Først satt vi et utgangskriterium på å intervjuere fem-seks ledere, basert på tilgjengelig tid og ressurser var dette et realistisk antall. Vi definerte følgende inkluderingskriterier: a) leder og ansatt er lokalisert i Norge, b) lederen må ha ansvar for ansatte som sitter på en annen geografisk lokasjon enn de selv, c) lederen må ha vært fjernleder i minst 2 år, og d) lederen må ha erfaring med digitale endringer de siste 2 årene. Videre ønsket vi en jevn fordeling av menn og kvinner, og helst med spredning i alder så langt det lot seg gjøre. Vi delte informantene i to undergrupper basert på kjønn, og erfarte at gruppene var ganske jevnstore. Deretter valgte vi ut tre informanter fra hver gruppe basert på hvem vi tror kan gi oss den mest interessante informasjonen basert på vår problemstilling. Vår vurdering baseres på at en av oss er ansatt i bedriften og har kjennskap til arbeidsoppgavene til de ulike avdelingene, samt hvilke avdelinger som har gjennomgått en eller flere digitaliseringsprosesser de siste to årene.

Samtlige av de seks informantene vi tok kontakt med svarte raskt og var positive til å delta. Etter at disse seks intervjuene var gjennomført gjorde vi en analyse av informasjonen vi satt

igjen med, og så at dette var en ganske homogen gruppe informanter. Med samme utvalgs kriterier mener vi at det er lite sannsynlig at det ville fremkommet nye temaer eller ny informasjon ved å foreta flere intervjuer. Tabell 1 viser en oversikt over informantene med kjønn, alder, antall år som leder totalt, antall år som fjernleder, antall ansatte de er ansvarlige for og antall lokasjoner de ansatte er fordelt på.

Tabell 1 – Informasjon om informantene til intervju

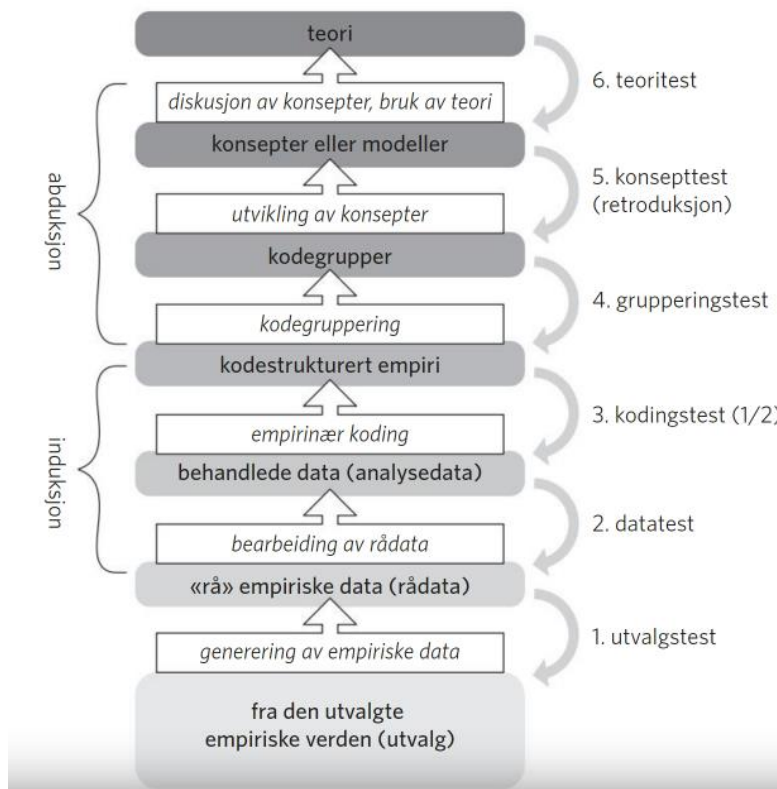
Kjønn	Alder	Antall år som leder	Antall år som fjernleder	Antall ansatte	Antall ulike lokasjoner
Mann	36	5	4	14	3
Kvinne	59	20	6	19	6
Mann	33	7	5	17	3
Kvinne	59	17	8	22	10
Mann	37	5	2	12	3
Kvinne	59	28	12	17	3

3.2.1 Mulige feilkilder

En utfordring ved å gjøre et utvalg er at man ikke vet hva resultatene hadde blitt med et annet utvalg (Tjora, 2021, s. 147). Med andre utvalgs kriterier, for eksempel at leder og ansatte er lokalisert i ulike land, kan det være at utvalget ville vært helt annerledes. Det viste seg å være vanskelig å finne informanter med spredning i alder. I den mannlige gruppen var de fleste i alderen 30-45 år, mens i den kvinnelige gruppen var de fleste 50-60 år. Som tabell 1 viser gjenspeiles dette i vårt utvalg da de mannlige informantene er mellom 33-37 år, mens samtlige av de kvinnelige informantene er 59 år.

3.3 Analyse av innsamlet data

I denne studien har vi benyttet en stegvis-deduktiv induktiv metode kalt SDI-metoden (Tjora, 2021). SDI-metoden kan slik den er fremstilt i figuren under fremstår som lineær, men dette er langt fra virkeligheten, da den legger til grunn et godt rammeverk for systematikk og framdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt. I denne induktive metoden arbeider vi i stegvis fra rådata, til konsepter eller teorier (Tjora, 2021, s. 20). Den deduktive tilbakekoblingen i form av bueformede piler som peker nedover, illustrerer seks tester. For å eksemplifisere de ulike testene kan man trekke frem utvalgstesten, som i grove trekk handler om at man hele tiden går tilbake og vurderer hvorvidt man har stilt riktige kriterier for deltakere i en studie som er benyttet (Tjora, 2021, s.21). På denne måten vil man arbeide deduktivt og i enkelte tilfeller kan denne tilbakekoblingen gå over flere trinn ved at man eksempelvis utvikler nye konsepter, for deretter å identifisere at man trenger empiri om helt konkrete forhold (Tjora, 2021, s.21).



Figur 3: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)

3.3.1 Transkribering av rådata

Ved gjennomføring av dybdeintervjuer anbefaler Tjora (2021) at man gjennomfører en fullstendig transkribering av datamaterialet kort tid etter intervjuet. Han sier samtidig at det ikke finnes en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, og at man bør gjennomføre transkriberingen i tråd med det som er fornuftig i den aktuelle situasjonen (Tjora, 2021, s.185). I vår studie gjennomførte vi transkriberingen i nær tid etter endt intervju, men var også i besittelse av digitale videomøter som gjorde at vi kunne få frem større grad av detaljer fra intervjuet, som gjorde denne jobben noe mer håndterbar. Underveis i intervjuene hadde vi også tatt en rekke notater som skulle hjelpe oss å få frem de viktige momentene som våre informanter frakk frem.

I vår intervjuer var våre informanter fra ulike steder i landet og pratet dermed noe forskjellige dialekter. I vår transkribering normaliserte vi disse dialektene og skrev alt sammen på bokmål. Tjora (2021) skriver at man i slike tilfeller må være bevisst på spesielle «*dialektord som kan ha en særegen betydning*» (Tjora, 2021, s.186). Denne utfordringen var ikke særlig utpreget i møte med de dialektene våre informanter hadde. Avslutningsvis vil vi påpeke at vi i

vår studie har normalisert det våre informanter sier, da dette også vil bidra til å kunne anonymisere våre informanter, der de ellers ville kunne vært identifiserbare.

3.3.2 Koding og gruppering

3.3.2.1 Koding av data

Tjora beskriver koding som det første steget i analysen og et svært viktig steg for SDI-metodens fokus på induksjon (Tjora, 2021). I denne metoden holder vi på en tydelig induktiv strategi og målet med kodingen er tredelt: (1) «å ekstrahere essensen i det empiriske materialet», (2) «å redusere materialets volum», og (3) «legge til rette for idegenerering på basis av detaljer i empirien» (Tjora, 2021, s.218). I gjennomføringen av vår koding brukte vi iht. SDI modellen en empirinær koding, som har til hensikt å sikre at kodingen ligger tett på empirien og samtidig bruker ord og uttrykk som finnes i datamaterialet. Eksempelvis har vi kodet vårt materiale med utsagn eller begreper som våre informanter har benyttet i intervjuene. Slik som også Tjora (2021) beskriver har vi sett etter smarte fraser, eller metaforer, og ellers uvanlige utsagn som er beskrivende og fungerer som gode «knagger» for bruk i vår analyse (Tjora, 2021).

Helt konkret har vi jobbet oss systematisk gjennom alle intervjuene våre og laget koder med bakgrunn i metoden vi beskriver over. Med bakgrunn i denne metoden havnet vi rett under femti koder som var knyttet til våre seks intervjuer. Kodene var kun utviklet fra datagrunnlaget og hadde ingen oppheng i teorien (Tjora, 2021). Vårt inntrykk av denne metoden var at det ble skapt mange gode empirinære koder, som skulle vise seg å være håndterlige å gruppere. I bildet under viser vi til et utsnitt av vår koding.

⊕ Name	^ ↻ Files	Refere
–○ Ansvar for den nye refinansieringsprosessen	1	6
–○ Bruker mine reisedøgn til å reise rundt og hilse på folk	1	1
–○ De som leverer bra på kontoret leverer bra hjemme under fjernledelse, men også motsatt	1	13
–○ Det finnes ikke gode ledere. Men det finnes mange ledere som har gode kvaliteter som man kan dra ny	1	1
–○ digitalisering og robotisering av prosesser og at folk må stå på flere enn et bein	1	6
–○ Digitaliseringsprosjekt om migreringsskript der man skal flytte en bank inn i en annen	1	2
–○ filosofi om at ledere har ansvar for medarbeidere uavhengig av nærledelse og fjernledelse	1	2
–○ fleksibilitet i oppfølging og dialog med medarbeidere	1	2
–○ flere av medarbeiderne sitter og prater sammen på morgenen (samhold)	1	1
–○ Forskjell på nær og fjernledelse, men resultatet trenger ikke bli veldig annerledes.	1	1

Figur 4: Koding av data

3.3.2.2. Gruppering av koder

Ettersom vi fulgte prinsippet for empirinær koding satt vi igjen med i underkant av femti koder som vi i neste trinn skulle gruppere. Grupperingen av disse kodene ble gjort tematisk, og hadde til hensikt å danne en grovstruktur for vår analyse (Tjora, 2021). Denne grupperingen ble også gjort induktivt, og vår hensikt var å etablere en tematisk sammenheng mellom kodene, der vi gjorde knytninger som var relaterbare til våre forskningsspørsmål. Vi endte opp med å benytte en betydelig del av kodene i våre grupperinger og endte opp med en struktur som minner om den tematiske inndelingen vi har i vår oppgave (Tjora, 2021). I praksis satt vi igjen med følgende strukturerte temaer, utfordringer ved fjernledelse, herunder noen få underkategorier, samt implementering i en digitaliseringsprosess og oppfølging av medarbeidere. I bildet under viser vi et utsnitt av vår gruppering av koder i grupperingen vi har kalt for «forskjeller mellom nær- og fjernledelse».

Forskjeller mellom nær- og fjernledelse

⊕ Name	Files	References
○ En utfordring er det kreative arbeidet	1	1
○ Kroppsspråk mister sin verdi ved fjernledelse	1	1
○ Medarbeiderne må være selvgående ved fjernledelse	1	2
○ Vanskeligere å følge opp leveranser	1	2
○ Vanskeligere å lese stemninga i teamet	2	4
○ Vanskeligere å opprettholde den uformelle kontakten ve	4	8

Figur 5: Gruppering av koder

3.4 Forskningskvalitet

Innenfor kvalitativ forskning benyttes ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet. Forskeren skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) i sine undersøkelser (Jacobsen, 2015, s. 227). Vi reflekterer rundt forskningskvaliteten på vår undersøkelse ved å se på begrepene *pålitelighet*, *troverdighet* (*intern validitet*), *overførbarhet* (*ekstern validitet*) og *overensstemmelse* (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 231).

3.4.1 Pålitelighet

Reliabilitet knyttes til om det er trekk ved selve undersøkelsen som kan ha påvirket resultatene; hvilke data brukes, hvordan samles de inn, og hvordan er de analysert (Johannessen et al., 2016, s. 231; Jacobsen, 2015, s. 241). For å styrke påliteligheten i kvalitative undersøkelser må forskeren gi en «åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen» (Johannessen et al., 2016, s. 232). I studier hvor intervju er benyttet som metode vil det være nødvendig å ta høyde for at *intervjuereffekten* kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2015, s. 242). Informanten vil alltid bli påvirket av intervjueren i større eller mindre grad, både av tale, klær, fremtoning osv. (Jacobsen, 2015, s. 242).

Vi har gjennomført intervjuene digitalt, noe som i seg selv kan påvirke samtalen og skape en distanse mellom intervjuer og informant. Blant annet begrenses muligheten for intervjuer til å bruke eget kroppsspråk i samtalen, men også til å lese informantens kroppsspråk. Dette kan påvirke både datainnsamlingen, og videre også analysearbeidet. Det kan også være vanskeligere for intervjuer å skape en følelse av tillit, eller det kan oppleves tryggere for informanten og dermed ha større sannsynlighet for å skape tillit. Dette er sterkt personavhengig, og tillit er noe som skapes i relasjonen uten at det enkelt kan styres (Jacobsen, 2015, s. 244). Det er også en risiko for at intervjuer og observatør gir ulike stimuli til ulike informanter, og dermed ender opp med ulike resultater fra intervjuene (Jacobsen, 2015, s. 243). Vi har forsøkt å minimere denne effekten ved at vi beholdt de samme rollene gjennom alle intervjuene, en var intervjuer og en var observatør i alle intervjuene. Vi gjennomførte et test-intervju for å verifisere at tale, opptak og transkribering fungerte, samt at vi justerte kamerainnstillinger og fikk testet at vi fremstod slik vi ønsket på kamera med

tanke på lokasjon, lyssetting, avstand til kamera, hvordan vi satt, hvor vi kikker osv. På forhånd gikk vi også gjennom hvordan vi kunne forsøke å balansere vår fremtoning for å virke interessert, men ikke for pågående eller for tilbaketrent.

3.4.2 Troverdighet

Intern validitet handler om *«hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke»* (Johannessen et al., 2016, s. 232). For å validere resultatene stilles det spørsmål ved *«hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelser av denne virkeligheten»* (Jacobsen, 2015, s. 228). Jacobsen (2015, s. 230) trekker frem viktigheten av å vurdere kildenes *nærhet* til fenomenet som undersøkes, for å vurdere tiltroen til undersøkelsen. Vårt datamateriale kommer fra førstehåndskilder og i intervjuene ba vi informantene om å referere til egne erfaringer og opplevelser i sine svar. Vurdering av kildens *vilje* til å gi riktig informasjon er også viktig (Jacobsen, 2015, s. 230). Kilder kan av ulike årsaker holde igjen informasjon eller gi et skjevt bilde av virkeligheten, for eksempel for å fremstå som en «god leder» med de «riktige egenskapene» siden vi i vår undersøkelse stiller spørsmål rundt deres verdier og egenskaper som leder. Vi kunne kontrollert informasjonen mot andre kilder, som for eksempel deres medarbeidere. Men vårt argument for å velge dette bort er at vi nettopp er ute etter lederens subjektive beskrivelser rundt den jobben de gjør. For å minimere feil som følge av unøyaktig registrering av data, som videre kan føre til feil i analysen, har vi gjort både lyd- og videoopptak av alle intervjuene. I bearbeidingen av rådata og kodingen har vi først lest og kategorisert materialet hver for oss. Deretter sammenstilte vi resultatene våre og gjorde justeringer for å enes om grunnlaget for de videre analysene.

3.4.3 Overførbarhet

Ekstern validitet handler om *«hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres»* (Johannessen et al., 2016, s. 233). I kvalitative undersøkelser er det først og fremst snakk om teoretisk generalisering, som vil si å *«avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha en effekt»* (Jacobsen, 2015, s. 237). Det er to typer generalisering vi kan vurdere med vårt datagrunnlag. Det første er hvorvidt våre funn

kan generaliseres til andre enheter i samme case, og det andre er hvorvidt våre funn kan generaliseres til andre case (Jacobsen, 2015, s. 238). Begge vurderingene avhenger av antall enheter og hvordan enhetene er valgt ut (Jacobsen, 2015, s. 238). I vår studie har vi benyttet et typisk utvalg som vi mener er representativt for flere enheter, da vi valgte den typiske «gjennomsnittslederen» for hver av undergruppene, som forklart i kapittel 4.3 (Jacobsen, 2015, s. 239). Vi mener dette sannsynliggjør at våre funn kan generaliseres til andre enheter i samme case, til tross for få informanter. Men vi har ingen grunnlag for å sannsynliggjøre at våre funn kan generaliseres til andre case.

3.5 Etiske betraktninger

For å vurdere de forskningsetiske retningslinjene vi som forskere har i denne studien, har vi tatt utgangspunkt i håndboken til NESH (2021). Som forskere har vi ansvar overfor alle som deltar i forskningen, og deltakelsen skal som hovedregel være basert på et informert samtykke (NESH, 2021, s. 18). Videre har informantene rett til å bli korrekt gjengitt, anonymitet der det er avtalt og forsvarlig lagring av materialet (NESH, 2021, s. 22-27).

I forkant av våre intervjuer ble forskningen søkt om og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Søknaden vår (vedlegg 3) inneholdt valg av metode, intervjuguide, hvilke personopplysninger vi planlegger å innhente, og hvordan vi planlegger å håndtere personopplysningene med tanke på lagring, oppbevaring og sletting. Før intervjuene ble gjennomført fikk alle informantene tilsendt et informasjonsskriv (vedlegg 2) som de måtte besvare skriftlig via epost at de hadde lest og forstått. Her ble det blant annet informert om formålet med intervjuene, hvordan og hvor lenge personopplysninger blir behandlet og oppbevart, at intervjuene blir anonymisert og at de når som helst kan trekke sitt samtykke. I vår transkribering har vi vektlagt å gjengi informantenes uttalelser så korrekt som mulig, men vi har valgt å transkribere alt på bokmål slik at eventuelle dialekter ikke fremkommer. Dette er av hensyn til informantenes krav til anonymitet. For å sikre anonymitet blir i tillegg ingen av informantene omtalt med navn, navnelister og koblingsnøkler blir oppbevart adskilt, og informantene er ikke informert om hvilke andre informanter som deltar i studien. Alt innhentet forskningsmateriale blir behandlet konfidensielt. Det er kun vi som gjennomfører studien, veileder og eventuelle sensorer som har tilgang til innsamlet data. All data er lagret på Sharepoint med streng tilgangskontroll. Vi mener at de forskningsetiske retningslinjene er godt ivaretatt i vår studie.

4. Funn fra intervjuer med ledere

I dette kapittelet vil vi presentere funn fra dybdeintervjuer vi har gjennomført med ledere.

Funnene har som formål å besvare våre tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvilke lederutfordringer er de viktigste i digitale endringsprosesser?
- 2) Hva er de viktigste ulikhetene mellom nær- og fjernledelse av digitale endringsprosesser?
- 3) Hvilke tiltak innføres av ledere for å lykkes med digitale endringsprosesser?

I vår presentasjon av funnene har vi tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og strukturert fremstillingen slik at vi belyser hvert av spørsmålene med relevante funn fra intervjuene.

Først vil vi presentere funn knyttet til hvilke utfordringer lederne opplever som de mest fremtredende når de skal innføre bruk av nye digitale verktøy i deres avdelinger. Her deler vi funnene inn i to kategorier: medarbeideres motstand mot bruk digitale verktøy og oppfølging av medarbeidere. Deretter vil vi presentere funn som belyser hva informantene trekker frem som de viktigste ulikhetene mellom nær- og fjernledelse i digitale endringsprosesser. Og for å kunne svare på vårt siste forskningsspørsmål, presenterer vi hvilke tiltak informantene benytter seg av for å lykkes med digitale endringsprosesser. Tiltakene presenteres ikke som et eget delkapittel, men presenteres fortløpende under 4.2 og 4.3 der disse ble belyst av informantene som tiltak for håndtering av ulike utfordringer og situasjoner.

4.1 Beskrivelse av digitale endringsprosesser belyst i intervjuene

Vi har intervjuet seks mellomledere som alle har minimum to års erfaring som fjernleder og som alle har vært involvert i en eller flere prosesser hvor arbeidsoppgaver og verktøy har gått fra å være analogt til å bli digitalt. I intervjuene ba vi informantene beskrive en digital endringsprosess som de selv har vært involvert i. Det var opp til hver enkelt informant å belyse den eller de prosessene de selv ønsket. Det var hovedsakelig tre digitaliseringsprosesser som ble trukket frem. Den første var innføringen av digitale søknadsskjema som blant annet søknad om boliglån, avdragsfrihet eller fastrente. Før måtte kunden kontakte banken enten fysisk eller via telefon og prate med en rådgiver for å søke om dette, nå fyller kunden selv ut søknaden elektronisk på nett uten kontakt med rådgiver, og får også svar digitalt via nettbanken.

Det andre eksempelet er innføringen av elektronisk signering. Før måtte alt av dokumenter signeres fysisk enten ved at kunden møtte på et kontor eller at dokumentene ble sendt via post. Nå kan det meste av dokumenter signeres elektronisk med BankID. Til sammenligning tok det mellom to-tre uker før signerte dokumenter ble returnert til rådgiver dersom det ble benyttet postgang. Mens det ved elektronisk BankID-signering skjer på minutter. Risikoen for feil ved signering er også betydelig minimert, da rådgiver ikke trenger å gjennomføre signaturkontroll og det er ingen risiko for at det eksempel mangler signatur på et dokument.

Den siste prosessen som ble belyst i intervjuene handler om dialogen mellom banken og kunden. Før gikk all dialog mellom rådgiver og kunde enten via et fysisk møte, telefon eller epost. Dialogen ble ikke logget og var derfor ikke tilgjengelig for andre rådgivere eller avdelinger i banken. Det betyr at kunden måtte opplyse om all nødvendig informasjon hver gang de var i kontakt med banken. Det ble innført nye digitale verktøy og arbeidsrutiner for at all nyttig kundeinformasjon skulle logges elektronisk. Slik at informasjonen også var tilgjengelig for andre deler av organisasjonen. Dette medførte en massiv omveltning i arbeidsmetodikk for svært mange medarbeidere, hvor de både måtte lære seg å bruke nye digitale systemer og samtidig endre arbeidsmåte og bytte fra en analog til en digital kommunikasjonsplattform.

4.2 Lederutfordringer i digitale endringsprosesser

Da vi intervjuet lederne var vi både opptatt av hvilke generelle utfordringer de opplever med det å være fjernleder, og hvilke utfordringer eller hindringer de opplevde i en digitaliseringsprosess de har vært involvert i de siste årene. For å besvare vårt forskningsspørsmål om hvilke lederutfordringer som oppleves som de viktigste i digitale endringsprosesser, så ser vi at informantenes svar kan deles inn i to hovedkategorier. Den første hovedkategorien handler om motstand som lederne opplever fra medarbeiderne når det skal innføres og tas i bruk nye digitale verktøy som påvirker eksisterende arbeidsmetodikk og kunnskap. Den andre hovedkategorien handler om ledernes opplevde utfordringer knyttet til oppfølging av medarbeiderne før, under og etter digitale endringer, hvor vi setter søkelys på utfordringer som oppstår eller forsterkes som følge av fjernledelse.

4.2.1 Motstand mot bruk av digitale verktøy

Overgangen fra analoge til digitale arbeidsrutiner og -verktøy kan oppleves som krevende for både ledere og medarbeidere. Dette trekkes frem i samtlige av intervjuene. Alle informantene har i større eller mindre grad opplevd motstand fra sine ansatte på et eller annet tidspunkt. Det som lederne opplever som en av hovedårsakene til at medarbeidere ytrer motstand mot innføring og bruk av nye digitale verktøy som erstatter eksisterende praksis, er frykten for å miste jobben. Ledernes egne resonnementer viser at de opplever at denne frykten skyldes medarbeidernes oppfatning av å bli erstattet av roboter og digitale løsninger som kan gjøre mye av jobben mer effektivt, og i mange tilfeller også mer presist. Og som kan føre til at medarbeiderne blir overflødig og at det ikke lenger er behov for deres kompetanse. En av informantene trekker frem overgangen fra fysisk signering til elektronisk BankID-signering som eksempel, og forteller at dette var en digital endring som hadde stor innvirkning på avdelingens arbeid. En konsekvens av at elektronisk signering ble innført var at dokumenter som tidligere måtte verifiseres og kontrolleres manuelt, nå kom ferdig kontrollert og verifisert til avdelingen. Det var etablert digitale kontrollpunkter som sikrer at all informasjon er korrekt ved signering, og selve signaturen skal heller ikke kontrolleres lenger grunnet signering med BankID. Dette minimerer også sannsynligheten for feil betydelig. Effektiviseringsgevinstene ved innføring av elektronisk signering var enorme, og informanten forklarer at dette naturlig nok ga grobunn for en del usikkerhet blant medarbeiderne som frem

til nå har gjort denne jobben. Vi trekker frem et av sitatene fra informanten som belyser denne opplevde utfordringen:

«Vi gikk fra mange årsverk som jobber med en type ting, til at nå skal vi bli digitale og vi skal gjøre prosessen mye enklere der mye av jobben på en måte faller bort...det var en reell problemstilling i teamet, veldig mye frykt».

Dette sitatet belyser en viktig utfordring som ledere opplever i digitale endringsprosesser. Hovedpoenget som belyses i sitatet slik vi tolker det, er medarbeiderens opplevde frykt for å bli overflødig som følge av digitaliseringen. Det samme poenget bekreftes gjennom ulike eksempler fra flere av informantene.

Innføring av elektronisk signering var en stor endring med betydelige bidrag til effektivisering både for banken og for kunden, og det var ikke lenger et alternativ for medarbeidere å benytte gammel rutine med fysisk signering av dokumenter. En av informantene trekker dette frem som en viktig faktor for at innføringen av elektronisk signering ble vellykket og raskt tatt i bruk både i egen avdeling og i resten av organisasjonen. Det gjøres et poeng ut av at selv de største kritikerne måtte erkjenne at dette utelukkende var en positiv endring og et steg i riktig retning for banken. En av informantene trekker frem et viktig poeng i denne sammenhengen som vi ønsker å belyse: *«...kanskje ikke man er redd for det digitale, men man blir jo implisitt redd for jobben sin, kan du si, med at man blir overflødig, at det ikke er behov for meg eller min kompetanse lenger».* Her ser vi at lederen peker på at det ikke nødvendigvis er det at arbeidsoppgaven blir digital som er skremmende for medarbeidere, og at de i mange tilfeller ser de positive sidene ved endringene selv om det uttrykkes misnøye. I forkant av sitatet har informantene også snakket om at motstanden ofte ikke er et uttrykk for at det er den digitale løsningen medarbeidere er misfornøyd med, heller ikke misnøye med å skulle ta løsningen i bruk. Ofte er det heller motsatt, de gleder seg over endringen og den positive effekten det har for deres arbeid. Men det er usikkerheten rundt egen arbeidsplass og redselen for nedbemanninger som er grunnlaget for motstanden, samt frykten for at det ikke lenger er behov for medarbeidernes kompetanse.

Et annet eksempel på en digital endring som ble belyst av flere av informantene er systematisk logging av all kundekontakt. Dialogen mellom kunde og rådgiver har i mange år ikke blitt lagret i det hele tatt, og i de tilfellene det har blitt lagret noe så er det snakk om

fysiske dokumenter eller post-it lapper som kun rådgiveren selv har tilgang til. Som følge av blant annet nye krav til personvern og dokumentering av rådgivning, samt økte forventninger fra kundene om skreddersydde løsninger, ble det innført nye digitale løsninger for logging av all dialog med kunden. Tiltaket omfattet alle ansatte og avdelinger med kundekontakt. En av informantene belyser at dette følte overveldende for mange ansatte som både måtte lære seg et nytt system, og samtidig gjøre store endringer i sin arbeidsmåte. Mange av medarbeiderne følte at de mistet kontakten og tilhørigheten de hadde til sine kunder. Informanten understreker at et av hovedmålene med endringen var å logge og dokumentere kundedialogen, slik at kunden ikke trengte å gi all informasjon på nytt hver gang de var i kontakt med banken.

4.2.1.1 Hvordan ble frykten uttrykt?

I de intervjuene hvor det ble belyst at medarbeidere har utvist en form for motstand mot digitale endringer, så stilte vi informantene et oppfølgingsspørsmål om hva slags motstand medarbeiderne utviste i disse situasjonene. Det ble i alle tilfellene opplyst om at motstanden hovedsakelig ble uttalt muntlig gjennom at medarbeiderne uttrykte misnøye med endringen, og usikkerhet for egen arbeidssituasjon. Dette ble ofte uttrykt både overfor lederen i en-til-en samtaler og tatt opp i diskusjoner med hele teamet.

Det var ingen av informantene som opplyste å ha opplevd mer ekstreme tiltak fra medarbeiderne slik som eksempelvis jobbnekt. Men det ble trukket frem at flere av informantene har opplevd at nye digitale verktøy eller arbeidsrutiner rett og slett ble ignorert og ikke tatt i bruk av medarbeidere. Dette sitatet belyser denne formen for motstand: *«Motstanden besto av at man ikke fulgte nye arbeidsrutiner, man jobbet etter gammel rutine. De blåste rett og slett i ny måte å jobbe på»*. Dette sitatet ble gitt i sammenheng med eksempelet om overgangen til digital logging av kundeinformasjon. I motsetning til forrige eksempelet med elektronisk signering, ser vi av dette sitatet at det ble utøvd motstand som fikk direkte konsekvenser for innføringen av det digitale verktøyet. Konsekvensen var at den nye arbeidsrutinen og det nye digitale verktøyet rett og slett ble oversett, og medarbeiderne fortsatte å jobbe etter eksisterende praksis. Informantene belyser ikke hva som kan tenkes å være årsaken til at verktøyet ikke ble tatt i bruk. Men det presiseres at dette ikke var en umiddelbar reaksjon fra medarbeiderne. Det vil si at førstereaksjonen til medarbeiderne når løsningen ble presentert, var ikke at de bevisst tok et standpunkt om å ikke ta i bruk det nye verktøyet og tilpasse sin egen arbeidsmetodikk. Dette ble i hvertfall ikke uttrykt av

medarbeiderne. Det ble uttrykt misnøye om at de måtte bruke tid på å lære seg noe nytt og endre måten de jobber på. Og det var ikke alle som umiddelbart var enige om fordelene ved endringen sett opp mot arbeidet som måtte legges ned for å lære dette. Men det var tidlig i innføringen mye fokus på dette i hele organisasjonen, og lederne var av den oppfatningen at dette ble prioritert av medarbeideren. Det ble lagt opp obligatorisk opplæring og hyppig oppfølging. Det at flere faktisk ikke har tatt i bruk verktøyet var noe som først ble synlig en tid etter innføringen. Og det ble typisk oppdaget av andre medarbeidere som for eksempel skulle hjelpe en kunde som sier at de var i kontakt med en annen rådgiver tidligere, men det er ikke logget noe informasjon om denne kontakten.

På en side kan motstanden forstås som en naturlig reaksjon på en prosess der medarbeidernes etablerte praksis utfordres. Informanten understrekte et viktig poeng om at det i tilfellet om digital logging av kundekontakt var vanskelig for leder å fjerne alternativet med å bruke analog rutine. Nettopp fordi medarbeiderne enkelt kan la være å logge kundedialogen, og det er få tiltak leder kan sette inn for å «tvinge gjennom» bruk av ny løsning fordi det er umulig for leder å ha kontroll over bruken. Dette er et eksempel på at muligheten for å gå tilbake til eksisterende praksis forsterker utfordringene leder opplever med å få medarbeiderne til å ta i bruk det digitale verktøyet, og kan gjøre det vanskeligere å lykkes med endringen. Mens det motsatte gjelder i tilfeller hvor de analoge arbeidsprosessene som erstattes faktisk ikke er mulig å benytte lenger. Enten fordi hele løsningen er fjernet eller fordi den nye digitale løsningen har såpass tydelige fordeler at det er helt ufornuftig å fortsette med analog løsning. En slik mild form for tvang kan gjøre det enklere for leder å få medarbeiderne til å ta i bruk de nye løsningene, når medarbeiderne i prinsippet ikke har noe alternativ.

Et poeng som flere av informantene belyser, uavhengig av hvilken digitaliseringsprosess som blir nevnt, er at det ved overgang fra analoge prosesser til innføring av digitale verktøy er en trigger for kritikk dersom verktøyet viser noen form for svakhet eller systemsvikt. Tekniske utfordringer er som bensin på bålet for kritikerne og bringer frem holdninger og kommentarer som «sånn var det ikke før» og «hva var det jeg sa om å stole blindt på roboten». Det er definitivt en lederutfordring å håndtere denne type holdninger. Vi trekker frem følgende sitat som belyser når denne type holdninger blir spesielt synlig: *«...når ting gikk litt på tverke eller om det var en litt treg implementasjon og så videre, så fikk jo folk litt sånn vann på mølla for den frykta de hadde da»*. Slike holdninger kan reflektere en generell misnøye og usikkerhet knyttet til en digital endring, da det virker som om noen medarbeidere venter på at noe skal

gå galt. Eller dersom løsningen ikke er optimalisert før den blir innført bruker de dette som argumenter for å underbygge egen tvil og usikkerhet. Denne type motstand gjenspeiler naturligvis ikke alle medarbeidere i en gruppe, men vil over tid likevel kunne ha betydelig innvirkning på holdningene til andre medarbeidere.

Uttalt misnøye hvor medarbeidere bruker argumenter om hvorfor en arbeidsprosess for eksempel var bedre før den ble digitalisert, fremstår som en «myk» form for motstand. Det er likevel et tydelig signal på hva medarbeiderne mener og deres standpunkt tidlig i endringsprosessen. Informantene som har opplevd denne formen for misnøye virker ikke til å legge så alt for mye vekt på denne formen for uttalelser, og forklarer at dette stort sett foreligger innledningsvis når informasjonen og erfaringene med den nye løsningen fortsatt er begrenset.

Videre er det flere av lederne som ikke blir overrasket av slike reaksjoner og de har nesten en forventning om at dette er førstereaksjonen fra noen medarbeidere. De sier at dette skyldes at de kjenner godt til hvilke medarbeidere som kommer til å ha ulike reaksjonsmønstre, og en av informantene trekker frem at denne kunnskapen brukes bevisst i planleggingen av kommunikasjonen. Et eksempel på å bruke kunnskapen og erfaringen leder besitter om hvordan ulike medarbeiderne reagerer, er å først informere de medarbeiderne du forventer en negativ reaksjon fra, individuelt. Før informasjonen tas opp på fellesmøte. Det gir medarbeidere med sterkest reaksjonsmønster mulighet til å reagere og reflektere på egen hånd før eventuelle diskusjoner tas videre i teamet.

4.2.1.2 Forsterkes utfordringen ved fjernledelse?

Informantene opplever ikke at frykten som medarbeidere kan kjenne på om å bli erstattet og miste jobben nødvendigvis forsterkes som følge av fjernledelse. De har ikke noe erfaring med at det er fjernarbeidere som uttrykker størst frykt og motstand på dette området, men at dette er uavhengig av hvor medarbeider jobber fra. Men flere av informantene sier at de opplever det som mer utfordrende å oppdage slik misnøye ved fjernledelse. Spesielt fordi misnøye og frustrasjon ikke blir like synlig ved fjernledelse som ved nærledelse, og er derfor ikke like lett for leder å oppdage og ta tak i.

Vi stilte informantene som trakk frem eksempelet om logging av kundekontakt, et oppfølgingsspørsmål om de opplevde at denne utfordringen ble forsterket ved fjernledelse.

De bekrefter dette og argumenterer med at det ble enda vanskeligere å følge opp bruken av løsningen ved fjernledelse. Lederen klarer i mye større grad å få med seg hva medarbeiderne som sitter på kontoret gjør og hvilke frustrasjoner de kjenner på. Og det er enklere å overvåke progresjon og kartlegge i hvilken grad løsningen faktisk blir brukt. Ved fjernledelse er det så og si umulig for lederen å følge opp medarbeiderne på samme måte. All oppfølgingen skjer digitalt, og leder må i mye større grad stole på tilbakemeldingene medarbeideren selv gir. Det føles mer formelt hver gang leder og medarbeider har kontakt for å prate om progresjon og bruk, og det kan være enklere for medarbeider å skjule for eksempel frustrasjon eller manglende kompetanse knyttet til endringen.

4.2.1.3 Hvordan lederne møter motstanden?

Hvordan ledere kan håndtere motstanden fra medarbeidere vil i stor grad variere. Et moment som trekkes frem er at det må skapes realistiske forventninger mellom ledere til medarbeidere, som gjelder begge veier. Det er viktig at man kartlegger behovene og undersøker om medarbeidere trenger faglig påfyll, opplæring eller generell endring i arbeidsoppgaver. I noen tilfeller kan det også være ønskelig eller nødvendig å flytte medarbeidere til andre deler av organisasjonen der deres kompetanse og erfaring er mer tidsriktig og relevant.

«Det vi aktivt gjorde den gang og nå, det er jo å lage storyline. Det er jo ganske viktig..».

«Og det er få folk til å reflektere: Hva betyr det for meg? Hva betyr det for min rolle?...Og anerkjenner at der er vi forskjellige. Noen synes dette er skummelt, de er veldig usikre på hvordan er min rolle om ett år. Og det vet vi jo aldri egentlig helt, før vi vet hvor bra dette her blir og hvordan det vil funke. Og allerede nå begynne å anerkjenne usikkerhet. Og snakke om det, tror jeg har vært ekstremt viktig».

Dette utgangspunktet vurderer vi som svært viktig for ledere når man planlegger å spre budskapet om innføringen av en digitaliseringsprosess i en bedrift. Dette handler i praksis om å beskrive og fremstille mål og hensikt med prosessen, slik at denne er forståelig for samtlige medarbeidere. Det er derimot mange måter dette kan gjøres på og avhenger av ulike lederstiler eller lederegenskaper, men også i stor grad hvilke lederverktøy man foretrekker.

I forlengelsen av dette trekker også informanten frem viktigheten av kommunikasjon og sier at *«det er viktig å ha en formidlingsevne og formidlingsønske, ikke bare si hva og hvordan, men kanskje også hvorfor man gjør visse endringer»*. Informanten beskriver hvordan man ville gått frem for å formidle denne informasjonen, eksempelvis ved hjelp av en-til-en samtaler med de ansatte, men sier også at man burde være ærlig og åpen om hvordan man selv opplever prosessen. Dette belyses på i følgende sitat: *«Uavhengig av hva det hadde vært for noe, om jeg hadde tenkt at dette var en skikkelig dritt endring, så hadde jeg formidlet det tror jeg, for å være ærlig på sånne ting»*. Dette er et godt eksempel på hvordan en leder kan bruke en tillitsskapende tilnærming for å spre budskapet knyttet til en digital endringsprosess, der vedkommende benytter både en-til-en samtaler, og samtidig ytrer åpent eget syn på endringen. Etter vår vurdering vil en slik tilnærming kunne fungere godt innledende i en prosess, men det er like viktig at man viderefører kommunikasjonen med de ansatte over en lengre periode, og at dette ikke oppleves som et enkelt tilfelle, og at man mister mye av fremdriften og integriteten til endringen.

I arbeidet med å skape oppslutning i en gruppe relatert til en digitaliseringsprosess, har lederen et stort ansvar i å skape forankring og et eierskap til arbeidsoppgaver og prosesser som berøres av endringen. Det er derimot mange måter som kan benyttes for å skape dette eierskapet, blant annet ved å skape felles forståelse, tydelig oppgavefordeling, og involvering i tidlig prosjektfaser. Et eksempel på dette fremheves av en av våre informanter som sier; *«jeg tror det er utrolig viktig å skape en forståelse, et eierskap for alle endringer. Da får du med deg gjengen på reisen, og så kjenner man at man eier det litt mer selv»*.

I neste delkapittel vil vi presenterer funn knyttet til ledernes opplevde utfordringer med å følge opp medarbeiderne før, under og etter innføringen av nye digitale verktøy.

4.2.2 Oppfølging av medarbeidere

I intervjuene stilte vi spørsmål om hva lederne opplever som de største utfordringene ved fjernledelse generelt, samt mer konkret hvilke utfordringer de har opplevd med fjernledelse av digitale endringsprosesser. På begge disse spørsmålene trekker samtlige av informantene frem utfordringer knyttet til oppfølging av medarbeiderne. Informantene trekker frem totalt tre eksempler på hva som er utfordrende når det gjelder oppfølging av medarbeiderne. Vi vil diskutere alle tre utfordringene. Det første eksempelet som belyses handler om å få til en

daglig, uformell dialog med fjernarbeiderne. Det andre eksempelet handler om leders evne til å motivere medarbeiderne i digitale endringsprosesser. Og det siste eksempelet handler om oppfølging av leveranser.

Samtlige av informantene svarer at den største utfordringen med fjernledelse er å se hver medarbeider og gi daglig oppmerksomhet. Vi trekker frem følgende sitat som belyser en lederutfordring knyttet til fjernledelse: «*Utfordringen med fjernledelse er jo å gi den daglige oppmerksomheten som ansatte trenger...på en måte se alle til enhver tid*». Det informantene trekker frem her er en overordnet utfordring ved fjernledelse som alle våre informanter har belyst, og som også gjør seg spesielt gjeldende i digitale endringsprosesser. Det er hovedsakelig to ting lederne vektlegger i sine beskrivelser av utfordringen. Det første er hvordan leder kan skape rom for den daglige, uformelle kontakten ved fjernledelse, som man får naturlig ved nærledelse som følge av at leder og medarbeider møtes på kontoret. Informantene sammenligner hvor naturlig denne daglige kontakten og uformelle praten med medarbeiderne de møter på kontoret blir, kontra ved fjernledelse hvor dette naturlige kontaktpunktet forsvinner. Flere informanter mener at denne uformelle kontakten er ekstremt viktig for å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeider. Og at det å ha en god relasjon er avgjørende for tillitsforholdet mellom dem.

Informantenes egne resonnementer rundt dette viser at det de opplever som problematisk er at all dialog foregår via digitale plattformer. Her trekkes det frem eksempler på at digital dialog mister flere dimensjoner som eksisterer ved fysisk dialog. Det blir blant annet vanskeligere å bruke og lese hverandres kroppsspråk. I tillegg vektlegges det at selv ved bruk av videokamera i dialogen vil ikke det kunne sammenlignes med å møtes fysisk, da det uansett oppleves mer «stivt» og formelt ved videosamtaler. Informantene kommer også med eksempler på at «praten rundt kaffemaskinen» er noe verdifullt som de mister ved fjernledelse. Dette oppleves som et rom hvor man kan bli bedre kjent og dele av personlige ting. Dette gir en ekstra dybde i relasjonen mellom leder og medarbeider som informantene verdsetter. Problemet ved fjernledelse er at disse tilfeldige møtene i løpet av dagen forsvinner. Leder blir nødt til å ta kontakt enten via chat eller telefon for å ha denne dialogen med fjernarbeiderne. Flere av informantene understreker at med en gang denne ekstra handlingen legges til, så blir kontakten mer formell og det blir ikke like ofte kontakt som det man kanskje ønsker.

En annen utfordring som trekkes frem av våre informanter er at medarbeidere tidvis mangler initiativ og motivasjon til å skulle lære noe nytt. Dette blir en reell utfordring for leder når det skal innføres nye digitale verktøy i avdelingen. Det kan ofte være utfordrende å skulle tilegne seg ny kunnskap eller arbeidsmåte, men samtidig er det helt nødvendig for å lykkes med innføringen. Informanten beskriver at de ser enkelte forskjeller på eldre og yngre medarbeidere i disse tilfellene. Og påstår at i deres team kan ofte manglende motivasjon for å ta i bruk nye digitale verktøy ha sammenheng med medarbeidernes teknologiske kompetanse. Ofte har de yngre mer erfaring med bruk av digitale verktøy og er flinkere til å manøvrere flere av disse. Lederen opplever medarbeidere med en viss teknologisk kompetanse som generelt mer positive til digitale endringer, og de kommer raskere i gang med bruken av nye løsninger. En informant trekker frem at teamet har forholdsvis høy gjennomsnittsalder og at det tidvis kan være litt vanskeligere for enkelte å omstille seg i endringsprosesser.

Informanten sier følgende: *«...med masse erfaring i teamet...det er masse kompetanse, men samtidig så er det noe med de ordene som sier at «det er ikke alltid like lett å snu en gammel hest»»*. Dette er vel og merke ikke gjeldende for samtlige, men understreker at den digitale omstillingen kan oppleves noe mer krevende for enkelte som følge av lite erfaring med teknologi og manglende teknologisk kompetanse.

Men uavhengig av alder og teknologisk erfaring vil en omstilling fra analogt til digitalt arbeid kunne påvirke motivasjonen til den enkelte medarbeider. Det fremheves i dette sitatet:

«...dette med å motivere ansatte som kanskje ikke er så motiverte i utgangspunktet til å innføre ting som går på bekostning av jobben...og klarer å holde motivasjonen oppe der og få dem til å yte sitt potensiale, det er jo en utfordring».

Det er to ting vi ønsker å belyse i dette sitatet. For det første ser vi her at lederen trekker frem et viktig poeng ved motivasjon som ikke har med alder og teknologisk kompetanse å gjøre. Det handler om å klare å motivere medarbeidere som allerede er litt lav på motivasjon fra før, til å gjennomføre en endring. Det kan jo tenkes at dette arbeidet er noe leder måtte tatt tak i uavhengig av at det skal innføres noe nytt, men at problemet forsterkes og blir synligere i en endringsprosess. Lederne opplever at motivasjon er et sammensatt begrep, og at det er store individuelle forskjeller både med tanke på årsaken til sviktende motivasjon, men også hvilke tiltak som leder må ta i bruk. Vi har ikke intervjuet medarbeidere i denne studien og går

derfor ikke mer inn på eventuelle årsaker til sviktende motivasjon. Vårt fokus er hvordan leder griper situasjonen når den oppstår og hvilke tiltak som iverksettes.

Et eksempel som trekkes frem er eldre medarbeidere som nærmer seg pensjonsalder. Informanten har opplevd tilfeller hvor medarbeiderne har lav motivasjon for å gjennomføre endringer fordi de har et ønske om å beholde status quo frem til de går av med pensjon. Et annet eksempel som belyses er medarbeidere som kanskje ikke er helt tilpass med dagens arbeidsoppgaver i utgangspunktet. Ved endringer krever det ekstra innsats fra medarbeiderne når de skal lære seg noe nytt og samtidig opprettholde et visst nivå på daglig drift i tillegg. Lederne opplever i begge disse tilfellene at det kreves ekstra oppfølging i en periode, og det krever også at leder kjenner medarbeideren godt og at de har en god dialog for å kartlegge hvilke tiltak som må iverksettes. Men disse tiltakene er lettere sagt enn gjort, og som vi har belyst tidligere oppleves det utfordrende for lederne å skape en god relasjon til medarbeidere gjennom fjernledelse. Og tidspress gjør det vanskeligere å følge opp medarbeiderne i den grad de trenger i en periode.

Det andre vi ønsker å belyse i sitatet over er leders utfordring med å motivere og få medarbeidere til å yte sitt beste når digitale endringer som innføres går på bekostning av arbeidet de gjør i dag. Dette gjelder spesielt når eksisterende arbeidsoppgave faller bort i sin helhet som følge av digitale endringer. Informantene knytter hovedsakelig denne utfordringen opp mot oppfølging og kommunikasjon. Det vektlegges at hyppig oppfølging og tydelig kommunikasjon er viktig både før, under og etter en endringsprosess. Lederne trekker frem at i de fleste tilfeller hvor de har opplevd at en endring fører til at medarbeidere mister en sterkt ønsket arbeidsoppgave, så er det ikke tapet av selve oppgaven som er det største problemet, men det er manglende informasjon rundt hva som skal erstatte denne arbeidsoppgaven. Dette henger nært sammen med våre funn knyttet til frykten for å bli erstattet og miste jobben som vi presenterte i delkapittel 4.1.1. Her argumenter en av informantene for at hyppige en-til-en samtaler er mye brukt for å imøtekomme denne utfordringen. Det presiseres at oppfølgingen må starte allerede når lederen ser antydninger til hvilke endringer som vil treffe avdelingen. På denne måten begynner arbeidet tidlig med å forberede medarbeiderne på hva som vil komme, hvilken påvirkning det vil ha på individer og på avdelingen, samt hva både leder og medarbeider kan gjøre for å være best mulig forberedt på det som kommer. Men informanten understreker at det finnes en grense for hvor mye og hvor tidlig leder bør dele informasjon med sin avdeling. Dersom det er stor usikkerhet knyttet til informasjonen eller tvil om når

endringen faktisk kommer til å inntreffe, bør leder være forsiktig med å legge for mye vekt på informasjon ut til sin avdeling. Dette underbygges med argumenter om at medarbeiderne kan oppleve informasjons-overload dersom leder ikke hjelper med å selektere ut hva som er viktig for dem og ikke. Og leder kan i tillegg risikere å plante en unødvendig usikkerhet blant medarbeidere, da det er veldig mange forslag som faktisk ikke blir gjennomført.

Et annet viktig funn som vi ønsker å trekke frem for å kunne besvare vårt forskningsspørsmål om hvilke lederutfordringer som oppleves i digitale endringsprosesser, er leders opplevde utfordring med å følge opp medarbeidernes leveranser gjennom fjernledelse. Informantene ser denne utfordringen kun i sammenheng med utøvelse av fjernledelse:

«I tillegg så er jo det dette med hva medarbeiderne gjør på. Altså rett og slett bruker tid på jobb eller andre ting. Ved fjernledelse så er jo man mer avhengig av type tall, dokumentasjon på oppgaven som er gjort osv. for å kunne følge opp på samme måte».

Her sammenligner lederen hvordan det er å følge opp leveranser ved nærledelse og fjernledelse. Lederen sier at siden det ved nærledelse er mindre avstand mellom medarbeider og leder er det enklere for leder å jevnlig observere både oppførsel, samt hvordan og hvor mye medarbeidere jobber. Mens dette blir en utfordring ved fjernledelse nettopp på grunn av avstanden mellom leder og medarbeider. Lederen trekker frem at løsningen på dette kan være å stille krav til fjernarbeidere om mer rapportering av leveranser, dokumentasjon på gjennomførte oppgaver osv. På den ene siden vil dette gi lederen større mulighet til å følge med på fjernarbeiderne og deres arbeid. Et viktig moment her er at dette ikke nødvendigvis handler om leders behov for å overvåke fjernarbeidere og sikre at de faktisk gjør jobben sin. Det handler også i stor grad om leders mulighet til å gi fjernarbeidere anerkjennelse for innsats og leveranser. Dette er en viktig del av leders oppfølging av medarbeiderne, og for fjernleder kan dette bli svært utfordrende dersom de mangler innsikt i medarbeiderens arbeidshverdag. På den andre siden vil økt bruk av rapportering kunne falle i dårlig jord hos fjernarbeiderne. En informant trekker frem dette som en ganske dårlig løsning basert på erfaring, hvor fjernarbeiderne føler seg overvåket og mistenkeliggjort for å ikke gjøre jobben sin. Dette gjelder spesielt de medarbeiderne som sitter mye på hjemmekontor. Leder trekker også frem at det å innføre egne krav til rapporteringer som kun gjelder for fjernarbeiderne, kan bidra til en følelse av forskjellsbehandling innad i teamet.

Et annet interessant funn som vi ønsker å trekke frem er knyttet til varigheten på oppfølgingen etter at noe nytt er innført. Dette er relevant for å besvare vårt forskningsspørsmål om hvilke lederutfordringer våre informanter opplever ved digitale endringsprosesser. Konteksten til sitatet vi ønsker å belyse er at informanten tidligere har erfart at arbeidet både før og underveis i en endringsprosess er svært godt. I forkant gis det god informasjon, man har fokus på å forklare hvorfor og få med seg alle. Og underveis er det fokus på jevnlig oppfølging og tilrettelegging for de som trenger det. Men så kommer det til et punkt hvor all oppfølging opphører og det forventes at medarbeiderne selv sørger for videre bruk. Sitatet som belyser dette på en god måte:

«...i starten så er vi veldig nøye på hvorfor...bygge eierskap og sikre at alle på en måte er med. Og så er vi gode liksom til å sjekke opp underveis, men så glemmer vi det vekk. Og så begynner vi på nye prosjekter, men da detter jo folk av...plutselig så må man liksom begynne på starten igjen».

Informanten problematiserer at punktet hvor oppfølgingen opphører ofte kommer alt for tidlig. Risikoen knyttet til dette er at medarbeiderne slutter å bruke de nye verktøyene eller følge de nye rutinene. De faller tilbake til tidligere praksis, og innføringen kan rett og slett ikke ses på som vellykket. Informanten understreker at i de fleste tilfeller er ikke dette en «alle eller ingen»-situasjon. Det vil si at som oftest så er det noen som faller av og noen som fortsetter med bruken av det nye. Dette skaper ulikheter i arbeidsmetodikk innad i teamet og kan være roten til en del frustrasjon. Som en driftsavdeling som er avhengig av effektivitet og gjennomsliktighet i sitt arbeid, settes det å jobbe likt og følge felles rutiner svært høyt blant medarbeiderne. Dersom noen går tilbake til gammel praksis kan det være ganske uheldig og ikke noe som er ønskelig for teamet sin del. Som sitatet også belyser så vil det å få disse medarbeiderne til å igjen ta i bruk det nye verktøyet eller rutinen, føles som å begynne på starten igjen. Det kan oppleves som demotiverende for både leder og medarbeider. Alle disse poengene understreker hvorfor det er viktig å følge opp også *etter* innføringen av nye digitale endringer for å sikre at løsningen faktisk tas i bruk, og at bruken vedvarer. Informanten mener at det ofte planlegges god oppfølging i etterkant av slike endringer, men at dette i praksis ikke gjennomføres på grunn av blant annet tidspress og andre prosjekter som tar fokus.

Informantene la også vekt på at de opplever utfordringer knyttet til hyppigheten på en-til-en oppfølging av medarbeiderne. Utfordringen de opplever med dette er todelt. Enten at de selv ønsker å følge opp medarbeiderne oftere enn det de får til i praksis, eller at de opplever at medarbeiderne ønsker eller har behov for mer oppfølging enn det lederen klarer å gjennomføre. Samtlige av våre informanter forklarer at de gjennomfører teammøter enten ukentlig eller månedlig. Vi ser imidlertid at det er svært ulikt mellom informantene hvor strukturerte de er på den individuelle oppfølgingen av medarbeiderne. En av informantene trekker frem at standarden for organisasjonen egentlig er en månedlig individuell oppfølgingssamtale, og det gjelder uavhengig av hvor medarbeiderne arbeider fra. Formålet med samtalen er å kartlegge hvordan medarbeiderne har det, samt oppfølging av leveranser. Det ble tydelig for oss gjennom intervjuene at selv om dette er standarden for organisasjonen, er det store forskjeller mellom lederne på hvor ofte disse oppfølgingssamtalene faktisk gjennomføres. Og også *hvordan* oppfølgingen gjennomføres.

Enkelte av lederne følger et fast skjema for gjennomføring av samtaler med alle medarbeiderne, uavhengig av hvor de jobber fra. Disse lederne mener at dette er helt nødvendig for dem for å klare å følge opp, spesielt fjernarbeidere, tilstrekkelig. De argumenter for at uten en fast struktur er det stor sannsynlighet for at oppfølgingen blir alt for sporadisk og i verste fall faller helt bort i hektiske perioder. Selv beskriver disse lederne at tillit mellom leder og medarbeider er viktig, og det er ingen av lederne som uttrykker at de har et sterkt kontrollbehov. Det kommer likevel ganske tydelig frem gjennom intervjuet at disse lederne har et visst behov for oversikt og struktur som de føler de mister ved fjernledelse. Men de har også et medarbeiderfokus og en tanke om at disse oppfølgingene er viktig for medarbeiderne. Spesielt vektlegges dette ved fjernledelse hvor den tilfeldige kontakten mellom leder og medarbeider ikke eksisterer.

Andre ledere har større grad av flyt og fleksibilitet i oppfølgingen, og gjennomfører samtaler når behovet oppstår. Enten om det er leder eller medarbeider som uttrykker behov for en samtale, eller om det er et annet formål som trigger behovet for et individuelt møte. Som for eksempel oppfølging ved leveranser som ikke står til forventningene. En risiko som belyses her er at medarbeidere kan bli sittende igjen med en opplevelse av at leder kun tar kontakt og følger opp når man ikke leverer. Og medarbeiderne, spesielt fjernarbeiderne som kanskje ikke har så mye kontakt med leder i det hele tatt, kan få en dårlig assosiasjon til at leder tar kontakt og forventer at noe er galt hver gang leder ringer eller kaller inn til et møte. Lederne som har

mindre grad av struktur på de individuelle oppfølgingene bruker i større grad felles ukentlige teammøter til å gi alle felles oppdateringer. Det som også kjennetegner lederne som har mer sporadisk oppfølging av medarbeiderne, er at de selv uttrykker at de har lite behov for å kontroll og har stor tillit til at medarbeiderne gjør det de skal. Dette kan ha positive effekter på at medarbeidere kan oppleve større grad av tillit fra leder og ansvarliggjøring for eget arbeid.

4.2.2.1 Ledernes tilnærming for individuell oppfølging av medarbeidere

Våre informanter trekke frem en rekke momenter på hvordan de utøver oppfølgingen av sine medarbeidere. En informant sier at de bevisst bruker sine reisedøgn til å reise rundt og hilse på medarbeidere som sitter på ulike lokasjoner. Leder opplyser at dette tiltaket høster godt tilbakemeldinger fra medarbeiderne og bidrar etter deres opplevelse til økt tillit og relasjonsbygging mellom leder og medarbeider. Både fordi det er annerledes å møtes fysisk enn digitalt, men også fordi leder gjerne har mye tid til rådighet når de først er på besøk og kan bruke mye tid sammen med den eller de medarbeiderne de besøker.

Flere av informantene snakker om feedback/tilbakemeldinger til og fra medarbeidere i deres respektive team. Feedback og rapportering er svært viktig i samhandlingen mellom medarbeider og leder. Ved fjernledelse vil vi påstå at det derimot er enda viktigere å være bevisst på hvordan man uttrykker seg og at man planlegger hva man har tenkt å si, før man sier det. En av våre informanter trekker frem et eksempel der vedkommende sier at *«dere må ikke ta ting i verste mening. Det er en ting jeg er opptatt av og det er å være leder for et team jeg er stolt av, og da må vi levere»*. Lederen gjør etter vår opplevelse et forsøk på å rasjonalisere hvorfor man opptrer eller sier ting på en bestemt måte. Slike kommentarer vil kunne treffe godt i enkelte tilfeller og dårligere i andre. Dette vil sannsynligvis avhenge av tryggheten i gruppen og tilliten den enkelte har til lederen. Kommentaren er sannsynligvis ment i beste mening, men kan likevel oppleves som at leveransene er viktigere enn medarbeiderne. Dersom medarbeiderne får et slikt inntrykk, vil det kunne påvirke deres vilje til å respondere positivt på fremtidig dialog og føringer.

Et annet resultat vi vil trekke frem når det kommer til takhøyde og feedback er en refleksjon av en av våre informanter som beskriver forløpet i et teammøte. Informanten hadde under møtet møtt motstand fra en av medarbeiderne og hadde svart med det som for noen opplevdes som en krass kommentar tilbake. Medarbeiderne hadde opplevd denne krasse kommentaren

som veldig hard, mens lederen ikke opplevde det slik. Informantens refleksjoner rundt dette handlet om at dette ikke var et tema man ønsket å diskutere mer, og at man derfor gjorde som man gjorde. Denne situasjonen kan indikere noe usikkerhet i en gruppe, da det er mulig at medarbeiderne ikke kjenner lederen godt, eller at man ikke har det tillitsnivået som er nødvendig. Det er også mulig at lederen bare har en dårlig dag, og at dette kanskje ikke er signalisert og fanget opp hos medarbeiderne. Uavhengig av dette er det viktig at man ledere reflekterer over egen opptreden og er bevisst på hvordan uttalelser kan påvirke medarbeidere. Dette er viktig for å unngå misnøye og potensiell motstand i den gruppe. Trening i det å gi og motta feedback er ofte undervurdert og bør vurderes av ledere, som et verktøy for å sikre trygghet og takhøyde i egen avdeling.

4.3 Ulikheter mellom nær- og fjernledelse i digitale endringsprosesser

Alle våre informanter leder sine ansatte gjennom en kombinasjon av fjernledelse og nærledelse. Enkelte medarbeidere er fordelt på ulike lokasjoner, mens andre er lokalisert til stede sammen med deres leder. Et viktig tema som ble belyst i våre samtaler med informantene er hvorvidt det er forskjell i hvordan man leder ved utøvelsen av fjernledelse, kontra nærledelse. Det er interessant for vår problemsstilling å belyse hvilke ulikheter våre informanter trekker frem i utførelsen av nærledelse kontra fjernledelse, og se dette i lys av digitale endringsprosesser. I dette delkapittelet presenterer vi funnene under hver av underkategoriene: mellommenneskelige relasjoner og tilhørighet, digital kompetanse, og skape engasjement og eierskap.

Det fremkommer fra intervjuene at informantene ikke opplever at det er særlig forskjell i hvilken kompetanse som kreves i utøvelsen av nærledelse kontra fjernledelse. De argumenterer for at det handler mer om hvordan leder er som menneske og personlighet, enn kompetanse. Vi trekker frem følgende sitat: *«Men sånn personlig så vet jeg ikke om hvilke typer trekk man trenger for å kunne være fjernleder eller nærleder da. Hva som passer, det tror jeg er litt hipp som happ»*. Her kan vi tolke informantens svar som at de ikke har et bevisst forhold til valg av lederstil tilpasset ulike situasjoner. På den andre siden ble det også i denne konteksten sagt at leder «naturlig nok» oppfører seg annerledes overfor de man er fjernleder for kontra de man arbeider sammen med på kontoret. Det betyr ikke nødvendigvis at de utøver lik ledelse overfor alle sine ansatte uavhengig av avstand mellom leder og medarbeider, men det kan bety at de ikke har et bevisst forhold til valg av lederstil.

4.3.1 Mellommenneskelige relasjoner og tilhørighet

Avstand mellom leder og medarbeidere kan ofte være utfordrende, da man kan miste noe av det uformelle mellommenneskelige forholdet som preger en god relasjon. Dette er hovedbudskapet som fremkom i intervjuene. Flere av informantene opplever at det er overraskende lite som skiller nærledelse og fjernledelse. Men samtlige trekker frem at den daglige, uformelle kontakten er betydelig vanskeligere å få til ved fjernledelse. Det kommer frem i dette sitatet:

«..det mest utfordrende med fjernledelse er nok å ha den uformelle dialogen med alle medarbeiderne, når man ikke kan ta praten rundt kaffemaskina..»

Ingen av informantene opplyste at de har daglig kontakt med medarbeidere som de fjernleder, og samtlige opplyste at de synes det er utfordrende å få til den uformelle «kaffepraten» med medarbeiderne som de fjernleder. Denne utfordringen er unik for fjernledelse, men den er ikke unik for fjernledelse i lys av digitale endringsprosesser. Vi argumenterer uansett for at dette er et relevant funn å belyse fordi det å ha en god relasjon mellom leder og medarbeider vil spille en sentral rolle også i arbeidet med innføring av nye digitale verktøy. Derfor trekker vi frem dette som et av våre funn for å kunne besvare vårt forskningsspørsmål om hvilke ulikheter som finnes mellom nær- og fjernledelse av digitale endringsprosesser.

4.3.2 Digital kompetanse

Her belyser vi våre funn knyttet til hvordan ledere benytter digitale verktøy i fjernledelse. I vår case foregår kontakten mellom fjernleder og fjernarbeider hovedsakelig via teknologiske kanaler som Teams, telefon og epost. Alle teammøter blir avholdt via Microsoft Teams, og det stiller krav til leder i gjennomføringen av disse digitale møtene. Våre funn fokuserer på lederens behov for teknologisk kompetanse, hvorfor dette er spesielt viktig ved fjernledelse og hvilke utfordringer manglende teknologisk kompetanse kan medføre.

Informantene har blandet meninger når det kommer til om fjernledelse krever noe spesiell form for kompetanse. Det eneste de trekker frem som et veldig tydelig krav ved fjernledelse er leders behov for en viss digital kompetanse. Noen legger vekt på at leder må kunne gjennomføre et digitalt møte, mens andre stiller høyere krav enn det. Blant annet tilrettelegging for mer kreative prosesser og diskusjoner i teamet. Informantene fremhever at en leder som hovedsakelig leder sine ansatte via digitale plattformer, bør ha et teknologisk kompetansenivå som er tilstrekkelig for å kunne lede gode digitale møter via eksempelvis Microsoft Teams, og samtidig kunne bruke digitale verktøy effektivt for å formidle nødvendig informasjon. Bruk av digitale verktøy fremheves av en av informantene som en ny arbeidsmåte, og at disse arbeidsmåtene kan for enkelte ledere oppleves som «tunge». Enkelte av våre informanter beskriver videre at denne utfordringen oftere kan være mer gjeldende for «eldre» ledere, da yngre ledere sannsynligvis har mer erfaring i bruk av digitale

kommunikasjonsverktøy. Selv om «eldre» ledere trekkes frem i dette eksempelet, vil vi ikke på noen måte generalisere dette til å gjelde kun, eller samtlige, eldre ledere.

Det fremkommer i intervjuene at informantene i all hovedsak mener at digitale verktøy som eksempelvis Microsoft Teams fungerer fint til daglige kontakt og gjennomføring av møter. Men samtidig beskriver en av informantene at: «*..det er jo mer tidkrevende, for du skal jo på en måte dypdykke på en annen måte enn om man sitter ved siden av hverandre...så det krever jo noe mer tid*». Med bakgrunn i denne kommentaren vil vi kunne påstå at gjennomføringen av møter på Teams krever mer struktur og planlegging enn ved gjennomføring av fysiske møter. Uavhengig av møteform er leder selvfølgelig ansvarlig for å planlegge innholdet, men det krever mer planlegging og struktur for selve gjennomføringen av digitale møter. Som for eksempel å legge opp til at alle bruker video, eller å sørge for at samtlige medarbeidere får anledning til å dele sine meninger og tanker. Dette oppnås sannsynligvis best ved at ledere skaper trygghet i form av tydelige rammer i møtet, men også gjennom god takhøyde og åpenhet for innspill. En av våre informanter trekker også frem at «*digital kompetanse gir mer fleksibilitet i utførelsen av daglige eller bookedede møter*». Flexibilitet er et svært viktig moment for mange mennesker i dagens samfunn, da man i større grad kan planlegge aktiviteter og møter uavhengig av den fysiske tilstedeværelsen. Det er på den andre siden også en mulig svakhet i denne fleksibiliteten, da den bidrar til at mennesker gjør flere ting på en gang. Et eksempel på dette er at man gjennomfører møter under transport eller andre situasjoner som innebærer at man ikke har det fulle fokuset på det som skjer under møtet. Slike forhold kan i verste fall bidra til at møtene ikke er like effektive og at man dermed ikke oppnår ønsket målsetting.

4.3.3. Leders bruk av støtteressurser i digitale endringsprosesser

Dette delkapittelet belyser hvordan ledere går til bruk av ulike former for støtteressurser for bevisstgjøre og spre kompetanse i teamet. En av våre informanter trekker frem viktigheten av å ha dedikerte personer som er ansvarlige for prosjektet og som både rådgir og sikrer inkludering av medarbeidere i prosessen. Disse dedikerte personene har til hensikt å sikre at medarbeidere får nødvendig opplæring i prosjektet, og samtidig gi nødvendig informasjon om hvorfor vi gjør det vi gjør, hvordan systemet vil se ut og samtidig forsikre at man har en felles forståelse i organisasjonen. Gode forberedelser er slik som våre informanter beskriver, svært viktige for kunne bygge en helhetlig og robust digitaliseringsprosess, som er forankret i

ledelse og samtidig beskriver hvordan man ønsker å møte eventuell motstand og utfordringer som skulle oppstå.

På spørsmålet om hvordan våre informanter går frem for å sikre nødvendige støtteressurser til implementeringsprosessen, trekker de først og fremst viktigheten av å kartlegge hva behovet konkret er og at man spiller på de riktige menneskene. En av våre informanter trekker frem viktigheten av «*å kjenne organisasjonen sin, for det er ikke bare lett å finne ut hvilke knapper man skal trykke på i en større organisasjon*», og fremhever også at det gjerne settes ned en arbeidsgruppe som har hovedansvaret for prosessen, som definerer budsjettansvar og tidslinje for forventet ferdigstilling i prosjektet. En annen informant beskriver en lignende funksjon, der man har en prosessmanager som gjerne er involvert i slike digitaliseringsprosesser, og sikrer at man får innsikt i hva som kommer i fremtiden i prosjektet. Et viktig moment som trekkes frem av flere informanter, handler om at man som leder må «*tørre å ta tak*» og at man ikke «*sitter rolig i båten og tror at dette går over*». Dette handler om at man som leder tar initiativ tidlig i prosessen for å sikre at man får den nødvendige innsikten i en slik prosess. Dette poenget underbygges også av en tredje informant som beskriver «*...der er det jo ikke jeg som sitter med de verktøyene, men det kan godt hende at det er jeg som leder som merker det behovet først*» Den tredje informanten fremhever deretter at det «*blir jeg som mellomleder som må formidle dette her oppover til programledelsen*». Dette styrker inntrykket av at lederen har et ansvar for å se og prøve å få tilgang på nødvendige ressurser i en prosess som treffer en leders respektive avdeling.

Det finnes en rekke ulike lederverktøy som kan benyttes, og et slikt verktøy som trekkes frem hos en av våre informanter er bruken av fagspecialister eller interne talspersoner i avdelingen. Når informantene blir stilt spørsmålet om «*hvordan går du fram når en digital endringsprosess skal implementeres i din avdeling?*», beskriver en av informantene dette på denne måten; «*Altså uansett endring, når jeg starter å jobbe med noe sånt da pleier jeg alltid å ha et møte. Jeg pleier å ha med da en spesialist inn som forteller om endringen: Hva skal skje? Hva skal inn for å få selge budskapet?*». Dette sitatet kan fortelle litt om hvordan informanten forsøker å skape lederforankring i egen organisasjon, ved at man har interne/eksterne spesialister som gjennomgår prosessen. Det er sannsynlig at denne tilnærmingen vil gi digitaliseringsprosessen større grad av kredibilitet, og samtidig øke sannsynligheten for at hensikt og målsettingen blir forstått av medarbeiderne. Etter vår vurdering er det likevel en forutsetning at lederen (vår informant), også tar ansvar i denne

tilnærmingen og bygger opp under det narrative som fremstilles. Vår informant evner på denne måten å skape et godt førsteinntrykk av digitaliseringsprosessen, og sannsynligvis bidra til å redusere motstand fra gruppen.

5. Diskusjon

5.1 Motstand som konsekvens av mangelfull kommunikasjon

Et av hovedfunnene presentert i kapittel fire er at ledere tidvis møter motstand fra medarbeidere ved innføring av nye digitale verktøy, dersom det ikke er tydelig kommunisert hvilken konsekvens endringen har for medarbeiderne. Vi trekker frem dette funnet fordi det beskriver en viktig lederutfordring ved digitale endringsprosesser, som er et av våre forskningsspørsmål. Ledere opplever at medarbeidere blir usikre rundt deres egen plass i organisasjonen som følge av digitalisering, og reagerer med å uttrykke motstand mot å ta i bruk digitale verktøy som forsøkes innføres. En av informantene trekker fram at medarbeiderne ikke nødvendigvis er redd for selve den digitale endringen. Men de er redd for at digitaliseringen kan føre til nedbemanning som går utover deres jobb, eller at det ikke lenger er behov for deres kompetanse i organisasjonen som følge av at arbeidsoppgaver blir robotisert. Bastesen et al. (2020) skriver at når det innføres endringer i en organisasjon, så må lederne være kjent med at det innebærer en del usikkerhet og risiko. Denne risikoen kan blant annet omhandle at arbeidsplasser og arbeidsoppgaver opphører som følge av endringen (Bastesen et al., 2020). Teorien belyser at risikoen for å miste jobben som følge av digitalisering er reell, og ikke en ubegrunnet usikkerhet som medarbeiderne kan kjenne på.

5.1.1 Hvordan uttrykkes motstanden?

Vår studie viser at motstanden kommer til uttrykk på primært to måter. Den mest opplevde måten blant våre informanter er at medarbeiderne uttrykker sin misnøye med endringen gjennom å innta en negativ holdning og komme med negativt ladet kommentarer som for eksempel at «alt var bedre før». Denne formen for motstand finner vi støtte for i teorien. Jacobsen (2018) sier at når mennesker står overfor det ukjente, vil de begynne å stille kritiske spørsmål til hva som kommer til å skje med jobben deres, eller om de vil klare å utføre de nye arbeidsoppgavene som de pålegges.

Den andre måten motstand kommer til uttrykk på, er at medarbeiderne unnlater å ta i bruk det nye digitale verktøyet eller arbeidsrutinen. Og fortsetter, eller går tilbake til, å jobbe etter eksisterende praksis. Informantene opplevde denne formen for motstand i eksempelet om digital logging av kundekontakt. Dette var en endring som fikk mye oppmerksomhet fra alle nivåer i organisasjonen og som dermed også fikk mye fokus hos medarbeiderne.

Informantene poengterte at «alle» gjorde en innsats i begynnelsen da den digitale løsningen

ble presentert. Det ble kommunisert mye i forkant og underveis av endringen for å få medarbeiderne til å forstå bakgrunnen for og viktigheten av endringen. Informantene opplever at jobben som ble gjort i forkant av innføringen var god, med tanke på kommunikasjon, forklare bakgrunn, mål og konsekvenser, opplæring og bevilgning av ressurser. De opplever også oppfølgingen underveis som god, med hyppige en-til-en samtaler mellom leder og medarbeider, erfarings- og kompetansedeling både internt i avdelingen og mellom avdelinger, og individuelt tilpasset opplæring.

Men når det kommer til den mer langsiktige oppfølgingen, den som skal sikre at løsningen faktisk blir tatt i bruk over tid, så er det flere av informantene som opplever denne fasen som svært mangelfull. Når oppmerksomheten fra resten av organisasjonen har roet seg, og medarbeiderne vender fullt fokus tilbake til det daglige arbeidet, så forsvinner også fokuset på videre oppfølging ifølge vår studie. Det gjennomføres færre og sjeldnere en-til-en samtaler med fokus på bruken av løsningen, og det brukes mindre tid på opplæring og kompetansedeling. Vår oppfatning er at langsiktig oppfølging blir spesielt viktig i de situasjonene hvor «gammel» praksis fortsatt er mulig å ta i bruk, det vil si praksisen som eksisterte før den digitale endringen ble innført. Dette var tilfellet i eksempelet om digital logging av kundekontakt, hvor en konsekvens av mangel på langsiktig oppfølging var at flere medarbeidere gikk tilbake til gammel praksis. Slik vi tolker ledernes refleksjoner rundt årsaken til at noen medarbeidere sluttet å bruke den nye digitale løsningen, så handler det om at medarbeiderne ikke så verdien av tiltaket. Logging av kundekontakt krever en ekstra innsats fra medarbeiderne. Det krever både noen ekstra minutter av deres tid og de må faktisk huske å gjøre det. Det er rimelig å anta at de opplevde kostnaden som høyere enn nytten, og når bruken ikke følges opp lenger, kan det være enkelt å falle tilbake til sin vante praksis. Også denne formen for motstand finner vi støtte for i teorien. Når mennesker står i situasjoner med stor grad av usikkerhet, vil de som regel forsøke å minimere stressnivået ved å opprettholde den nåsituasjonen de kjenner godt (Jacobsen, 2018).

Et annet aspekt av frykt som trekkes frem er; frykten for å ikke strekke til. I våre funn fremheves det at enkelte eldre medarbeidere kan være mer utsatt for å kjenne på frykt mot digitale endringsprosesser, enn det yngre medarbeidere i gjennomsnitt fremstår å være. Mye av denne frykten er relatert til følelsen av manglende eller utdatert kompetanse. Det er kritisk at lederne bruker digitaliseringsprosessen som en mulighet til å utvikle medarbeidernes ekspertise og gjøre dem relevante for fremtidige tjenester (Tabrizi et al., 2019). Flere av våre

informanter trekker frem at det i større grad er den eldre andelen av medarbeidere som opplever denne følelsen av frykt. Jacobsen (2018) trekker fram at medarbeidere i enkelte tilfeller frykter «*at man vil miste ansikt*» eller at man «*er redd for å bli kalt gammeldags, og gått ut på dato*» (Jacobsen, 2018, s. 132.).

I de intervjuene hvor dette poenget kom frem, stilte vi spørsmål om hvordan våre informanter forsøker å sikre at eldre medarbeidere ikke føler seg mer utsatt enn andre medarbeidere. De færreste av våre informanter sier noe om hvordan de går frem for å løse en slik problemstilling, men belyser heller at alle må forsøke å omstille seg i henhold til endringene som innføres. En slik betraktning virker ikke å ta hensyn til menneskelige forskjeller, og viktigheten av mellommenneskelig forhold i en endringsprosess. Kahn (1990) trekker frem viktigheten av mellommenneskelig forhold mellom ledere og medarbeidere. Han sier at trygghet etableres når man har et støttende og tillitsfullt forhold. Et slik forhold skaper fleksibilitet som bidrar til at medarbeidere tør å prøve, og kanskje mislykkes, uten å være redd for konsekvensene. Dette betyr ikke at informantene ikke har et godt forhold til sine medarbeidere. Men det belyser heller at ledere aktivt kan inngå i utviklingen av et «*tettere*» forhold til sine medarbeidere, som kan bidra til å redusere sannsynligheten for usikkerheten og frykten medarbeidere føler.

5.1.2 Mangelfull informasjon om konsekvenser av digitale endringsprosesser

Vår tolkning fra lederintervjuene er at medarbeidernes usikkerhet i stor grad kan forklares av mangelfull kommunikasjon fra leder i forkant og underveis i endringsprosessen. Slik det fremstår for oss i de eksemplene som har blitt trukket frem av informantene, så har det blitt gitt for lite eller for dårlig informasjon om konsekvensene av digitale verktøy som innføres. Med konsekvenser mener vi hvilken påvirkning denne endringen har for hver enkelt medarbeider og deres fremtidige arbeidsoppgaver. Informantene synes det er viktig med god kommunikasjon i digitale endringsprosesser, men det gis få beskrivelser av hvordan de går frem for å skape god kommunikasjon med sine medarbeidere gjennom henholdsvis både nær- og fjernledelse. I eksempelet om overgangen fra fysisk signatur av dokumenter til elektronisk BankID-signering, er konsekvensen at hele arbeidsoppgaven robotiseres. Det fører til at en tidligere stor arbeidsoppgave forsvinner. I dette tilfellet er det naturlig at medarbeiderne utviser motstand dersom de opplever usikkerhet som følge av at de ikke mottar tilstrekkelig informasjon om deres videre rolle i avdelingen eller organisasjonen. Vil de fortsatt ha en rolle

i samme arbeidsoppgave, vil de få nye arbeidsoppgaver, og i så fall må de tilegne seg ny kompetanse, er noen eksempler på viktig informasjon som bør inkluderes i kommunikasjonen i forkant av endringen.

5.1.3 Tiltak ledere benytter for å hindre motstand

Tiltakene vi beskriver i dette delkapittelet bidrar til å svare på forskningsspørsmål tre:
Hvilke tiltak innføres av ledere for å lykkes i digitale endringsprosesser?

5.1.3.1 Skape økt forståelse og eierskap

Flere av våre informanter trekker frem at de ikke blir overrasket over at flere av medarbeiderne reagerer med ulik form for motstand mot endringer. Lederne har nesten en forventning om at enkelte medarbeidere vil reagere slik. At ledere trekker frem en slik forventning indikerer at de reflekterer over denne problemstillingen, og har sannsynligvis innsikt i reaksjonsmønsteret til sine medarbeidere. En av informantene trekker frem at kunnskapen om hvordan medarbeidere vil reagere, brukes aktivt i planleggingen av hvordan man skal gjennomføre kommunikasjonen med den enkelte medarbeider. På den ene siden kan dette være en lur strategi fra leders side. Men det kan også være at resten av medarbeiderne reagerer på at de ikke mottok informasjonen samtidig. En potensiell løsning kan være å informere alle en-til-en over en kort periode, slik at medarbeiderne har en anledning til å ytre problemstillinger eller bekymringer de måtte ha (Cascio og Shurygailo, 2003). Det krever at leder setter av mer tid enn det tar å informere alle samtidig på et fellesmøte. Men det kan øke sannsynligheten for at dialogen på fellesmøtet ikke preges av misnøye og frustrasjon, men muligheter og gode diskusjoner rundt løsninger. Våre funn viser at det varierer hvilken tilnærming lederne bruker, og at det i stor grad avhenger av omfanget, kompleksiteten og konsekvensene ved endringen. Men at de fleste informantene trekker frem en-til-en samtaler som et preferert verktøy når det skal innføres endringer som påvirker hvordan medarbeiderne jobber i dag.

5.1.3.2 Motivasjon

Selv om en av informantene trekker frem at de tenker på denne problemstillingen, er det fortsatt ingen av informantene som beskriver en tydelig plan på hvordan de skal møte, kommunisere og motivere disse medarbeiderne. Abbu et al. (2022) trekker frem at medarbeidere må være i stand til å se en transparent agenda, og at ledere gjør det de sier at de

skal gjøre. Åpenhet og transparente ledere bidrar til at medarbeidere føler større grad av trygghet og skaper samtidig takhøyde (Abbu et al., 2022). Bastesen et al. (2020) styrker dette argumentet og sier at i situasjoner hvor frykt er fremtredende, vil psykologisk trygghet være helt nødvendig for å redusere sannsynligheten for motstand. Følelsen av psykologisk trygghet kan derimot være krevende å oppnå, og er avhengig av gjensidig tillit og respekt for hverandre, og at man ikke frykter konsekvenser knyttet til egen arbeidssituasjon eller karriere (Bastesen et al., 2020). Uavhengig av rasjonalet for frykten som føles, er det viktig å være kjent med at mye av motstanden som oppleves i organisasjoner ofte har vært forbundet med forsøk på å innføre digitale verktøy eller digitaliseringsprosjekter (Jacobsen, 2018).

5.2 Tillit – en av de mest sentrale verdiene ved ledelse

Vår studie viser at tillit er en av de viktigste verdiene ved ledelse. For at leder og medarbeider skal skape et forhold basert på tillit, er det helt nødvendig med en god relasjon. Vår studie viser at ledere opplever det som utfordrende å skape gode relasjoner til sine medarbeidere gjennom fjernledelse. Og som følge av at det er utfordrende å skape gode relasjoner, vil dette ha innvirkning på graden av tillit som opparbeides i relasjonen. Vi kan dermed si at det er vanskeligere for ledere å oppnå tillit gjennom fjernledelse. Dette er en utfordring som også fremheves i flere andre studier (Pauleen, 2004; De Paoli, 2020).

5.2.1 Skape gode relasjoner for å oppnå tillit

Vår studie viser at lederne opplever det som utfordrende å skape gode relasjoner til sine medarbeidere, fordi de synes det er vanskelig å opprettholde daglig kontakt og sosial prat ved fjernledelse. Det naturlige kontaktpunktet for sosial prat er å møtes på kontoret, og dette eksisterer ikke ved fjernledelse. Det understrekes også i våre funn at lederne opplever det som utfordrende å få til en uformell dialog med medarbeidere som de kun kommuniserer med via digitale kanaler. Bruk av chat, telefon eller videomøter, i kombinasjon med at man ikke prater sammen daglig, gjør at dialogen preges av å være formell. En informant forklarer dette med at det ikke føles like naturlig å spørre om hvordan helga har vært når de ringes på telefonen, som det gjør dersom de møtes rundt kaffemaskinen. I slike situasjoner vil en tydelig plan for informasjonsdeling kunne bidra til å øke tryggheten i gruppen. Krehl og Buttgen (2022) trekker fram at over-kommunikasjon er spesielt anbefalt for å bygge tillit i endringsprosesser, og spesielt ved utøvelsen av fjernledelse (Krehl & Buttgen, 2022). Over-kommunikasjon handler om at man deler mer informasjon enn det man kanskje hadde gjort i en normal situasjon. I situasjoner der det er vanskelig å oppnå den tilliten og tryggheten man trenger, er det viktig å vurdere tydelige retningslinjer for hvordan teamet kommuniserer (Krehl & Buttgen, 2022).

I våre funn belyser vi også at avstanden mellom leder og medarbeider forsterkes når all dialog foregår via digitale plattformer som chat, telefon eller videomøte. Vi fant at for ledere oppleves bruken av digitale kanaler som en ekstra «barriere» i å oppnå kontakt med medarbeider, og at dette i mange tilfeller fører til at man ikke prioriterer kontakt like ofte som man kanskje ønsker. Med andre ord, det blir enklere for ledere å prioritere bort å ta kontakt.

En studie av Krehl og Buttgen (2022) trekker frem viktigheten av å være bevisst på at lederens tilgjengelighet er svært viktig for å oppnå tillit hos medarbeiderne. Et eksempel på dette kan være at lederen organiserer kalenderen sin på en måte som gjør at man skaper en del korte åpninger mellom møter og daglig arbeid, som kan benyttes til formelle og uformelle dialoger med medarbeiderne (Krehl & Buttgen, 2022). Jo mindre terskelen oppleves å være for å ta en samtale til eller fra leder, jo større sannsynlighet er det for at tillit og samhandling oppnås. Utover dette kan man også etablere virtuelle «kaffemøter» som har til hensikt å fungere som uformelle samtaler i teamet, der man forsøker å bli bedre kjent og på den måten etablere en tettere relasjon (Krehl & Buttgen, 2022). Spesielt i en hektisk hverdag er det stor sannsynlighet for at det å faktisk plukke opp telefonen og ringe blir utsatt, og i verste fall glemt over en periode. Dette minsker sannsynligheten for at leder og medarbeider har daglig kontakt i situasjoner hvor det utøves fjernledelse. Den daglige dialogen kan ofte være preget av at den blir sporadisk og da er det ofte faglige ærender som utløser leders eller medarbeiders behov for å kontakte hverandre. Det kan også tenkes at det i større grad oppleves som at man opptar mer av hverandres tid når man ringes, enn når man slår av en tilfeldig prat på kontoret. Dette belyses av en av informantene som ser det i sammenheng med at de leder avdelinger hvor medarbeiderne sitter med daglig drift, og i mange tilfeller også direkte kundekontakt. Leder vet at når de ringer uplanlagt så avbryter de arbeidet, og dette setter nok sitt preg på hvor ofte de ringer og at de forsøker å holde dialogen så kort og konkret som mulig. Dette oppleves som et hinder for lederne som får negativ effekt på forsøket om å oppnå oftere sosial prat med fjernarbeiderne.

5.2.2 Kontroll vs. tillit – sett i lys av transformasjonsledelse

Våre funn indikerer at behovet for tillit forsterkes ved fjernledelse på grunn av at ledere opplever en redusert evne til å kontrollere medarbeidernes som arbeider på en annen lokasjonen enn lederen. Ledere har ikke muligheten til å kontrollere at medarbeidere som arbeider på ulike lokasjoner, faktisk utfører jobben sin, sammenlignet med kontrollen de har på medarbeidere som de er samlokalisert med. I dette kapittelet betyr det å ha tillit til medarbeiderne, at leder har positive forventninger til hvordan de gjennomfører arbeidet og at arbeidet faktisk gjennomføres.

Innledningsvis må vi fremheve at våre informanter er ansvarlige for driftsavdelinger, som igjen medfører en rekke leveransekrav og forventninger til lederen. Disse leveransekravene innebærer at medarbeiderne overholder svartider og leveringsfrister, at kundedialog holder høy kvalitet, at rådgivere holder en høy faglig kompetanse og at saker prioriteres riktig. Organisasjonen stiller høye krav til leveranser både på kvalitet og effektivitet, samtidig som at de ulike avdelingene og deres ansatte måles på strenge målkrav. Slike krav innebærer at lederne har et visst behov for kontroll, som ved utøvelsen av fjernledelse kan virke mot sin hensikt, når målet også er å oppnå tillit i gruppen. Vår studie viser at lederne erkjenner at de ved fjernledelse vil oppleve tap av kontroll, men sett i lys av krav til leveranser kan det diskuteres hvor stort tap av kontroll lederne bør godta. Som følge av dette viser vår studie at ledere bør identifisere en måte å balansere behovet for tillit vs kontroll, samtidig som de utøver både fjernledelse og nærledelse. Med dette mener vi at lederne bør ha et bevisst forhold til hvordan man behandler medarbeidere man utøver fjernledelse over, kontra de man utøver nærledelse over. Dette innebærer at hvordan man utøver kontroll gjennom nærledelse, ikke trenger å være slik man gjør det gjennom fjernledelse. Gjennom fjernledelse må man kanskje i enda større grad være bevisst på hva man sier og hvordan man sier ting, for at ting ikke skal oppleves for «direkte og hardt», og at det da ikke går utover relasjonen.

Noen av informantene er svært komfortable med å gi fra seg kontrollen, og ønsker å basere sitt lederskap på tillit og ansvarliggjøring av medarbeiderne. Lederne er tydelige på sine forventninger til medarbeiderne, som i de fleste tilfeller handler om effektivitetsmål. De sier også at det uttrykkes tydelig overfor medarbeiderne at det er like mye deres eget ansvar å ta kontakt med leder dersom det er noe, som det er leders ansvar å spørre medarbeideren om hvordan det går. Utover denne presiseringen av delt ansvar for å ta kontakt, så trekkes det i vår studie ikke frem noen andre konkrete tiltak som underbygger at lederne faktisk utøver tillitsbasert ledelse. Men det som kommer tydelig frem blant disse lederne, er at de i liten grad gjennomfører kontroller eller innfører krav til rapporteringer av medarbeidernes arbeid. På den ene siden kan dette tale for en lederatferd som signaliserer tillit til medarbeidernes kompetanse og motivasjon. Og det kan bety at medarbeiderne gis stor grad av frihet og autonomi i arbeidshverdagen. Sett i lys av teori om transformasjonsledelse, kan dette være trekk som underbygger utøvelsen av transformativt lederskap.

Først og fremst trekkes tillit frem som en av de mest sentrale verdiene som bør være til stede ved fjernledelse, på grunn av at ledere opplever tap av kontroll (Cascio & Shurygailo, 2003;

De Paoli, 2020). Purvanova og Bono (2009) trekker frem at transformasjonsledelse har en større effekt på teamets prestasjoner ved fjernledelse, enn det har ved nærledelse. Dette innebærer naturligvis ikke at denne lederstilen ikke fungerer gjennom nærledelse, men funnene deres indikerer at atferd forbundet med transformasjonsledelse er spesielt godt egnet for å imøtekomme utfordringer og tvetydighet som bringes frem av elektroniske kommunikasjonsverktøy. Dette argumenterer for at lederne bør ha en bevisst tilnærming til hvordan transformasjonsledelse kan påvirke teamets prestasjoner, når de ønsker å balansere behovet for kontroll og tillit. Teamets prestasjoner kan relateres til samhandling og klima i teamet, som igjen gir en indikasjon på graden av tillit blant medarbeiderne og ledere. Videre trekker de frem at ledere som i større grad evner å omstille sin atferd knyttet til transformasjonsledelse, også har de høyeste teamprestasjonene (Purvanova & Bono, 2009). Sett i lys av problemstillingen som trekkes fram av våre informanter, er det verdt å merke seg at teamprestasjonene og tilliten sannsynligvis kan øke eller holdes på et høyt nivå dersom ledere er bevisst på hvordan utøvelsen av transformasjonsledelse kan påvirke medarbeidere som utsettes for fjernledelse eller nærledelse. Våre informanter fremstår å ha en tillitbasert tilnærming til sine medarbeidere og det er en rekke positive forhold som kan forbindes med dette. Medarbeiderne kan som følge av tillit ha høyere grad av optimisme og selvtillit, høyere grad av leveranser, høy tro på måloppnåelse, samt være mer samarbeidsvillige og motiverte (Loyless, 2022).

Dersom utøvelsen av transformasjonsledelse bidrar til økt tillit i teamet, vil også kontrollbehovet sannsynligvis reduseres, men ikke på noen som helst måte forsvinne. Det er i denne dimensjonen viktig at ledere evner å balansere forholdet mellom kontroll og tillit. De Paoli (2020) sier at det er vanskeligere for ledere å utøve kontroll ved fjernledelse fordi det signaliserer at leder ikke har tillit til sine medarbeidere (De Paoli, 2020). Våre informanter stiller tydelige krav til sine medarbeidere og må derfor ha en bevisst tilnærming til hvordan de utøver kontrollbehovet. Det er derimot mange måter å utøve kontroll på uten at det blir for åpenbart for medarbeiderne. Eksempelvis kan man bruke teknologien som et verktøy, der man eksempelvis sjekker om medarbeidere er pålogget, eller at man sender epost for å sjekke om medarbeidere svarer tidlig eller sent på dagen (De Paoli, 2020).

5.2.3 Kontroll vs. tillit – sett i lys av transaksjonsledelse

Sett i lys av våre funn er vår oppfatning at arbeidsoppgavene medarbeiderne utfører, er såpass rutinepreget at det kreves lite involvering fra lederen i den daglige gjennomføringen av arbeidet. Arbeidsoppgavene er av den karakter at det i realiteten ikke foreligger særlig behov for delegering av beslutningsmyndighet fra leder til medarbeider. Med dette stiller vi spørsmål ved hvorvidt leder faktisk gir høy grad av jobbautonomi til sine medarbeidere, eller om selvstendigheten medarbeiderne gis, heller er en naturlig konsekvens av arbeidets karakter. Lederatferd som gjennomfører liten grad av kontroll kan også være et tegn på at lederen utøver passiv ledelse. I disse tilfellene får medarbeiderne kun tilbakemeldinger om arbeidsutførelsen når de ikke tilfredsstillende avtalte kravene. Passiv ledelse er et kjennetegn ved transaksjonsledelse (Hernes, 2016). Denne passive ledelsesformen kan også være en indikator på manglende innsats på å motivere medarbeidere, som igjen vil bidra til en redusert sannsynlighet for å oppnå tillit i gruppen.

Andre ledere viser tegn til et noe større kontrollbehov. Slik vi oppfatter dette kontrollbehovet blant informantene handler det i stor grad om å sørge for at alle medarbeiderne er med å bidra til teamet. Sett i lys av at det i vår case er snakk om team som er ansvarlig for daglig drift og som er avhengig av kontinuitet i arbeidet, er det naturlig at leder må følge opp leveranser og sørge for at alle er med å dra lasset. Det betyr at dersom noen medarbeidere ikke bidrar på forventet nivå, så fremheves et bredt spekter av konsekvenser. Eksemplene på konsekvensene strekker seg fra lengre behandlingstider eller at andre medarbeidere må jobbe mer, til mer ekstreme tilfeller der våre informanter trekker frem at det også vurderes omplassering av medarbeidere, dersom disse ikke evner å omstille seg til endringer knyttet til digitalisering, eller at de ikke leverer iht. gjeldende leveransekrav.

Vår tolkning av lederne som uttrykker behov for å opprettholde en viss grad av kontroll over medarbeidernes arbeidshverdag, er at de viser noen trekk som kjennetegner transaksjonsledelse. Eksempler på disse kjennetegnene er behovet for kontroll på arbeidsoppgaver og tydelige leveransekrav som stilles til medarbeiderne. Mangel på leveranser iht disse kravene kan over tid resultere i konsekvenser for medarbeideren. Disse kjennetegnene kan også relateres til ulike lederatferder, der man eksempelvis skiller mellom en lederatferd som basert på straff mot medarbeidere som ikke leverer, til en lederatferd som er mer belønningsbasert (Young et al, 2021). Den straffbaserte tilnærmingen gjør det ofte

vanskelig for å ledere og medarbeidere å etablere et godt forhold basert god samhandling og høy grad av tillit. Den belønningsbaserte tilnærmingen indikerer derimot at det opprettes en tettere relasjon mellom leder og medarbeider, da medarbeideren i større grad vil kompenseres gjennom verdier og ressurser (Young et al, 2021). Våre informanter bør i lys av disse betraktningene være kjent med hvordan de utøver kontroll over medarbeidere, og hvordan eventuelle konsekvenser vil kunne påvirke samhandlingen og tilliten mellom dem.

I forlengelsen av dette er det naturligvis både positive og negative assosiasjoner knyttet til kontrollbehovet, og ledere som har et stort fokus på produksjon og leveranser, men heller et svakere fokus på menneskelige relasjoner, vil i større grad beskrives som noe «maskinmessige» i sin tilnærming (Hernes, 2016, s.93). Dette er indikatorer på trekk ved transaksjonell ledelse, der lederne fremstår av å være mer opptatt utnytte de ressursene man har tilgjengelig for å kunne levere iht gjeldende målkrav, eller bare opprettholde «status quo». I lys av vår case ser man at de resultatorienterte lederne, fremhever viktigheten av tillit, men oppleves likevel å ha et høyere kontrollbehov som sannsynligvis vil smitte over på medarbeiderne. Dersom ledere på den andre siden har et stort fokus på menneskelige relasjoner, men lite på produksjon, vil disse lederne ses på som myke og lite resultatorienterte. Ledere som er svake på begge sider av denne skalaen vil naturligvis anses som svake på begge områder (Hernes, 2016, s.93). I våre funn opplever vi at våre informanter er delt på skalaen mellom de med større kontrollbehov og de som uttrykker full tillit til medarbeidere. Dette blir spesielt tydelig når funnene viser at enkelte ledere snakker om å gjennomgå målkrav for å identifisere medarbeidernes leveranser, til de som på motsatt side av skalaen som fremstår å ha full tillit til medarbeiderne, og fremhever heller ingen kontrollmekanismer.

På en annen side kan også leders kontrollbehov handle om et ønske om å se medarbeideren og det arbeidet de gjør, slik at lederen er i stand til å anerkjenne innsats og gi feedback. Det er en viktig lederoppgave å hjelpe medarbeiderne til personlig utvikling gjennom feedback, og det er også en svært viktig del av leders oppfølging av medarbeidere å kunne anerkjenne innsats og leveranser. Når dette vanskeliggjøres via fjernledelse fordi lederen mangler innsikt i medarbeidernes arbeidshverdag, og i tillegg mangler rapporteringer på leveranser, så er det en risiko knyttet til at dette kan gå utover medarbeidernes personlige utvikling. Vi finner støtte for dette i en annen studie som viser at mangel på synlighet for arbeidet fjernarbeidere

gjør, kan svekke medarbeidernes personlige utvikling grunnet mangel på feedback fra leder (Steude, 2021).

5.2.4 Tiltak ledere utfører for å oppnå tillit og kontroll

Tiltakene vi beskriver i dette delkapittelet bidrar til å svare på forskningsspørsmål tre:

Hvilke tiltak innføres av ledere for å lykkes i digitale endringsprosesser?

Vi vil gjennom denne delen beskrive hvordan ledere bør jobbe systematisk med relasjonsbygging, hvordan utøve transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og hvilke tiltak som kan innføres for å oppnå tillit hos sine medarbeidere. Tiltakene vi presenterer gir noen retningslinjer i hvilke forhold lederen bør tenke på når man utøver fjernledelse, og samtidig skaper en bevisstgjøring på hvordan disse tiltakene vil kunne påvirke medarbeidere.

5.2.4.1 Relasjonsbygging for å oppnå tillit

Våre informanter trekker frem en rekke eksempler på at relasjonsbygging gjennom utøvelsen av fjernledelse kan være utfordrende. Mange av utfordringene er relatert til kommunikasjon, samtidig som det trekkes frem at det mangler arenaer for fysisk samhandling. Relatert til dette trekker informantene også frem at kommunikasjonen ikke føles like naturlig gjennom digitale verktøy, da man mister en del av det menneskelige aspektet. Dette vanskeliggjør en del av relasjonsbyggingen som muligens oppleves enklere ved nærledelse. Enkelte av våre informanter opplyser om at de har jevnlig møter med medarbeiderne, eller at de reiser over til deres lokasjoner for å skape en tettere relasjon, men tiltakene som beskrives fremstår likevel noe ustrukturerte. Flere av informantene trekker også frem viktigheten av tilgjengelighet, spesielt når man utøver fjernledelse og ikke har den fysiske tilstedeværelsen mot medarbeidere. Dette styrkes også av forskning, som fremhever viktigheten av dette tiltaket, og sier at ledere må være bevisste på hvor viktig tilgjengelighet er for å oppnå tillit. (Krehl & Buttgen, 2022). Tilgjengelighet er derimot ikke bare et uttrykk man kan hive ut som leder, det krever også at man aktivt utfører tiltak som og føles og merkes av medarbeidere. Disse tiltakene kan eksempelvis være å sette av tid i kalenderen etter hvert møte for å kunne svare på spørsmål, eller være til støtte for egne medarbeidere.

Fjernledelse kan oppleves svært krevende for enkelte ledere og det er derfor viktig at ledere går aktivt frem for å utvikle sine relasjonsorienterte egenskaper, og samtidig etablerer noen

verktøy i verktøykassen som kan bidra til å styrke samhandlingen og tilliten med deres medarbeidere.

Krehl og Buttgen (2022) trekker frem at relasjonsorienterte ledere bruker mye tid på teambuilding, og samtidig forsøker å utvikle en kultur for å gi og motta tilbakemeldinger. Dette innebærer at lederen bruker mye tid på å informere og gjerne overkommunisere informasjon, men også motivere teamet og samtidig oppmuntre medarbeidere til å ta beslutninger knyttet til eget ansvarsområde. Dette er tiltak som kan bidra til å styrke tilliten mellom partene, og øke den etterlengtede følelsen av samhandling som våre informanter fremhever. Man bør heller ikke glemme mentorering av medarbeiderne som et viktig verktøy, og samtidig skape gode arenaer for erfaringsdeling og sosialisering (Krehl & Buttgen, 2022). Våre informanter fremhever at de utfører flere av disse tiltakene, men det fremstår tidvis som at mange av tiltakene utføres noe isolert fra hverandre. I forlengelsen av dette er det viktig at man har en helhetlig tanke og plan, samt en tydelig struktur når man aktivt skal følge opp medarbeidere gjennom utøvelsen av fjernledelse.

5.2.4.2 Transformasjonsledelse for å oppnå tillit

Når våre informanter utøver fjernledelse over samtlige eller deler av medarbeiderne i sitt team, blir de i stor grad dratt mellom behovet for kontroll, og ønsket om å skape tillit. Organisasjonens målkrav som lederne forventes å levere på, kan bidra til et stort press på lederen. Dette presset kan i noen situasjoner også reflekteres ned på medarbeideren. Våre informanter er helt enige, når det kommer til viktigheten av tillit, men presenterer likevel noen ulike tilnærminger i hvordan de håndterer behovet for kontroll sett opp mot tillit. Ledere som utøver transformasjonsledelse har gjerne en god evne til å inspirere, motivere og skape forpliktelse hos medarbeiderne, til de målene som er essensielle for teamet og organisasjonen (Hetland & Sandal, 2010). Hetland og Sandal (2010) sin studie fremhever, på lik linje med også andre studier, at medarbeidere som har transformasjonsledere, har en høyere grad av villighet til å investere ekstra tid og ressurser for sin leder. Men hvordan evner transformasjonslederen å skape denne effekten, og hvilke tiltak bør lederen utføre i sin oppdragsløsning?

Først og fremst klarer transformasjonslederen å inspirere medarbeiderne sine ved å gjøre dem bevisste målkravene som foreligger, men også oppmuntre dem til å sette teamet eller bedriftens behov framfor sine egne. Denne ledertypen utfordrer sine medarbeidere til å tenke

kritisk og utforske nye muligheter for utvikling av både seg selv, men også arbeidsoppgavene de utfører. Som et resultat av dette vil medarbeiderne stimuleres intellektuelt, i tillegg til at deres leveranser og tilfredshet vil øke (Meiryani et al, 2022). Dersom våre ledere helt eller delvis klarer å oppnå denne effekten, er det mer sannsynlig at det vil etableres et forhold basert på lojalitet og tillit. De fleste av våre informanter fremstår å ha en lederstil som er forbundet med transformasjonsledelse, mens enkelte av dem virker å bevege seg noe mer i transaksjonsledelsen. Det er derimot ikke klart om dette er en bevisst strategi, en ledelsesfilosofi, eller bare en reaksjon på ulike situasjoner som fremhever den lederformen. Ledere som utøver transformasjonsledelse oppleves gjerne å være mer effektive i bruken av kommunikasjon, og som konkrete tiltak bør ledere forsøke å kommunisere en felles forståelse basert på klare og tydelige mål og identifisere gode arbeidsoppgaver som er relevante for menneskene i avdelingen og deres roller eller funksjoner (Zimmermann et al, 2008: Loyless, 2022).

Våre informanter fremhever en rekke tiltak de utfører, men det oppleves at det hos enkelte av dem mangler en tydelig struktur, som sannsynligvis bidrar til å forsterke følelsen av at fjernledelse er krevende og vanskelig. De Paoli (2020) trekker frem en rekke tiltak som vil være nødvendige ved utøvelsen av fjernledelse, og vi skal her trekke frem noen få av disse. Først og fremst sier hun at for å skape tillit, bør man samle alle medarbeidere fysisk, for å kunne utvikle mål og samtidig avklare og tydeliggjøre rollene i teamet. Våre informanter gjør dette i varierende grad, der noen av dem har en tydelig plan på hvordan fysisk møte medarbeiderne, samtidig som de planlegger hvordan involvere dem på tvers av lokasjonene teamet, ved at de eksempelvis får delta på reiser. Det trekkes også frem ledere bør søke å stimulere medarbeiderne til å dele følelser, refleksjoner og kompetanse ved å sette av tid på agendaen til å diskutere fritt. Flere av våre informanter snakker om lignende tilnærminger i deres utøvelse av tiltak mot fjernledelse, men igjen fremstår den manglende strukturen som kanskje det største hinderet for lederens effektivitet. Et siste tiltak De Paoli (2020) trekker frem er det å skape tilknytning, via en-til-en dialog, at man engasjerer medarbeiderne ved historiefortelling, og at man ikke er redd for å prate om følelser. Hun trekker også frem viktigheten av å benytte seg av ulike former for kommunikasjon (De Paoli, 2020, s.10-11). Avslutningsvis vil vi trekke frem at våre informanter er noe delt i hvordan de utøver dette siste tiltaket. Utførelsen av tiltaket strekker seg fra eksempelet om en liste med dager og tidspunkter for når medarbeidere skal kommuniseres med hos den ene informant, til de som

har en veldig åpen og kanskje noe ustrukturert tilnærming. Uavhengig av dette er bevisstgjøringen rundt tematikken svært viktig for å kunne utvikle tilliten og samhandlingen med medarbeiderne.

5.2.4.3 Transaksjonsledelse for å oppnå kontroll og struktur

Det er uklart hvorvidt våre informanter er bevisst på hvilken lederstil de utøver til enhver tid eller om de er kjent med teorien bak de ulike lederformene. Dersom vi over i oppgaven har sagt at transformasjonsledelse inviterer og oppmuntrer til økt tillit og samhandling, vil man på den andre siden kunne si at transaksjonsledelse gir en del verktøy knyttet til kontroll og struktur. Young et al (2020) sier at kjerneprinsippene til transaksjonsledelse går ut på utøvelsen av belønning og kontroll. Når man utøver transaksjonsledelse gjennom fjernledelse må man enda mer bevisst på at opplevelsen av kontroll kan forsterkes og ha en negativ effekt på medarbeiderne. Videre må man også være bevisst på at transaksjonsledelse kan bidra til å demotivere medarbeidere ved at man tar vekk deres følelse av autonomi og kompetanse (Young et al, 2020).

I våre funn ser vi enkelte tilfeller av utøvelsen av transaksjonsledelse. Noen av våre informanter trekker frem flere eksempler der de beskriver hvordan deres medarbeidere ikke evner å levere i henhold til de målkravene som stilles til teamet. Årsaken til de manglende leveransene er ofte medarbeidernes manglende evne til å tilegne seg kompetanse eller omstille seg de digitale endringsprosessene som blir implementert. En av lederne beskriver hvordan de har innført et kontrollregime, der medarbeiderne er nødt til å rapportere inn hva man har gjort for den aktuelle dagen. Dette funnet viser hvordan man gjennom utøvelsen transaksjonsledelse innfører et konkret tiltak for å sikre at medarbeidere leverer i henhold til etablerte krav og forventninger. Dette tiltaket viser hvordan en leder bruker egenrapportering, som et verktøy for kontroll, og på denne måten kan gripe inn dersom medarbeideren ikke innfrir forventningene (Bass, 1999).

Styrken til transformasjonsledelse ligger i at forholdet mellom leder og medarbeidere er tydelig, da lederen gjør det klart for medarbeideren hvilke forventninger som eksisterer og hva som må gjøres for at medarbeideren skal belønnes for innsatsen (Bass, 1999). Denne lederformen kan være effektiv i enkelte situasjoner, eksempelvis når man setter tydelige mål eller forventninger som skal møtes, eller at man har konkrete oppgaver som skal monitoreres og kontrolleres.

5.3 Kompetanse

I intervjuene ønsket vi at informantene skulle forklare hvilken lederkompetanse de opplevde som mer eller mindre relevant i utøvelsen av fjernledelse. Vi ønsket at de skulle reflektere rundt hvilken kompetanse som er helt nødvendig for å kunne utøve fjernledelse, om fjernledelse stiller andre krav til kompetanse enn nærledelse, og om kravet til kompetanse påvirkes i lys av digitale endringer. Med kompetanse mener vi alt fra digitale ferdigheter, kommunikasjonsevne, evne til å skape tillit, faglig dyktighet, evnen til å inspirere og motivere med mer. Vi ønsket å se hvilke aspekter ved spørsmålet som ble vektlagt hos informantene, og hvilken kompetanse de selv velger å belyse.

I vår studie fant vi at informantene mener at det ikke kreves noen spesiell form for kompetanse ved utøvelse av fjernledelse, annet enn at leder har grunnleggende teknologisk kompetanse til å kunne gjennomføre digitale møter. Vi har valgt å diskutere våre funn i lys av situasjonsbestemt ledelse og ledelse av digitale ressurser.

5.3.1 Situasjonsbestemt ledelse

I vår studie fant vi at informantene mener at det ikke kreves noen spesiell form for kompetanse ved utøvelse av fjernledelse, bortsett fra teknologisk kompetanse. De vektlegger leders personlige egenskaper som den viktigste faktoren for hvordan leder utøver sitt lederskap. Og at på dette området så opplever de at nær- og fjernledelse stiller de samme kravene til hva som er god ledelse. Men flere sier også at de oppfører seg annerledes overfor de man er nærleder og fjernleder for, og det bekreftes også i stor grad gjennom eksemplene de kommer med i deres svar på diverse spørsmål rundt fjernledelse. I dette kan det diskuteres hvor bevisst forhold lederne har til valg av lederstil tilpasset ulike situasjoner. Våre funn kan tolkes dit at informantene har et mindre bevisst forhold til valg av lederstil tilpasset ulike situasjoner, men at de uansett tilpasser egen atferd og lederstil etter situasjonen til en viss grad. Med andre ord, vår oppfatning er at de fleste av informantene faktisk tilpasser sin lederstil til en viss grad etter situasjonen, men at dette er en konsekvens av hva som føles som naturlig lederatferd, og ikke en konsekvens av at de har en bevisst begrunnelse for valget og handlingene.

Valg av lederstil sett i lys av digitale endringsprosesser, hvor våre informanter både er nærledere og fjernledere, ser vi at variablene som oftest trekkes frem er medarbeidernes

teknologiske kompetanse og motivasjon. Dette oppleves som de viktigste variablene lederne vurderer når de skal planlegge gjennomføringen av nye digitale endringsprosesser, uavhengig av hvor medarbeiderne jobber fra. Disse variablene finner vi støtte for i teorien om situasjonsbestemt ledelse (Hersey & Blanchards, 1977; gjengitt i Martinsen, 2010). Ved at lederen vurderer hvordan de kan påvirke ulike medarbeidere gjennom dimensjonene styrende (oppgaveorientert) eller støttende (relasjonsorientert) atferd, finner de hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig i ulike situasjoner (Martinsen, 2010, s. 139). Vi argumenter for at det er nettopp dette våre informanter i noen tilfeller gjør i praksis. Bevisst bruk av lederstil er et at verktøyene ledere kan benytte seg av for å påvirke medarbeidernes evne og vilje til endring (Difi, 2013). Ved å bli enda mer bevisst deres valg av lederstil i flere situasjoner, kan de bruke dette som et verktøy for å imøtekomme flere av utfordringene de selv trekker frem. Spesielt kan dette verktøyet fungere godt i vurderingen av hva slags oppfølging og veiledning ulike medarbeidere trenger når avdelingen gjennomgår større endringer.

Sett i lys av vår case, hvor vi ser nærmere på hvilken rolle leder spiller for hvordan medarbeidere tar i bruk nye digitale verktøy, mener vi at utviklingsnivå er en av de viktigste variablene. Og at denne variabelen derfor har stor betydning for hvilken tilnærming lederen bør velge. Dette er ikke en tilnærming som er unik for fjernledelse, og lederen bør ha en like bevisst tanke om lederstil også overfor medarbeiderne de er nærleder for. Mange av de utfordringene leder kan møte når det skal presenteres nye digitale verktøy vil være de samme, uavhengig av avstand til medarbeiderne. Men som også De Paoli (2020) trekker frem, vil mange av lederutfordringene forsterkes ved fjernledelse, hovedsakelig på grunn av avstand mellom leder og medarbeider. Eksempelvis kan nærlederen enklere kan ta temperaturen i teamet, oppdage misnøye eller frustrasjon blant medarbeidere og generelt enklere oppdage dersom noen medarbeidere trenger mer oppfølging. Denne muligheten svekkes ved fjernledelse og lederen er i mye større grad avhengig av å stole på det medarbeideren selv forteller. Det gjør det enklere for medarbeidere å bevisst eller ubevisst «skjule» usikkerhet eller manglende kompetanse, noe som kan ha stor negativ innvirkning på måloppnåelse og medarbeiderens trivsel.

Slik vi ser det er en mulig konsekvens, dersom leder ikke har et bevisst forhold til hvordan de opptrer overfor ulike medarbeidere, at leder oppfattes som mindre relasjonsorientert ved fjernledelse. Dette kan blant annet skyldes at leder har oftere og mer uformell dialog med medarbeidere som arbeider fra samme kontor, og at lederen dermed inntar en mer

relasjonsorientert lederstil overfor disse medarbeiderne. Mens lederstilen overfor fjernarbeiderne blir preget av å være mer oppgaveorientert. Dette kan være en mer eller mindre bevisst handling fra lederens side. Men det har stor påvirkning på hvordan medarbeiderne opplever ledelsen. Vi har tidligere i oppgaven diskutert hvorfor tillit og god relasjon mellom leder og medarbeider er spesielt viktig ved utøvelsen av fjernledelse. Og dette behovet gjør seg enda mer fremtredende i situasjoner hvor avdelingen gjennomgår digitale endringer.

I eksempelet hvor en leder hadde utfordringer med å motivere eldre medarbeidere til å gjennomføre digitale endringer, forklarte lederen at deres faglige kunnskap og kompetanse er høy, men at motivasjonen for å gjennomføre endringen er lav. Ifølge modellen til Blanchard (2006; gjengitt i Martinsen, 2010, s. 141) bør lederen velge en *deltakende* lederstil i forsøket på å motivere og få med seg medarbeiderne til å ta i bruk de nye digitale verktøyene som innføres. Fokuset til lederen bør være å gi støtte og ansvar til medarbeideren, fremfor å styre gjennom måltall og rapporteringer (Martinsen, 2010). Et annet eksempel som en leder trekker frem som spesielt utfordrende er når medarbeidernes motivasjon i utgangspunktet er lav, også før endringen inntreffer. Ut fra konteksten dette eksempelet ble gitt, er det rimelig å anta at medarbeidernes kompetanse også er moderat til lav. Lederen uttrykte et behov for en viss kontroll for å sørge for at også disse medarbeiderne var med å bidra i teamet. Ifølge modellen bør lederen i slike situasjoner velge en *coaching* lederstil (Blanchard, 2006; gjengitt i Martinsen, 2010). Lederstilen lederen både styrende og støttende. Dette er to eksempler på hvordan ledere kan bruke situasjonsbestemt ledelse bevisst for å øke både medarbeidernes motivasjon og kompetanse underveis i en digital endringsprosess.

5.3.2 Ledelse av digitale ressurser

Samtlige informanter trekker frem teknologisk kompetanse som viktig ved fjernledelse. Slik vi tolker svarene som gis i intervjuene, så er det hovedsakelig snakk om kompetanse til å bruke digitale kommunikasjonsverktøy slik som Microsoft Teams til gjennomføring av møter. Informantenes fokus er at leder må ha et visst nivå av teknologisk kompetanse for å kunne gjennomføre gode digitale møter. Det er selvfølgelig grader av kompetanse for gjennomføringen av selve møtet, som påvirker hvor godt møtet blir for deltakerne. Slik som bruk av ulike virkemidler, video, skape engasjement og diskusjon, ordstyring og sørge for at alle blir hørt, sørge for at deltakerne er til stede under møtet og ikke jobber med andre ting

ved siden av med mer. Men vi argumenterer for at dette er et absolutt minstekrav for ledere i dag, med tanke på at «alle» bruker smarttelefoner og pc i jobbsammenheng så er det å forvente at man kan gjennomføre et digitalt møte. Fokuset til informantene kan vitne om en ensidig og snever forståelse av hva digital kompetanse innebærer. Etter vår oppfatning handler dette om svak teoretisk og praktisk forståelse av hva digital kompetanse handler om i et større perspektiv. Det ble i intervjuene ikke lagt føringer for hva vi la i begrepet *digital kompetanse*, nettopp fordi vi ønsket informantenes egne beskrivelser og forståelse av begrepet. Svarene indikerer at den digitale kompetansen kan være noe begrenset, eller et område det er mindre fokus på fra ledernes side.

Bystad og Lanestedt (2017) mener at digital teknologi bør ses på som noe mer enn bare et verktøy og systemer som benyttes for å effektivisere bruken av andre ressurser. De argumenterer for at digitale ressurser bør sidestilles med de tradisjonelle ressursene som mennesker og penger. Sett i lys av vår studie belyser dette et interessant poeng om at ledere må inkludere digitale ressurser på lik linje som de bruker arbeidskraft og penger i planlegging og ledelse av avdelingen. Informantene har mye fokus på at det er deres ansvar å sørge for økt forståelse og kompetanse blant medarbeiderne når nye digitale verktøy skal innføres. Men det kommer ikke tydelig frem hvorvidt de selv har fokus på å lære seg og bruke verktøyene, og på den måten går foran og viser veien for medarbeiderne.

Som vi har diskutert tidligere i oppgaven, så står evnen til å inspirere sentralt i transformasjonsledelse. Og transformativt lederskap ved fjernledelse er forbundet med gode teamprestasjoner. Dette mener vi argumenterer for at Bystad og Lanestedt (2017) har et godt poeng når de sier at ledere spiller en avgjørende rolle i visualiseringen av hvilke muligheter digitale ressurser gir. Selv om våre informanter ikke nevner det i intervjuene, så kan det godt tenkes at de gjør dette til en viss grad. Fordi dette kan også handle om å visualisere og bruke innsamlet data om avdelingens løpende produksjon. Slik informasjon kan for eksempel være antall søknader eller kundeforhold, antall klager, svartid, eller salgsvolumer. Det er rimelig å anta at dette er informasjon som i stor grad benyttes av våre informanter i dag, og som også deles med medarbeiderne i ulik grad. Slik informasjon kan bidra til at beslutninger om justeringer og prioriteringer holder høyere kvalitet. Dette er i følge Bystad og Lanestedt (2017) en måte å lede og følge opp digitale ressurser. I denne utvidede forståelsen av begrepet digital kompetanse, så er vår oppfatning at informantene faktisk bruker digitale ressurser i større grad enn det som fremkommer i intervjuene. Vår tolkning av årsaken til at

dette ikke blir tydelig for oss i intervjuene, er at lederne mangler et digitalt språk for å kunne uttrykke hvordan denne informasjonen brukes i organisasjonen i dag. Og at slik informasjon rett og slett ikke anerkjennes som ressurser på lik linje som andre ressurser de har ansvar for, slik som penger og mennesker. Så når de får spørsmål knyttet til digital kompetanse, så er det ingen naturlighet for dem at dette også omhandler hvordan avdelingen og organisasjonen bruker data som ressurs i planlegging og beslutninger. Vår tolkning er at det er en vei å gå på dette området for at ledere skal se og forstå hele omfanget av hvilke digitale ressurser de bruker og har tilgang til. På denne måten kan de mer bevisst bruke dette, og også gjøre medarbeiderne bevisst og inspirert til å ta i bruk digitale verktøy og andre digitale ressurser.

6. Praktiske implikasjoner

I denne studien belyser vi et bredt spekter av funn innen utøvelse av fjernledelse i digitale endringsprosesser. Våre funn markerer kompleksiteten av utfordringer som oppstår ved fjernledelse når det skal implementeres digitale verktøy. Disse utfordringene strekker seg fra medarbeidernes motstand mot digitale endringer, til eksempler der ledere viser til hvordan de stadig vekk forsøker å redusere «avstanden», samt skape tillit hos sine medarbeidere ved hjelp av oppfølging og kommunikasjon. Videre i denne studien ser vi på hvordan ulike lederformer sett i lys av fjernledelse kan benyttes for å øke effektiviteten og kompetansen hos lederne slik at man oppnår de beste resultatene. Men hvem er disse funnene relevante for og hvordan kan fremtidige ledere benytte noen av tiltakene og verktøyene som beskrives i denne oppgaven?

Først og fremst bør man som leder som utøver fjernledelse, være kjent med at denne lederformen potensielt kan være utfordrende, dersom man ikke setter av nødvendig tid og ressurser for å skape et godt forhold til sine medarbeidere. Dette er ikke noe unikt når man sammenligner med andre ledelsesformer, men man kan gjerne påstå at fjernledelse kan virke som en forsterker på allerede eksisterende problemstillinger. Fjernledere som opplever vanskeligheter med å oppnå tillit, oppslutning eller samhandling knyttet til daglig drift eller ved digitale endringsprosesser, bør søke å øke egen ledelseskompetanse.

Videre i vår studie diskuterer vi også hvilken innvirkning transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse har på fjernledelse. Under denne tematikken ser vi på hvilken effekt disse lederformene kan ha, og hvordan ledere kan balansere og bruke styrkene systematisk for å oppnå forventningene, men også for å skape den gode samhandlingen med medarbeidere. Kombinasjonen av disse lederformene vil gi ledere noen verktøy for å kunne styre mellom behovet for tillit og kontroll, og samtidig kunne etablere gode planer for hvordan man utøver lederskapet sitt. På denne måten vil man kunne bidra til å skape tillitsfulle og lojale medarbeidere, som setter organisasjonens og teamets interesser fremfor sine egne.

Vår studie gir ledere og lesere innblikk i noen tiltak som ledere kan benytte seg av for å skape bevissthet rundt egen lederstil og tilnærming, men også for å bidra til å øke noe av den nødvendige kunnskapen for å kunne utøve et helhetlig og reflektert lederskap.

7. Konklusjon

I vår studie har vi hatt til hensikt å undersøke hvilke utfordringer som oppstår ved utøvelsen av fjernledelse i en digital endringsprosess og hva som skal til for at ledere lykkes. Vi har brukt kvalitativ metode og gjennomført dybdeintervjuer av mellomledere fra en stor nordisk bank. For å kunne besvare vår problemstilling har vi utformet følgende forskningsspørsmål:

- FS 1: Hvilke lederutfordringer er de viktigste i digitale endringsprosesser?
- FS 2: Hva er de viktigste ulikhetene mellom nær- og fjernledelse av digitale endringsprosesser?
- FS 3: Hvilke tiltak innføres av ledere for å lykkes i digitale endringsprosesser?

I dette kapittelet vil vi presentere svar på våre forskningsspørsmål ved å belyse sentrale funn.

Motstand i endringsprosesser – behov for effektiv kommunikasjon

Våre funn viser at våre informanter møter motstand fra medarbeidere som følge av innføringen av digitale endringsprosesser. Motstanden uttrykkes ofte i form av frykt og er sannsynligvis en konsekvens på mangelfull kommunikasjon. Funnene våre viser at medarbeiderne føler frykt av flere ulike årsaker, samtidig som at det er viktig å merke seg at man ikke nødvendigvis frykter den digitale endringen i sin helhet, men at man heller ser på endringen som en årsak til nedbemanning og at de derfor kan miste jobben sin. En av hovedårsakene for at man føler denne frykten er som nevnt mangelfull kommunikasjon. Ledere kan med fordel heve nivået på informasjonsdeling og kommunikasjon i forkant og underveis i implementeringen av en digital endring. Kommunikasjonen fremheves i våre funn som utfordrende da man som fjernleder i mindre grad har anledning til å effektivt kunne følge opp medarbeider daglig.

Våre informanter møter denne utfordringen på ulike måter, men det er i våre funn fremhevet to forhold ledere bør håndtere. For det først må ledere bruke mye tid på å skape forståelse og eierskap for oppgavene og endringene som innføres. Dette kan gjøres ved at man etablerer en tydelig plan for kommunikasjon med den enkelte medarbeider. En tilnærming til denne kommunikasjonen kan være jevnlig og kontinuerlige en-til-en samtaler mellom leder og medarbeider, som man gjennomfører over en lengre periode. På denne måten vil eksempelvis medarbeidere ha anledning til å ytre problemstillinger eller bekymringer både før, under og

etter en endring. I tillegg til tydelig kommunikasjon, fremhever også våre funn behovet for motivering av medarbeidere. Våre informanter trekker frem at de stadig vekk tenker på hvordan de skal motivere sine medarbeidere, men det er på den andre siden ingen av dem som beskriver en presis plan på hvordan de utfører dette. Våre informanter vil med fordel kunne forsøke å skape psykologisk trygghet i temaet gjennom å oppnå gjensidig tillit og respekt for hverandre.

Utfordringene og tiltakene som belyses i denne delen svarer på både hvilke utfordringer som eksisterer i utøvelsen av fjernledelse, og hvilke tiltak som kan utføres for å kunne møte disse utfordringene. Denne delen av konklusjonen besvarer forskningsspørsmål 1 og 3.

Tillit – en av de mest sentrale verdiene ved ledelse

Tillit fremheves i våre funn som en av de mest sentrale verdiene. Samtidig er våre informanter enige om at det gjennom fjernledelse kan være vanskelige å bygge de nødvendige relasjonene som skaper arenaer for tillitsbygging. Årsakene som trekkes frem, er at det eksisterer færre arenaer for fysisk samhandling og sosial kontakt, som man ellers ville opplevd dersom samtlige medarbeidere var samlokalisert på kontoret. Avstanden som oppleves grunnet fjernledelse virker å være en «barriere» for våre informanter når det kommer til relasjonsbygging og kommunikasjon med medarbeiderne. Denne barrieren kan bli svært fremtredende og kan i verste fall øke den følte «avstanden» mellom leder og medarbeider. Våre informanter trekker frem viktigheten av tilgjengelighet, og dette styrkes også av forskning som viktig for å kunne etablere tillit.

Våre funn og annen forskning trekker frem transformasjonsledelse som viktig for relasjons- og tillitsbygging. Denne lederformen er svært viktig innen utøvelse av fjernledelse, da den ofte kjennetegnes av ledelsestrekk som karisma, optimisme, inspirerende, medfølelse og tillitsbyggende. Sett i lys av fjernledelse ville mange av disse trekkene kunne bidra til å skape høyere grad av optimisme og selvtillit hos medarbeidere, og på den måten kunne bidra til å skape et tryggere tillitsforhold mellom fjernleder og medarbeider. På den andre siden har du ledelsesformen transaksjonsledelse. Våre funn viser at transaksjonsledelse i lys av våre studie vil ha begrenset effekt på tillitsbygging mellom leder og medarbeider. Denne lederformen kan derimot en god effekt på tydelig målstyring, og kontroll av medarbeidere. Enkelte av våre informanter utøver transaksjonsledelse i enkelte situasjoner og klarer på denne måten å skape tydelige forventninger og krav til medarbeideren.

Vi argumenterer for og anbefaler at ledere strukturerer og planlegger dialogen med medarbeidere, men også etablerer en plan for informasjonsdeling. Et annet viktig moment som fremkommer i våre funn, er viktigheten av over-kommunikasjon. Dette innebærer at ledere må prioritere å dele mest mulig informasjon med sine medarbeidere.

Informasjonsdeling vil være viktig for å kunne bygge og opprettholde relasjonen med medarbeidere. Et viktig moment for relasjon- og tillitsbygging fremheves å være fysisk interaksjon og at ledere planlegger jevnlig møter mellom medarbeidere, som bidrar til at det knyttes tettere bånd i teamet. Et annet viktig tiltak som ledere bør planlegge med er å sette av tid under møter for å fritt kunne diskutere problemstillinger, følelser og refleksjoner som den enkelte medarbeider måtte ha. Sammensettingen av slike tiltak vil øke tryggheten i gruppen og øke sannsynligheten for god tillit.

Ledelse av digitale ressurser – behov for økt kompetanse

Våre funn viser at informantene ikke opplever at det kreves noe spesiell kompetanse for å utøve fjernledelse i digitale endringsprosesser. De vektlegger lederens personlige egenskaper som viktigere for om det utøves god ledelse overfor sine medarbeidere. Det trekkes kun frem én ulikhet mellom nær- og fjernledelse, og det er at leder har tilstrekkelig teknologisk kompetanse til å gjennomføre digitale møter. Vi argumenterer for behovet for å se digital kompetanse i et større perspektiv, og innse at dette innebærer mer enn bruk av digitale verktøy. Det handler om hele organisasjonens digitale ressurser, og at disse ressursene bør ledes på lik linje som arbeidskraft og penger. Her kreves det økt forståelse for å hva digitale ressurser er, samt kompetanseheving for å lære og bruke ressursene hensiktsmessig og effektivt. Det er sentralt at leder går foran som et forbilde og visualiserer for sine medarbeidere det mulighetsrommet som finnes.

Vi argumenterer for nødvendigheten av at leder tilpasser sin lederstil etter situasjon og medarbeidernes utviklingsnivå når de skal gjennomgå digitale endringer. Utviklingsnivå inkluderer medarbeidernes kompetanse og motivasjon for arbeidet. Vi argumenterer for at dette er de viktigste variablene når leder vurderer hvordan de skal veilede, motivere og kontrollere medarbeiderne gjennom digitale endringer.

8. Litteraturliste

- Aasen, T. M. & Amundsen, O. (2018). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Abbu, H. & Mugge, P. & Gudergan, G. & Hoeborn, G. & Alexander Kwiatkowski (2022) Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation. *Research-Technology Management*.
- Andersen, E. & Sannes, R. (2018). *Er du klar for digitalisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Avolio, B. & Kahai, S. (2002) Adding the E to E-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31, 325- 338.
- Bastesen, J., Kåfjord L., B., Næss, H. E. & Thon, A. N. (2020) *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Bass, B. M (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bergum, S. (2009) Management of teleworkers- managerial communication at a distance. Doctoral thesis at Turun Kauppakorkeakoulu. Series A- 10: 2009.
- Bjørnholt, M. & Heen, H. (2004). Fjernarbeid i Statens Vegvesen - Erfaringer med bruk av internt fjernarbeid i omstilling av en statlig virksomhet. Notat. Arbeidsforskningsinstituttene, Oslo.
- Breidbach, C., Keating, B. & Lim, C. (2020). Fintech: research directions to explore the digital transformation of financial service systems. *Journal of Service Theory and Practice*.
<https://www-emerald-com.ezproxy2.usn.no/insight/content/doi/10.1108/JSTP-08-2018-0185/full/html>
- Bygstad, B. & Iden, J. (2017). Styringsmodeller for digitalisering. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 17(06), 25-32. <http://hdl.handle.net/11250/2496276>

Bygstad, B. & Lanestedt, G. (2017). Ledere mangler digital spark. *Stat og Styring*, 27(4), 42-45. <https://doi.org/10.18261/ISSN0809-750X-2017-04-14>

Cascio, W. F. & Shurygailo, S. (2003) *E-Leadership and Virtual Teams*. Elsevier Science Inc.

Capgemini. (2020). *World Retail Banking Report 2020: 57% of consumers prefer internet banking in the COVID-19 era*. EFMA. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/04/World-Retail-Banking-Report_Capgemini-Press-Release_EN-1.pdf

De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi & finans*, 36(3), 226-239. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06>

Direktoratet for forvaltning og IKT (2013). Rapport. Å lede digitale endringsprosjekter – hva er suksesskriteriene. Oslo. <https://dfo.no/sites/default/files/fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/difi-rapport-2013-5-aa-lede-digitale-endringsprosjekter.pdf>

Hetland, H. (2008) *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. Bergen. Tidsskrift for Norsk psykologiforening. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, P.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Kommunal- og distriktsdepartementet (2014). Digitalisering i offentlig sektor. Oslo.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Loyless, Lauren (2023) Competence in virtual communication: Remote transformational leadership. *Public Administration Review*. USA.

Martinsen, Ø. L. (2010). *Perspektiver på ledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

McCleskey, J. A. (2014) Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*.

Meiryani, N & Kohl, Y. & Soepriyanto, G. & Aljuaid, M & Hasan, F. (2022) The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic.

Molstad, H. M. & Aspeli, G. K. A. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* Oslo: Gyldendal.

Osmundsen, K. & Iden, J. & Bygstad, B. (2018) Hva er digitalisering, digital innovasjon og digital transformasjon? En litteraturstudie.

Osmundsen, K. & Iden, J. & Bygstad, B. (2018) Digital Transformation Driver, Success Factors and implications.

Pauleen, D. J. (2004). An Inductively Derived Model of Leader-Initiated Relationship Building with Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 227-256. <https://www.jstor.org/stable/40398646>

Repstad, P. (2019) Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Purvanova, R. K & Bono, J. E. (2009) Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*.

Skjelvan, R. (2015) Hindre for digitalisering. Oslo. Universitetsforlaget AS.

Steude, D. H. (2021) Challenges of Remote Leadership in a Digitalized Working World 4.0. *Sciendo*, 65-85. <https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0005>

Tabrizi, B. & Lam, E. & Girard, K. & Irvin, V. (2019) Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*.

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.

Thompson, G. & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 527-544. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>

Yoo, Y. & Henfridsson, O. & Lyytinen, K (2010) The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*.

Young, H. R. & Glerum, D. R. & Joseph, D. L. & McCord, M. A. (2021) A Meta-Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*.

9. Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1: Sammenhengen mellom medarbeidernes utviklingsnivå og valg av lederstil

(Martinsen, 2010, s. 142).

Figur 2: Modell for integrert organisasjonsutvikling (Difi, 2013, s. 12).

Tabell 1: Informasjon om informantene til intervju

Figur 3: Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)

Figur 4: Koding av data

Figur 5: Gruppering av koder

10. Vedlegg

10.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

Semistrukturert intervjuguide

Informasjon

Velkommen og takk for at du tar deg tid til å delta i denne undersøkelsen.

Vi setter stor pris på at vi får bruke av tiden din til å få innsikt i dette temaet.

Intervjuet vil bli tatt opp og transkribert snarest mulig etter at det er gjennomført.

Deretter vil lydfilene bli slettet. Det skriftlige dokumentet vil bli oppbevart i samsvar med gjeldende regelverk og deretter bli slettet.

Vi forventer at intervjuet vil ta ca. 1 time. Det er ikke satt av tid til pause.

Innledning:

Vi er studenter ved Universitet i Sørøst-Norge, og intervjuet vil være en del av datagrunnlaget til vår masteroppgave i Innovasjon og ledelse. Temaet er fjernledelse i digitaliseringsprosesser.

Problemstilling:

Hvilke utfordringer oppstår ved utøvelsen av fjernledelse ved digital transformasjon, og hva skal til for at ledere lykkes?

Har du noen spørsmål før vi starter?

Innledende spørsmål:

- Kjønn, alder, stilling, utdanningsnivå
- Antall ansatte
- Antall lokasjoner, fordeling, avstand, geografisk plassering
- Antall år med erfaring som leder, fjernleder

Nr.	Spørsmål	Oppfølgingsspørsmål/Prober	Notater/Kommentar
	Ledelse		
1	Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?	Hva er dine verdier som leder?	
2	Opplever du at det er forskjell mellom nær- og fjernledelse?		
3	Opplever du at det er forskjell på hvilken kompetanse som kreves ved nær- og fjernledelse?		
4	Hvilke utfordringer opplever du i det å være fjernleder?		Utdype denne og prøve å få til en diskusjon.
5	Opplever du at fjernledelse passer bedre eller dårligere for noen av medarbeiderne?	Hva er det som gjør det slik?	Behov for å utdype lederperspektivet!!
	Digital transformasjon		
6	Hvordan opplever du organisasjonens digitale modenhet?		Utdype hva digital modenhet innebærer!
7	Hvor gode er dere til å ta i bruk nye digitale systemer i forhold til andre avdelinger/team?		
8	Kan du beskrive en digitaliseringsprosess hvor du har vært involvert i?	Kan du gi eksempler på hva som var vellykket?	Presisere involvert – eller som har truffet din avdeling.

		Kan du gi eksempler på utfordringer/hindringer du opplevde?	
9	Hvilken kompetanse mener du kreves innen ledelse av digitale endringsprosesser?		
10	Hvordan går du frem når en digital endring skal implementeres på din avdeling?	<p>Hvordan sikrer du at dine medarbeidere har forstått intensjonen og planen med den endringen?</p> <p>Hvordan sikrer du kontinuitet og styring av medarbeiderne?</p> <p>Hvordan kartlegger du støttebehov (økonomisk, opplæring osv), og hvordan går du frem for å sikre denne støtten?</p>	

Avslutning:

Da har ikke vi flere spørsmål. Er det noe du ønsker å legge til, eller spørre om før vi avslutter?

Takk for din tid og at du stiller opp og deler av dine erfaringer. Dette har vært til god hjelp for oss.

10.2 Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet *«Hvilke utfordringer oppstår ved utøvelsen av fjernledelse ved digital transformasjon, og hva skal til for at ledere lykkes?»?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet vårt er å kartlegge hvilke utfordringer som oppstår ved utøvelsen av fjernledelse ved digital transformasjon, og hva som skal til for å lykkes. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som et resultat av den teknologiske utviklingen i samfunnet vil behovet for digitalisering øke, samtidig som kravene til ledere blir større. Covid-19 fremskyndte og tvang frem en betydelig økning i bruken av hjemmekontor og utøvelsen av fjernledelse. Hensikten med vår studie er derfor å kartlegge hvilke utfordringer som oppstår i digitale transformasjonsprosesser når det i større grad kreves av ledere at man leder medarbeidere som er på forskjellige lokasjoner. Dette er det vi i denne oppgaven kaller for fjernledelse og vi ønsker å kartlegge hvilke utfordringer som oppstår som følge av dette og hva som skal til for å lykkes. Ved å studere dette perspektivet vil det potensielt fylles et gap i forskningen, og bidra til å skape oppmerksomhet og innsikt i potensielle fallgruver og utviklingsområder som ledere på alle nivåer vil ha behov for å kjenne til.

Som et resultat av denne bakgrunnen vurderer vi følgende problemstilling:

- Hvilke utfordringer oppstår ved utøvelsen av fjernledelse ved digital transformasjon, og hva skal til for at ledere lykkes?

Vi har valgt følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan planlegger og styrer fjernlederen utførelsen av en digital transformasjonsprosess?
- Hvilke lederutfordringer er de viktigste i digitale transformasjonsprosesser?
- Hva er de viktigste ulikhetene mellom nær- og fjernledelse av digitale transformasjonsprosesser?

Dette forskningsprosjekt er knyttet til vår masteroppgave og opplysningene som blir hentet inn til denne oppgaven skal ikke brukes til andre formål enn det som er opplyst om i denne oppgaven.

Universitet i Sør-Øst Norge er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmålet om å delta?

Du har blitt valgt ut for å delta i denne undersøkelsen fordi du har betydelig ledererfaring, erfaring med fjernledelse og vært involvert i digitale transformasjonsprosesser i din bedrift. Vi søker å intervju 5-6 ledere til denne undersøkelsen og samtlige vil være ansatte i Nordea.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet vil vi gjennomføre et semistrukturert intervju primært over Microsoft Teams (dette kan også gjennomføres på en alternativ digital kommunikasjonskanal dersom det er ønskelig). Intervjuet vil ta ca. 60 minutter og bestå av ca 12-15 spørsmål. Spørsmålene omhandler tematikken ledelse, digitalisering, organisasjon, kompetanse og samhandling med medarbeidere. Intervjuet vil gjøres opptak av og transkriberes.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- De som vil ha tilgang til informasjonen du oppgir er studentene Emerson Kastrati og Rebecca Trollsås, i tillegg til vår veileder Are Brandstad ved Universitetet i Sør-Øst Norge.
- Dine personopplysninger vil behandles konfidensielt og vil oppbevares i lukkede teamsområder, som kun er tilgjengelig for personene nevnt ovenfor. Navn og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Datamaterialet vil lagres på en forskningsserver og vil ikke være tilgjengelig for uvedkommende.
- Deltakere i denne undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes i eventuelle publikasjoner av dette forskningsarbeidet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2023.

Dine personopplysninger og eventuelle opptak vil slettes etter denne datoen.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Sør-Øst Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitet i Sør-Øst Norge ved *Are Brandstad*.
- *Kontaktinfo:*
 - *Are Brandstad, tlf 93247785*
 - *Rebecca Trollsås, tlf 99112825*
 - *Emerson Kastrati, tlf 92609061*
- Vårt personvernombud: *oppgis ved forespørsel*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Are Brandstad

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Rebecca Trollsås
Emerson Kastrati
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ledelse av digital transformasjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.05.2023

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

10.3 Vedlegg 3: Søknad til Norsk senter for forskningsdata (NSD)



[Meldeskjema](#) / [Fjernledelse ved digital transformasjon](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
158595

Vurderingstype
Automatisk

Dato
16.02.2023

Prosjekttittel
Fjernledelse ved digital transformasjon

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

Prosjektansvarlig
Are Branstad

Student
Rebecca Trollsås

Prosjektperiode
01.01.2023 - 15.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger

- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.