

Handelshøgskolen

En moderne måte å lede på?

En casestudie om utøvelse av ledelse ved bruk av IKT i Lerøy Aurora

AS

—

Hanne I. Kristiansen og Stian Larsen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2017

Forord

Denne masteroppgaven marker avslutningen på vårt masterstudium i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen i Tromsø. Det har vært en utfordrende, givende og spennende tid, hvor vi tar med oss mange gode minner. Vi vil rette en stor takk til våre klassekamerater som har bidratt til et godt klassemiljø, hvor hver dag har vært fylt med latter.

Vi vil rette en takk til vår veileder Elin Anita Nilsen, som har kommet med gode konstruktive tilbakemeldinger gjennom denne prosessen. Vi ønsker også å rette en stor takk til Lerøy Aurora, og deres ansatte som har møtt oss med åpne armer og velvilje, tiltros for en hektisk hverdag.

Hanne ønsker å takke sin samboer Tor Erik som har bidratt med gode innspill og korrekturlesning av oppgaven. For å ha støttet henne, og lagt til rette for at hun kunne holde fullt fokus på masteroppgaven ved å «holde fortet» hjemme. Videre ønsker hun å takke Ina som har vært en god motivator og samtalepartner under hele prosessen. Sist men ikke minst ønsker hun å takke Stian for å ha vært med på denne «berg- og -dalbane turen» med mye skrekkblandet fryd. For at han har holdt ut, og har turt å spørre kritiske spørsmål, som har bidratt til å «holde oss på skinnene» og samtidig vært en god støttespiller underveis.

Stian ønsker å sende en stor takk til sitt nettverk av venner og familie som har støttet han gjennom denne prosessen. Det har vært en krevende og tung prosess, som nå endelig er over. En spesielt stor takk må rettes mot både Ina og Hanne, som har vært viktige støttespillere gjennom masterstudiet på UIT. Dere har gjort hverdagen lysere. Videre vil jeg rette en stor takk til Sveinung som hjulpet oss med korrektur, formatering og godt humør når det har stått på som verst. En stor takk må også sendes til Ida, som har vært en støttende samtalepartner gjennom hele mitt studieløp, og livet for øvrig. Videre må det rettes en stor takk til min mor Kate, som har lest korrektur, bidratt med råd og visdomsord. Sist men ikke minst må det rettes enda en takk til min makker Hanne. Vi kom i mål til slutt, dog noen kilo tyngre og tynnere i håret.

Tromsø, 1. Juni 2017

Hanne Indira Kristiansen og Stian Larsen

Sammendrag

Dette er en kvalitativ studie som baserer seg på semistrukturerte intervju av ledere i Lerøy Aurora, som har vært studiens casebedrift. Hensikten med denne studien er å undersøke hvordan lederne benytter seg av informasjon- og kommunikasjonsteknologi, samt ulike medium for å utøve sin lederrolle når de befinner seg på en annen lokasjon enn sine ansatte på en daglig basis. Et medium er en felles betegnelse for ulike kommunikasjonskanaler som inkluderer ulike IKT-verktøy, samt ansikt-til-ansikt dialog. Studiens problemstilling er formulert som følger: *Hvordan brukes IKT (medium) i utøvelsen av lederens rolle – ved ledelse på avstand?*

I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i oppgave- og relasjonsorientert lederatferd, og betegner dette som lederroller. Ledelse på avstand muliggjøres av IKT, hvordan og hvorfor ledere velger å bruke ulike medium i utøvelse av sine lederroller kan være avhengige av flere faktorer. I denne oppgaven er det ikke til hensikt å si noe om ledernes bruk av IKT er «riktig» eller ikke. Goodhue og Thompson (1995) argumenterer for at «effektiviteten av et medium» er opp til lederen å avgjøre, og at lederens valg av medium for å utføre gitt oppgave, betyr at lederen utfører oppgaven på en måte som tilfredsstillende lederens krav til mediet. Det kan antas at lederen har et ønske om at sin utøvelse av roller skal være effektivt, noe som betyr at de ønsker et samspill mellom roller og mediets egenskaper. Dette er et viktig argument da dette vil bety at de velger å bruke de mediene som er tilgjengelig for å utøve sin egen rolle på best mulig måte.

Resultatet av studien viser at lederne har forskjellige krav til de ulike medium i utøvelse av sine roller. Dette er noe som kan sies å være forventet, da det er individuelt opp til lederen selv å vurdere hvilke egenskaper de vektlegger i bruken av et medium. Fremdeles var det noen likhetstrekk ved bruken av ulike medier. Lederne brukte IKT-verktøy som en forlengelse av egen lederrolle, i samspill med ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Begrunnelsen for dette var at lederne benyttet seg av ulike medium som egentlig ikke oppfylte de kravene lederen hadde til rollen, og som en måte å kompensere for dette på, fokuserte lederen på å jevnlig bruke ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Nøkkelord: *ledelse på avstand, IKT, samhandling, samhold, teknologi, ledelse, medium*

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	ii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Tema og problemstilling	2
1.3 Oppgavens struktur	3
2 Case Lerøy Aurora	4
2.1.1 Mest brukte IKT-verktøy i Lerøy Aurora	5
3 Teori	7
3.1 Ledelse på avstand	7
3.2 Lederens roller	9
3.2.1 Oppgaveorientert atferd.....	9
3.2.2 Relasjonsorientert atferd	12
3.2.3 Oppsummering av ledelse på avstand og lederens roller	14
3.3 Informasjon og kommunikasjonsteknologi	16
3.3.1 Definisjon av IKT, IKT-verktøy og medium	16
3.4 Evaluering av mediets egenskaper	17
3.4.1 Overføring av informasjon	18
3.4.2 Prosessering av informasjon.....	20
3.4.3 Oppsummering av mediets egenskaper	21
3.5 Operasjonalisering av begrep	22
3.6 Analysemodell	23
4 Metode	25
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	25
4.2 Tilnærmingen til forskningen	26
4.3 Forskningsdesign og den kvalitative forskningsmetoden	26
4.3.1 Tilgang til casebedrift.....	28
4.3.2 Casestudie.....	28
4.4 Valg av metode for datainnsamling	29

4.4.1	Kvalitative intervjuer som primærdata.....	29
4.4.2	Utvalg	30
4.4.3	Intervjuguide og gjennomføring av kvalitative intervju	31
4.5	Analysemetode.....	34
4.6	Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning	35
4.6.1	Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet av oppgaven	35
4.6.2	Litteratursøk	37
4.6.3	Etikk i forskningen	38
5	Analyse av funn	39
5.1	Samhandling	39
5.1.1	Samhandling og bruk av medium.....	41
5.1.2	Oppsummering av samhandling og bruk av medium.....	47
5.2	Sosial tilhørighet.....	50
5.2.1	Sosialtilhørighet og bruk av ulike medium	52
5.2.2	Oppsummering av sosial tilhørighet og bruk av ulike medium	55
5.3	Oppfølging av den ansatte	57
5.3.1	Oppfølging av den ansatte og bruk av ulike medium.....	57
5.3.2	Oppsummering av å følge opp den ansatte og bruk av ulike medium	63
5.4	Oppsummering av funn	65
6	Drøfting av funn	66
6.1	Samhandling	66
6.2	Sosial tilhørighet.....	67
6.3	Oppfølging.....	67
7	Konklusjon.....	69
7.1	Begrensninger og videre forskning	70
	Referanseliste.....	71
	Vedlegg	76
7.2	Vedlegg 1: Intervjuguide	76
7.3	Vedlegg 2: Samtykkeskjema	79

Figuroversikt

Figur 1: Simplifisert organisasjonskart av Lerøy Aurora AS	5
Figur 2: Analysemodell	24

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over informanter	31
Tabell 2: Mediets egenskaper og samhandling	49
Tabell 3: Mediets egenskaper og sosial tilhørighet	56
Tabell 4: Mediets egenskaper og oppfølging av den ansatte	64
Tabell 5: Oppsummering av funn	65

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Havbruksnæringen er i stor vekst, og store aktører slik som Lerøy Aurora kjøper opp mindre selskaper for å ekspandere sin produksjon (Nofima, 2016). Et resultat av dette er at organisasjonen blir geografisk spredt, og at ledere og ansatte må samhandle og kommunisere over avstand som en del av sitt daglige virke. Dette betyr at ledere i praksis utøver sin lederrolle ved hjelp av informasjon- og kommunikasjonsteknologi (heretter IKT), når de ikke kan være fysisk tilstede hos sine ansatte. Noe som kan hevdes å ha medført store endringer i konteksten som ledere utøver lederskap i (Davidow & Malone, 1992; Handy, 1995).

Napier og Ferris (1993) hevder at når ledere og ansatte som befinner seg på ulike lokasjoner kan det føre til en svekket samhandling. Til tross for det styrer mange bedrifter i dag deler av sin organisasjon helt eller delvis gjennom IKT, hvor mange arbeidstakere jobber på en annen lokasjon enn sin leder og andre ansatte (Bråten, Andersen & Svalund, 2008). Bruken av IKT i utøvelse av lederens roller vil derfor ha store konsekvenser for en bedrift som Lerøy Aurora. Når selve produksjonen for selskapet er spredt, er det ikke fysisk mulig eller hensiktsmessig for ledere å pendle daglig til de ulike lokasjonene. En slik organisering er også gjeldende for Lerøy Aurora og havbruksnæringen for øvrig. Ledelse på avstand ved bruk av IKT er noe også flere norske bedrifter kan relatere seg til.

Antonakis og Atwater (2002) argumenterer for at selv om mange bedrifter benytter seg av ledelse på avstand, foreligger det liten kjennskap til alle fordelene og utfordringene en slik organisering kan føre med seg. Videre knyttes ledelse på avstand til bruk av IKT, noe som gjør tematikken rundt dette viktig, dagsaktuelt og spennende å forske på.

Ledelse på avstand muliggjøres av at medlemmene i en organisasjon bruker IKT for å samhandle og kommunisere med hverandre (Dewett & Jones, 2001). Hvordan ledere bruker IKT i sin lederrolle er noe som er forsket lite på, da tidligere studier av lignende temaer har fokusert mye på kommunikasjonen mellom ledere og ansatte, samt ulike typer kommunikasjonsverktøy (Bergum, 2009; Weisband, 2008). Det er i liten grad fokusert på hvordan ledere utøver sine roller med bruk av disse verktøyene, noe som gav oss inspirasjonen til denne studien.

Vårt bidrag til forskningen er å belyse dette fenomenet dypere, da det foreligger begrenset forskning på området ut fra teorien og litteraturen vi har sett på. Formålet med denne studien er å øke forståelsen for bruken av IKT (medium) ved ledelse på avstand. Bergum (2009) legger frem at ledelse på avstand er en måte å lede på som vil øke i omfang i årene som kommer.

1.2 Tema og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er lederens bruk av IKT ved utøvelse av ledelse på avstand. Hvordan og hvorfor ledere velger å bruke ulike IKT-verktøy i utøvelse av sine lederroller kan være avhengige av flere faktorer. Goodhue og Thompson (1995) argumenterer for at ledere velger IKT-verktøy basert på en sammenligning av oppgavens omfang, og hvordan egenskapene til IKT-verktøyet kan utfylle disse. Dette gir rom for en studie hvor vi ønsker å se nærmere på hvordan ledere bruker IKT-verktøy for å utøve sine lederroller når de ikke er på samme sted som sine ansatte.

Oppgavens formål har ikke til hensikt å si noe om ledernes bruk av IKT er ”riktig” eller ikke. Goodhue og Thompson (1995) argumenterer for at ”effektiviteten av et medium” er opp til lederen å avgjøre, og at lederens valg av medium for å utføre gitt oppgave, betyr at lederen utfører oppgaven på en måte som tilfredsstiller lederens krav til mediet. Det kan antas at lederen har et ønske om at sin utøvelse av roller skal være effektivt, noe som betyr at det ønskes et samspill mellom roller og mediets egenskaper. Dette er et viktig argument da dette vil bety at lederen velger å bruke medium som er tilgjengelig for å utøve sin egen rolle på best mulig måte, og følgende problemstilling har blitt formulert:

«Hvordan brukes IKT (medium) i utøvelsen av lederens rolle – ved ledelse på avstand?»

Operasjonalisering av denne problemstillingen baserer seg i stor grad på Goodhue og Thompsons (1995) argument om at det er samspill mellom oppgave og teknologi, når teknologien brukes av et individ. Argumentet brukes i oppgaven for å vise at utøvelsen av lederroller ved ledelse på avstand finner sted når lederen bruker IKT for å utøve gitt rolle. På denne måten defineres lederen som individet, lederens rolle som oppgaver, og IKT som teknologien. Yukls (2012) oppgave- og relasjonsorienterte lederatferder tar for seg oppgaver

og plikter ledere vil ha uavhengig av nivå eller organisasjon. For å kunne belyse hvordan IKT brukes for å utøve disse rollene ser vi på mediets egenskaper ved hjelp av rammeverket til Dennis, Fuller og Valacich (2008), som tar for seg fem ulike elementer for å kunne belyse hva et medium kan legge til rette for når det brukes. Disse elementene er overføringshastighet, parallellisering, symbolvariasjon, innkoding og dekodning. Summen av disse bidrar til å belyse hva et media legger til rette for, om det brukes eller konfigureres. Lederens roller og mediets egenskaper blir fundamentet for en analysemodell for å belyse problemstillingen. Modellen viser at lederens roller og mediets egenskaper samsvarer når lederen utøver rollen ved hjelp av valgt mediet.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i sju hovedkapitler. Innledningen legger frem om bakgrunn for valg av tema og vår problemstilling. Kapittel to beskriver case for undersøkelsen, og legger frem kort om Lerøy Aurora. I kapittel tre presenteres det teoretiske rammeverket oppgaven er bygget på, som også danner grunnlaget for å besvare problemstillingen. Med utgangspunkt i at ledelse på avstand kan belyses ved å se på lederens roller og valg av medium, legges teori om lederens roller og mediets egenskaper frem. Teorikapitlet avsluttes med å presentere en analysemodell. I kapittel fire redegjøres for valg av kvalitativ forskningsmetode, og beskriver designet av studien. Videre i kapittel fem vil innsamlede data analyseres, før funnene drøftes i kapittel seks, før vi i siste kapittel avslutter med en konklusjon.

2 Case Lerøy Aurora

Havbruksnæringen er i stor vekst, og i fronten befinner Lerøy Aurora AS seg. Selskapets hovedvirksomhet er produksjon av atlantisk laks og ørret. Selskapet produserer også andre fiskeprodukter gjennom datterselskapene Laksefjord AS og Senja Akvakultursenter.

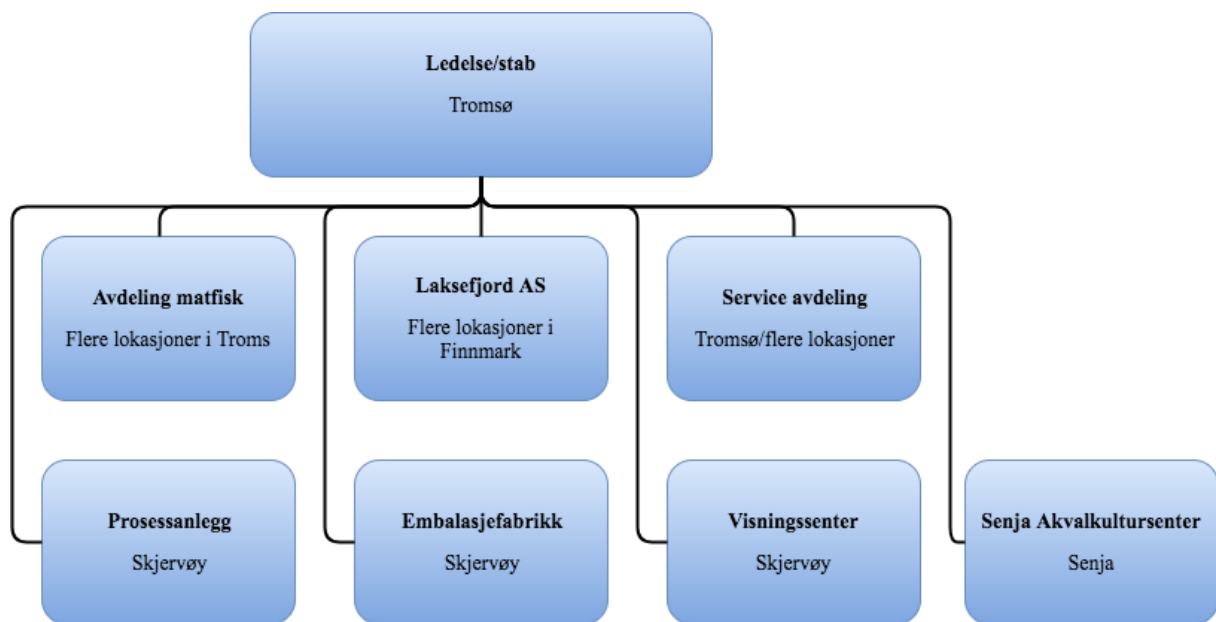
Lerøy Aurora er et 100% eid datterselskap av Lerøy Seafood Group, som er verdens nest største produsent og eksportør av atlantisk laks. Selskapet består i dag av 375 ansatte, og utgjør totalt 170 årsverk

Ved utgangen av 2015 bestod Lerøy Aurora av 25 konsesjoner for produksjon av laks og ørret. Av disse 25 konsesjonene er 17 av disse lokalisert i Troms fylke (Lyngen, Skjervøy, Kåfjord, Tromsø og Karlsøy kommune) og de resterende 8 konsesjonene er lokalisert i Finnmark (Sør-Varanger og Nesseby kommune). Selskapet består også av en visningskonsesjon for akvakultur i Senja kommune, og et prosessanlegg i Skjervøy kommune. Tilsammen omsatte Lerøy Aurora for over 1 milliard kroner i 2015 (Robertsen, 2016).

Lerøy Aurora er organisert i 9 ulike avdelinger som er spredt over Troms og Finnmark. Hver avdeling har sin egen funksjon og område. Selskapets hovedkontor er i Tromsø, hvor ledelsen befinner seg. Organiseringen av selskapet gjør at ledere og ansatte ikke har mulighet til å være på samme sted det meste av tiden, og lederne veksler på å være på hovedkontoret i Tromsø og ute på de ulike lokasjonene som tilhører sin avdeling og virkeområde (se figur 1).

Havbruksnæringen er strengt regulert i Norge og internasjonalt. Lerøy Aurora følger også internasjonale sertifiseringer. Av Norske lover er det spesielt forskrift om internkontroll for å oppfylle akvakulturlovgivningen (IK-Akvakultur) og akvakulturloven. Et resultat av dette er at det stilles strenge krav til å overvåke produksjonen kontinuerlig, både med hensyn til fisk og HMS. Lerøy Aurora blir med jevne mellomrom kontrollert av eksterne aktører som Fiskeridirektoratet og mattilsynet. For å imøtekomme krav til kontroll bruker selskapet en rekke ulike IKT-verktøy i den daglige driften.

Lederne i selskapet må også kommunisere med de ansatte som befinner seg på avstand, noe som gjøres ved bruk av ulike IKT-verktøy og ved fysisk tilstedeværelse når det er mulig. I neste avsnitt vil de mest bruke IKT-verktøyene redegjøres for.



Figur 1: Simplifisert organisasjonskart av Lerøy Aurora AS

2.1.1 Mest brukte IKT-verktøy i Lerøy Aurora

Ut over bruk av E-post og telefon benytter ansatte i Lerøy Aurora seg av noen IKT-verktøy som er unike for selskapet.

Rapporteringssystemer

Det er flere spesifikke systemer som benyttes for å overvåke den daglige driften. Eksempelvis er det et verktøy som tar for seg alt som omhandler service på utstyr og lokalitetene (Havbruksloggen). Det er et verktøy som tar for seg alle detaljer rundt selve produksjonen, både biologisk og økonomisk (Fishtalk). Videre er det et dataprogram for internkontroll, kvalitets- og virksomhetsstyring til bruk for alle ansatte i organisasjonen. Systemet er knyttet til avvik, prosedyrer, risikoanalyser og revisjonsmeldinger (EQS). Informasjonen som kommer fra disse systemene er både automatisert og produsert av de ansatte. Formålet med rapporteringssystemene er at ledere og ansatte skal kunne hente ut den informasjonen som er nødvendig for utøvelse av deres rolle, på en rask og enkel måte. Alle lederne som har blitt intervjuet i denne studien benytter seg daglig av et eller flere av disse systemene.

SharePoint

SharePoint er en web-basert samarbeidsplattform som er integrert med Microsoft Office. Egenskapene til plattformen kan konfigureres, men primært er den ment for dokument

håndtering. Plattformen brukes i hovedsak for deling av informasjon, men det er også gjennom SharePoint ledere og ansatte får tilgang til andre IKT-verktøy selskapet bruker. SharePoint har flere ulike funksjoner, men det er først og fremst et samlingspunkt for alle IKT-verktøy i selskapet. Videre brukes SharePoint for å kunne arbeide sammen i felles dokumenter, og lagre relevant informasjon slik at alle har tilgang til den. Plattformen brukes også som en arena for å publisere nyheter om selskapet, da alle ansatte i selskapet har tilgang til SharePoint, og tilgangen er tilrettelagt deres administrative nivå. Det er i hovedsak utvalgte administratorer som publiserer innhold på SharePoint. En ytterligere funksjon er også at SharePoint skal fungere som et oppslagsverk for ledere og ansatte slik at de kan finne den informasjonen de trenger i henhold til personalhåndbok, HMS-håndbok, rutiner, regler, HR, organisasjonskart, kontaktinformasjon osv. SharePoint er tilgjengelig både på datamaskin, nettbrett og mobil, slik at alle ansatte skal kunne få enklest mulig tilgang.

3 Teori

I dette kapitlet vil det teoretiske rammeverket bli presentert, for å kunne besvare oppgavens problemstilling: *“Hvordan brukes IKT (medium) i utøvelse av lederroller - ved ledelse på avstand?”* Først blir fenomenet ledelse på avstand redegjort for, og eventuelle utfordringer dette fører med seg. Etter dette vil lederens roller bli forklart og definert basert på Yukl (2012) oppgave- og relasjonsorientert lederatferd. Disse rollene er utgangspunktet for vår operasjonalisering, og detter et spekter at ulike plikter og oppgaver ledere kan sies å ha.

Videre vil IKT gjøres rede for, etterfulgt av hvordan IKT-verktøy kan evalueres ut fra sine egenskaper basert på rammeverket til Dennis m.fl., (2008), som tar for seg fem elementer for å evaluere mediets egenskaper: Overføringshastighet (tilbakemelding), parallellisering, symbol variasjon, innkoding og dekodning. Summen av disse elementene bidrar til å belyse hva et media legger til rette for. Dette gjøres for å kunne bedre forstå hvorfor ledere bruker medium på den måten de gjør.

Formålet med denne studien er en dypere forståelse av hvordan ledere bruker ulike medium i utøvelse av sine lederroller. Analysemodellen baserer seg på samspillet mellom roller og mediets egenskaper, som sammen muliggjør utøvelsen av ledelse på avstand.

3.1 Ledelse på avstand

Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver ledelse som ”en bruk av innflytelse til å organisere arbeidet, slik at gruppen eller organisasjonen når sine mål” . Videre beskrives en leder som ”en person med ansvar for en enhet eller organisasjon”(s.333). (Andersen, 2009) bygger videre på dette og argumenter for at ”ledelse er å oppnå resultater gjennom andre mennesker”(s. 82). På bakgrunn av dette fremkommer det at ledelse er en viktig funksjon, og at det vil være vanskelig for en organisasjon og eksistere uten ledelse (Andersen, 2009).

Strand (2007) legger frem at ledelse kan også bli sett på som et sett av roller, der noen av lederens viktigste funksjoner er å håndtere paradokser, usikkerhet, konflikter og tvetydighet i organisasjonen og i omgivelsene. Ledere benytter seg av ulike virkemidler for å imøtekomme disse funksjonene, og i samspill med andre forsøker lederen å nå mål (Berg, 2006).

Som nevnt innledningsvis benytter Lerøy Aurora AS seg av en organisering hvor leder og ansatt ikke befinner seg på samme sted det meste av tiden. Ledelse på avstand betyr ikke utelukkende at leder og ansatt ikke kan møtes, men utgangspunktet vil være at for mesteparten av tiden vil leder og ansatt befinne seg på ulike geografiske lokasjoner. Derfor må ledere benytte seg av IKT for å utføre sine arbeidsoppgaver og for å kommunisere med sine ansatte. I teori om ledelse på avstand er dette et fenomen som Eyring (2001) referer til som ”long distance leadership” eller ledelse på avstand på norsk. Heen, Bjørnholt og Knudsen (2008) beskriver videre at det som kjennetegner ledelse på avstand, er at det er geografisk avstand mellom der leder og ansatte gjør sine daglige plikter. Videre legger Heen m.fl., (2008) frem at for at konteksten skal være ledelse på avstand må det være minimum to medlemmer, og disse må være på ulike geografiske lokasjoner. Basert på dette velger vi å definere ledelse på avstand følgende i denne oppgaven: *”Ledelse på avstand er når ledelsen av en, eller flere personer har sin daglige arbeidsplass på en annen geografisk lokasjon enn lederen selv”*.

Bergum (2009) argumenterer for at det er forskjeller for en leder å lede ansatte på avstand, og ved stedlig ledelse (når leder og ansatt befinner seg på samme lokasjon). Disse forskjellene er at ved å lede ansatte på avstand vil det være økt behov for å planlegge, avklare forventinger til roller, utvikle tillitt, regelmessig og effektiv kommunikasjon. Studien er en av få studier som har blitt gjennomført i Norge, og prøver å avdekke teori om ledelse på avstand ved bruk av IKT. Bergum hevder videre for at lederen må være bevist på medium som brukes, da det er gjennom disse daglig kommunikasjon og informasjonsdeling med de ansatte finner sted.

For at ledelse på avstand skal finne sted må lederen kunne utøve sin rolle som leder, dette til tross for den geografiske avstanden mellom lederen og ansatte. Utøvelsen muliggjøres i stor grad gjennom IKT, og som nevnt innledningsvis i oppgaven, er det lederens oppgaver som legger føringer for hvilke egenskaper et medium må ha for at lederen skal benytte seg av mediet. Når lederen benytter seg av valgt medium for å utøve sin oppgave, er det et samspill mellom lederens forventinger til hvordan rollen skal utøves og egenskapene mediet har. Det vil derfor være hensiktsmessig å definere lederens oppgaver i følgende delkapittel slik at oppgavens problemstilling kan besvares.

3.2 Lederens roller

I denne delen av oppgaven vil lederens roller gjøres rede for. Denne oppgaven tar utgangspunkt i oppgave- og relasjonsorientert lederatferd Yukl (2012). Disse atferdene tar for seg ulike oppgaver og plikter lederen må utøve, uavhengig av organisatorisk nivå.

Vårt utgangspunkt er at lederens roller defineres ut fra disse to lederatferdene: Oppgave- og relasjonsorientert (Yukl, 2012). Disse to lederatferdene er ikke klart avgrensede orienteringer, og elementer fra begge orienteringene kan overlappe. Effektive ledere har fokus på begge atferdene, noe som kan argumenteres for å være spesielt viktig for ledelse på avstand (Bergum, 2009; Jacobsen & Thorsvik, 2013)

3.2.1 Oppgaveorientert atferd

Yukl (2012) argumenterer for at en oppgaveorientert lederatferd bygger i stor grad på at lederen skal sørge for at de ansatte og selskapets ressurser benyttes på en hensiktsmessig og målrettet måte. I praksis betyr dette at lederen planlegger og organiserer arbeidet for seg selv og sine ansatte, og formidler hva som må gjøres og hvordan. På denne måten kan den daglige driften effektiviseres med at de ansatte vet hva som forventes av dem, og hva de kan forvente av lederen.

Det å planlegge er en viktig del av det å være leder, og dette krever kommunikasjon med de ansatte slik at lederen kan få informasjon som trengs for å kunne ta de rette avgjørelsene. Det er lederens oppgave å samle inn informasjon fra ulike hold, bearbeide denne, og sende ut igjen det som er relevant for de ansatte. God planlegging stiller krav til at lederen må være aktivt opptatt av å søke og holde seg orientert om hva som skjer innenfor egen enhet og i organisasjonen generelt (Shipper & Dillard, 2000).

God planlegging fører til at lederen i samspill med de ansatte kan utvikle rutiner for hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, og hvordan de skal gjennomføres. Dette betyr at de ansatte vil bli mer selvdrevne, og at lederen ikke trenger å bruke like mye tid på å detaljstyre de ansatte. Dersom oppgaver er tilstrekkelig avklart, og måten å gjennomføre disse på er definert og blitt prosedyre, vil det være mindre behov for kontakt og oppfølging av den enkelte. I slike tilfeller er det en risiko for at for stor grad av kontakt og oppfølging oppleves som kontrollerende for den ansatte. For å unngå dette er delegering av ansvar og

beslutningsmyndighet noe som kan bidra til at de ansatte i større grad medvirker aktivt og tar selvstendig ansvar (Colbjørnsen, 2003). Bergum (2009) argumenterer for at det er forskjeller for en leder å lede ansatte på avstand, og ved stedlig ledelse. Disse forskjellene er at ved å lede ansatte på avstand vil det være økt behov for å planlegge, avklare forventinger til roller.

For at lederen og de ansatte skal arbeide sammen på den mest effektive måten er det viktig med samhandling. Samhandling betyr at medlemmene av organisasjonen arbeider sammen, med å koordinere arbeid, kompetanse og ressurser, og på denne måten vil den daglige driften effektiviseres. Lederen kan legge til rette for samhandling med å fremme samarbeid mellom ansatte og/eller enheter i organisasjonen, slik at disse kan dra nytte av hverandre (Yukl, 2012).

Kerr og Hiltz (2013) hevder i sine studier at IKT ikke klarer å legge til rette for "støttende samhandling", videre trekkes det konklusjoner til at det betyr at relasjonen mellom leder og ansatt kan bli upersonlig og i verstefall fiendtlig. Sarbaugh-Thompson og Feldman (1998) støtter dette og argumenter for at noe av grunnen til at IKT ikke oppfattes som et godt verktøy for samhandling er at IKT reduserer muligheten for uformell samtale, noe som kan føre til svekket troverdighet. Videre legger Avolio og Kahai (2003) frem at lederens sosiale nærvær og tilstedeværelse er de største forskjellene mellom ledelse på avstand og stedlig ledelse. Ledere som leder på avstand må reise til de ansattes lokasjon for å kunne møte de fysisk. Dette resulterer i at ledere må være bevisst på hvilken kommunikasjon som egner seg for å ta over ulike medium, og hva som burde tas ansikt-til-ansikt. Dette kan forklares med at fysisk nærhet mellom leder og ansatt er en faktor som har betydning for kommunikasjonsmønstre. Fysisk nærhet som å ha kontor ved siden av hverandre betyr at leder og ansatt møtes oftere og kommuniserer mer. Da spesielt uformell og ikke-planlagt kommunikasjon, eksempelvis som et tilfeldig møte i gangen mellom leder og ansatt. Dette støttes av en oppfatning om at den beste kommunikasjonen finner sted når det ikke er teknologi mellom partene (Heen m.fl., 2008; Hollan & Stornetta, 1992; Ling, 1998).

Yukl (2012) legger også frem at det er lederen som må sette mål, samt vurdere om disse målene blir oppnådd. Lederen må formulere og legge frem disse målene på en realistisk og konkret måte slik at de ansatte forstår og aksepterer hva som skal gjøres. En måte å øke

sjansen for at de ansatte skal akseptere målene er å engasjere de i prosesser ved å gi de myndighet og ansvar.

I situasjoner hvor de ansatte viser atferd som er overskridende med hva som er akseptert i organisasjonen, er det lederens ansvar å disiplinere den ansatte. Lederen må identifisere denne atferden raskt, slik at bakgrunnen for problemet kan identifiseres og håndteres. Dette vil være med på å bidra til at de ansatte oppfatter lederen som bestemt og stødig (Morgeson, 2005). Mindre kontakt på grunn av avstand kan gi den som ledes inntrykk av at leder er mindre aktiv, fordi at lederen er fysisk mindre synlig (Avolio og Kahai, 2002). Det kan derfor oppfattes av de ansatte at lederen har mindre grunnlag for å gi tilbakemeldinger. Konstruktiv kritikk benyttes av ledere for å veilede medarbeidernes adferd og unngå misforståelser. (Bergum, 2009) legger frem at negative tilbakemeldinger vil være vanskeligere å formidle ved ledelse på avstand, både for leder og den som ledes.

Lederen overvåker og kontrollerer oppgaver for å vurdere om ansatte utfører sine tildelte oppgaver og om arbeidet går som planlagt. Oppfølging av ansatte er noe som kreves at lederne gjør, gitt ut ifra stillingsbeskrivelsene deres, i tillegg til å være nedfelt i arbeidsmiljøloven. Informasjon samlet fra overvåking brukes til å veilede lederen hvordan tilbakemelding som skal formidles. Det er flere forskjellige måter å overvåke oppgaver på, herunder direkte fysisk observasjon, som vil være at den ansatte og lederen befinner seg på samme lokasjon, og at lederen kontrollerer fysisk hva medarbeiderne gjør. Det legges også fram at dersom medarbeidere møtes for å løse en oppgave, kan det oppstå diskusjoner som bidrar til løsninger av noe helt annet enn formålet med møtet (Bakke m.fl., 2001). Andre måter å overvåke oppgaver på kan være undersøkelse av registrerte aktiviteter eller rapporter, eller bruk av informasjonssystemer (Yukl, 2012).

Det er flere fordeler med rutiner, eksempelvis gjør dette det lettere for lederen å følge opp arbeidsoppgavene til de ansatte, da både leder og ansatt på forhånd vet hva og hvordan noe skulle vært utført. Rutiner gir lederen mer tid til å fokusere på andre arbeidsoppgaver. Videre vil det være lettere for lederen å håndtere uforutsette ting når arbeidsoppgaver er systematisert med at lederen kan fokusere på den akutte hendelsen, og de ansatte vil fremdeles vite hva de skal foreta seg. På denne måten vil forsinkelser i drift, og sløsing av ressurser minimeres (Yukl, 2012).

Kompetanse og erfaring blant ansatte har betydning hvor mye lederen må detaljstyre, kontrollere og overvåke de ansatte ut over de systemer, rutiner og stillingsinstruksjoner som en organisasjon normalt vil ha etablert for dette (Colbjørnsen, 2003). Om det er begrenset kunnskap og ferdigheter hos de ansatte vil det ikke si at ledelse på avstand ikke vil fungere. I slike tilfeller må lederen øke sin støtte og kontroll for at de ansatte skal kunne gjøre jobben sin (Bergum 2009). Bergum argumenterer for at det gjør ledelse på avstand mye lettere om det er høy grad av kunnskap hos de ansatte og at lederen kjenner sine ansatte godt.

3.2.2 Relasjonsorientert atferd

Relasjonsorientert atferd innebærer oppgaver hvor lederen har fokus på oppgaver som bidrar til å hjelpe de ansatte å utvikle seg, noe som blant annet gjøres ved å gi de tilbakemeldinger. Lederen må vise oppmerksomhet og omsorg slik at medarbeiderne føler seg tilfreds på arbeidsplassen (Yukl, 2012). For å bygge opp et forhold til og trygghet hos medarbeidere, kan lederen eksempelvis la ansatte ta del i beslutningsprosesser knyttet til arbeidet. Dette vil kunne gi de ansatte en eierskapsfølelse til arbeidet som skal gjøres, og derav også en stolthetsfølelse ovenfor arbeidet og energien de legger ned i oppgavene sine (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Videre kan det bidra til å styrke de ansattes identifisering med organisasjonen (Yukl, 2012). Nordhaug (2004) drøfter dette i sin forskning, og legger frem at det er lederen som har kontroll over de ansattes rammebetingelser i form av mål og ressurser, og er derfor den som best kjenner til behovet for utvikling innenfor den ansattes ansvarsområde. Videre argumenteres det at økt involvering og medbestemmelse fra de ansatte, kan redusere lederens mulighet til kontroll. Derfor må lederen i større grad utøve veiledning og opplæring gjennom tett integrering med sine ansatte, som krever mer fysisk tilstedeværelse av lederen.

Kirkhaug (2014) definerer utvikling av ansatte som «systematisk utvikling av ansattes formelle og sosiale kompetanse til fordel for organisasjonen og den ansatte selv» (s. 164). Lederen utvikler sine medarbeidere for å øke egenskaper og selvtillit hos den ansatte, og tilrettelegger for utvikling av deres karriere (Yukl, 2012 & Lai, 2004). Utvikling av medarbeidere kan gjøres på flere ulike måter, det viktigste er formålet med oppgaven som er knyttet til at den ansatte skal føle en utvikling. Lederen kan eksempelvis komme med råd om karriere, informere de ansatte om relevante utviklingsprogrammer, tilby veiledning når det

trengs, be de ansatte lære opp nye ansatte, eller å tilby muligheter for å bruke ny kompetanse og egenskaper i jobben (Yukl, 2012).

Utvikling av ansatte bør balanseres med støtte av ansatte. Lederen kan vise støtte gjennom å bygge relasjoner til de ansatte, dette gjøres eksempelvis ved å hjelpe den enkelte med å takle stressfylte situasjoner. Støtte relateres til å vise hensyn for behovet og følelsene til medarbeideren. Lederen kan vise hensyn ved å lytte til ansatte når de er bekymret eller opprørt, og å vise tillitt og oppmuntring når det er vanskelige oppgaver (Yukl, 2012). Betydningen av tillit for ledelse på avstand er framhevet av Avolio og Kahai (2002) og Antonakis og Atwater (2002), som hevder at ved ledelse av ansatte på avstand må relasjoner og tillitsforhold bygges opp raskere enn ved ledelse av samlokaliserte personer, dette grunnet risikoen for sosial fragmentering. Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at fysisk avstand mellom leder og ansatte kan føre til sosial fragmentering, hvor man i mindre grad vil oppleve felleskap i organisasjonen. Med fragmentering menes her en økende oppdeling i grupper og områder. Dette kan bety at det blir vanskeligere for leder å knytte et personlig forhold med de ansatte som ledes på avstand.

Karasek og Theorell (1992) legger frem at manglende fysisk nærhet fra lederen kan påvirke de ansatte på en negativ måte, da spesielt deres oppfatning av stress og belastninger. I verstefall kan en effekt av manglende fysisk kommunikasjon være at det sosiale samværet på arbeidsplassen svekkes, da kommunikasjon gjennom IKT alene ofte kan føre til feiltolkninger, sint og uhemmet kommunikasjon, følelsen av isolasjon og depersonalisering av lederen (Sproull, Kiesler & Kiesler, 1992). Et resultat av dette er at følelsen av isolasjon forsterkes når fysisk kommunikasjon erstattes med bruk av IKT (Markus, 1994). Dette støttes av Daft og Lengel (1986) som argumenterer for at manglende evne til å overføre visse symboler (fysiske, visuelle og verbale) kan ha effekt på sosiale oppfatninger. Når disse symbolene reduseres, eller fjernes, resulteres dette i en reduksjon av sosial tilstedeværelse. Postmes m.fl., (2000) legger frem at resultatet vil være at lederen eller den ansatte oppfattes mer som objekter enn virkelige mennesker. Walter (1996) argumenterer for at denne oppfatningen kan være midlertidig, om leder og ansatt har eller utvikler en sterk relasjon, som gjør at faren for sosial fragmentering reduseres. Fremdeles vil faren for sosial fragmentering som et resultat av manglende samhold og sosial tilhørighet, være noe lederne må være beviste på i sin rolle (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Tilbakemeldinger som er positivt relaterte brukes for å vise verdsettelse av arbeid og innsats. Det er viktig at lederen ser etter hva som fortjener anerkjennelse, og gir tilbakemelding som er oppriktig, spesifikk og passer tidsmessig (Yukl, 2012). Opplevelsen av å bli anerkjent vil kunne bidra til økt motivasjon hos medarbeiderne, og utvikle økt jobbtilfredshet og dermed også tilhørighet til organisasjonen (Kirkhaug, 2014).

Avolio, Kahai og Dodge (2001) argumenterer for at fysisk avstand reduserer leders mulighet for å kontinuerlig følge opp den som ledes med tilstrekkelig støtte og anerkjennelse, noe som vil kunne påvirke den enkeltes prestasjoner. Yagil, (1998) har funnet at ledelse på avstand har større effekt på den kollektive effektiviteten enn på den individuelle, noe som kan skyldes at ledere på avstand ofte fokuserer mer på gruppers resultater og mindre på den enkeltes bidrag. Argumentasjonen til Yagil (1998) kan sees i samsvar med Avolio m.fl., (2001) som hevder at geografisk avstand kan gi den som ledes oppfattelsen av at lederen er mindre tilgjengelig for tilbakemelding, når lederen ikke fysisk kan observeres. Som en konsekvens blir resultatet færre tilbakemeldinger og mindre anerkjennelse.

3.2.3 Oppsummering av ledelse på avstand og lederens roller

I denne delen av oppgaven har ledelse på avstand blitt presentert, ledelse på avstand er fenomenet vi ønsker å belyse i denne oppgaven, og setter konteksten for oppgaven. Videre legges det frem at ledelse kan bli sett på som et sett av roller, som ledere må utøve. Oppgaven tar utgangspunkt i oppgave- og relasjonsorientert lederatferd (Yukl, 2012). Når en leder utøver oppgaveorientert atferd vil fokuset i hovedsak være å få til samhandling i organisasjonen, da lederen er ansvarlig for overordnet koordinering i en organisasjon. For å få til koordinering kreves planlegging. Planlegging er dog ikke nok for å få til samhandling, derfor er det spesielt viktig ved ledelse på avstand at lederen kontrollerer at samhandling skjer, og holder overblikk over alle prosesser.

Ved utøvelse av en relasjonsorientert atferd vil lederens viktigste oppgaver være å skape sosial tilhørighet og samhold i en organisasjon, dette er viktig for å skape trivsel, da det er lederen som er fellesnevneren blant de ansatte. Utvikling av ansatte er også en sentral oppgave, noe som gjøres ved å støtte og oppfølging av ansatte. Videre knyttes det

utfordringer til ledelse på avstand ved bruk av IKT, da tidligere studier har lagt frem at avstand kan føre til misforståelser og sosial fragmentering.

For at ledelse på avstand skal finne sted må lederen kunne utøve sin rolle som leder, dette til tross for den geografiske avstanden mellom lederen og ansatte. Utøvelsen muliggjøres i stor grad gjennom IKT, og det er lederens oppgaver som legger føringer for hvilke egenskaper et medium må ha for at lederen skal benytte seg av mediet. Når lederen benytter seg av valgt medium for å utøve sin oppgave, er det et samspill mellom lederens forventninger til hvordan rollen skal utøves. Det vil derfor i neste del av oppgaven presenteres IKT ut ifra mediets egenskaper, dette for å kunne drøfte egenskapene i analysen opp mot hvilke medium som brukes for å utøve lederrollene som ble presentert i dette kapitlet.

3.3 Informasjon og kommunikasjonsteknologi

Tidligere i denne oppgaven ble det lagt frem at IKT muliggjør ledelse på avstand. Det ble også lagt frem antagelsen om at de ulike egenskapene et medium har er avgjørende for at lederen skal benytte seg av mediet i utøvelse av sin lederrolle (Goodhue & Thompson, 1995). I dette delkapitlet vil først en redegjørelse av IKT bli presentert, før rammeverket til Dennis presenteres for å vise hvordan mediets egenskaper kan evalueres ut fra fem ulike kategorier.

Med å presentere hvordan egenskaper et medium har, vil det være mulig å belyse hvilke egenskaper lederne vektlegger i utøvelsen av sin lederrolle, og hvordan valgt medium blir benyttet. Dette vil være med på å systematisere og analysere lederens bruk av IKT.

I Lerøy baserer bruken av IKT seg i hovedsak på to grunner: Den første grunnen er at lederne må benytte seg av IKT for å kunne utføre sin stillingsinstruks, noe som betyr at bruken av IKT i Lerøy Aurora er en del av det å utføre sin stilling. Den andre grunnen er knyttet til at kommunikasjon med de ansatte og eksterne aktører. Det er hensiktsmessig for ledere å bruke IKT-verktøy, for å ha en daglig dialog med hensyn til tid, og organisering av ressurser.

3.3.1 Definisjon av IKT, IKT-verktøy og medium

Informasjons og kommunikasjonsteknologi (IKT) er en generell betegnelse som er brukt for å beskrive et stort antall av ulike teknologier og applikasjoner (Bouwman, Van Den Hooff & Van De Wijngaert, 2005). Et IKT-verktøy er en spesifikk teknologi som overfører informasjon fra en sender til en mottaker. Eksempelvis kan dette være epost, telefon eller rapporteringssystemer innad i en organisasjon. Et medium er en forlengelse av denne definisjonen og inkluderer kommunikasjon ansikt-til-ansikt mellom sender og mottaker (Dennis m.fl., 2008)

Bruken av IKT knytter en organisasjon sammen, både med tanke på samhandling, men også kommunikasjon (Bergum, 2009). I hovedsak skiller det mellom samarbeidsplattformer, slik som SharePoint som ble lagt frem i kapittel 2, og ulike kommunikasjonsverktøy.

Samarbeidsplattformer inkluderer IKT-verktøy som ulike rapporteringssystemer og arenaer hvor flere kan arbeide sammen på en eller flere oppgaver. Verktøy som E-post, telefon, SMS og Skype er eksempler på IKT-verktøy som tilrettelegger en direkte dialog mellom leder og ansatt.

Kommunikasjon

Bruken av IKT for å kommunisere tilrettelegger for at sender og mottaker kan kommunisere med hverandre både synkront og asynkront. Synkron kommunikasjon kan knyttes til overføringshastigheten, og at utvekslingen av informasjon skjer kontinuerlig, eller tilnærmet kontinuerlig. Eksempler på dette kan være chatteprogrammer, hvor man har mulighet til å bruke tekst og bilder for å utveksle informasjon over internett. Ved asynkron kommunikasjon skjer informasjonsdelingen på ulike tidspunkt, da eksempelvis gjennom E-post eller fax, hvor sender og mottaker bruker tid på å svare. (Lynn Pulley & Sessa, 2001).

Samarbeidsplattform

Målet med en samarbeidsplattform er å støtte samhandling i en organisasjon med at ansatte kan arbeide sammen, eller hente ut informasjon fra en felles lagringsplass på deres datamaskin eller smarttelefon. Formålet med dette er at det skal være lettere for ledere å koordinere og kommunisere med flere medlemmer av organisasjonen samtidig (Ellis, Gibbs & Rein, 1991). Samarbeidsplattformer er systemer som tilrettelegger for samhandling og er designet for å hjelpe brukere til å arbeide med en felles oppgave samtidig (Bergum, 2009).

3.4 Evaluering av mediets egenskaper

Som nevnt tidligere må også ansikt-til-ansikt trekkes inn som et medium når mediets egenskaper skal evalueres. Det finnes i dag mange IKT-verktøy, og det utvikles stadig nye. E-post, telefon, chat-funksjoner, videokonferanser og intranett er blant annet noen eksempler på IKT-verktøy som de fleste organisasjoner benytter seg av i dag.

IKT-verktøy kan konfigureres, noe som betyr at et IKT-verktøy kan tilrettelegge for både synkron og asynkron kommunikasjon (McAfee, 2006). Dette betyr at evaluering av IKT-verktøy må ta høyde for at verktøyet kan konfigureres, og at et verktøy kan ha flere egenskaper. Dennis m.fl., (2008) presenterer et rammeverk bestående av fem ulike kategoriseringer av mediets egenskaper, hvor de tre første kategoriene kan knyttes til overføring av informasjon mellom leder og ansatt, og de to siste kategoriene omhandler lederens tolkning og prosessering av informasjonen. Disse kategoriene er; overføringshastighet, parallellisering, variasjon av symboler, innkoding og dekodning.

Sammen og hver for seg beskriver disse kategoriene hvilke egenskaper et medium kan besette.

3.4.1 Overføring av informasjon

De tre første delene av mediets egenskaper tar for seg selve overføringen av informasjon fra en sender til en mottaker. Disse kategoriene er overføringshastighet, parallellisering og symbolvarians. I følgende avsnitt vil disse kategoriene redegjøres for, slik at de kan benyttes senere i oppgaven.

Overføringshastighet

Den tidsperioden det tar å sende en beskjed til en mottaker refereres til som mediets overføringshastighet. For enkelhetsskyld kan dette også refereres til som tilbakemelding (Burgoon m.fl., 1999). Tilbakemeldingen kan skje raskt, umiddelbart eller ikke i det hele tatt (Dennis m.fl., 2008; Te'eni, 2001; Zack, 1994). Høyere overføringshastighet betyr at sender og mottaker kan kommunisere med hverandre raskere. I tilfeller hvor tilbakemeldingen kan skje umiddelbart vil tilbakemeldingen være kontinuerlig, tilnærmet slik som i en samtale ansikt-til-ansikt. (Rogers, 1986; Schegloff, 1987). På den andre siden vil lavere overføringshastighet betyr at det vil ta lengre tid før sender og mottaker får kommunisert med hverandre. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at høyere overføringshastighet legger til rette for en økt koordinering og samhandling (Dennis m.fl., 2008).

Parallellisering

Noen ganger vil det være mulighet for at flere deltakere kan kommunisere samtidig over et medium, eksempelvis at flere snakker sammen ansikt-til-ansikt eller via telefon. Et begrep som beskriver dette er grad av parallellitet, og beskriver hvor mange sendere som kan sende informasjon over et medium på samme tid (Nunamaker, Dennis, Valacich, Vogel & George, 1991). Dette kan også refereres til toveiskommunikasjon, da flere deltakere kan kommunisere med hverandre på samme tid. (Burgoon m.fl., 1999). Parallellitet kan argumenteres for å senke samhandling med å la brukere ha flere samtaler på samme tid, og disse samtaler kan flettes sammen noe som vil gjøre det vanskeligere å koordinere. (Herring, 1999)

Symbolvariasjon

Mengden informasjon som et medium kan overføre referer til grad av symbolvarians (Dennis m.fl., (2008). (Daft & Lengel, 1986) legger frem at ansikt-til-ansikt kommunikasjon vil ha et mangfold av verbale og ikke-verbale hint, samt språk. Dette gjør at det vil være lettere for de som kommuniserer sammen å uttrykke hva de mener på mer enn en måte. Sitkin, Sutcliffe og Barrios-Choplin (1992) legger frem at essensen av kommunikasjon og språk er symboler, og at mennesker bruker ulike symboler for å kommunisere (Rogers, 1986). Mennesker kan kommunisere på mange ulike måter, fysisk ved beføling, visuelt med gestikulering og mimikk, verbalt med å prate.

Mange medium tilrettelegger for at flere sett med symboler kan sendes på samme tid, eksempelvis kan vi snakke med noen ansikt til ansikt, gestikulere, bruke kroppsspråk og bruke beføling. Eksempelvis vil det være mer tidsbesparende å vise at noe er bra ved å nikke på hodet, enn å sende en E-post. Dette betyr at noen sett med symboler er raskere enn andre å innkode og dekode, eksempelvis vil kroppsspråk være lettere å kommunisere raskt enn skriftlige beskjeder (Williams, 1977).

Fysiske bevegelser, kroppsspråk, mimikk og toneleie kan brukes for å forsterke viktige meninger, slik som misnøye eller aksept, mer effektivt sammenlignet om den samme meningen ble presentert muntlig eller skriftlig (Williams, 1977). På den andre siden argumenterer Vessey (1991) at noen skriftlige symboler, eller multimedia kan forsterke den samme informasjonen forskjellig avhengig av hvordan symboler som blir brukt. Eksempelvis vil en epost som inneholder bilde og tekst gi mottakeren mer å gjøre seg opp en mening på, sammenlignet med bare tekst. Dette er også noe som kan knyttes til kroppsspråk, hvor gestikuleringer og toneleie vil være med på å forsterke beskjeden som sendes.

Noen skriftlige eller digitale symbol format (eksempelvis bilde eller tekst) kan forsterke den samme informasjonen på forskjellig vis, slik at resultatet vil være forskjellig avhengig av hvordan symboler som blir brukt. Noen symbolsett vil være enklere for senderen å bruke, enn for mottakeren å gjøre mening av. Sagt på en annen måte vil det være lettere for senderen å formidle en beskjed med noen symbolsett, sammenlignet med andre. Dette betyr at noen sett av symboler fasiliterer presis innkoding når senderen har mer kontroll over bruken av symboler brukt for å innkode beskjeden, mens andre sett med symboler kan forhindre presis

innkoding. Motsigende kroppsspråk mot handling er et eksempel på dette (Dennis m.fl., 2008).

3.4.2 Prosessering av informasjon

De to siste delene av mediets egenskaper tar for seg den prosessen hvor senderen og mottaker tolker informasjonen som blir sendt. Først vil senderens innkoding redegjøres for, etterfulgt av mottakerens dekodning.

Innkoding (mulighet for å øve)

Avhengig av hvilket medium senderen benytter seg av, vil det være ulik grad for å redigere eller ”øve” på beskjedens før den sendes (Rice, 1992). Dette betyr at et medium som har høy grad av innkoding gir senderen mulighet til å gå over beskjedens flere ganger før den sendes. Formålet med dette er at senderen ønsker å formidle beskjedens på rett måte, slik at mottaker forstår innholdet slik det var ment. Eksempelvis vil en sender kunne bruke mer tid på å formulere en epost, sammenlignet med kommunikasjon over telefon eller ansikt-til-ansikt.

Kravet til innkoding vil være mindre viktig når senderen og mottakeren har lik erfaring, eller bruker samme fagspråk over et medium de vet hvordan fungerer (Kock, 1998). Eksempelvis vil det kreve mindre tid på innkoding å sende faglig informasjon over epost til en kollega, sammenlignet med å sende samme beskjed til noen andre som ikke sitter inne med samme kunnskap. I slike tilfeller vil det være viktigere med innkoding, slik at mottaker klarer å forstå hva som ønskes formidlet. På samme tid vil også økt kompleksitet stille høyere krav til innkoding, da det vil være større mulighet for at mottaker skal misforstå hva som ønskes formidlet (Dennis m.fl., 2008).

Med å kunne bruke mer tid på å formulere en beskjed, vil det være større mulighet for senderen å tilpasse innholdet opp mot konteksten beskjedens skal tydes i, slik at informasjonen som formidles blir mer nøyaktig (Cornelius & Boos, 2003; Kock, 1998). Selv om nøyaktighet i formidling av informasjon kan være positivt, vil det føre med seg forsinkelser i overføring av beskjedens da sender vil måtte bruke mer tid på å formulere beskjedens. Denne forsinkelsen knyttes ikke til overføringshastigheten, men heller hvordan senderen benytter seg av mediet for å sende en beskjed. Dette kan være ugunstig med tanke på tid, spesielt når rask respons er forventet.

Dekoding (mulighet for å reprocessere)

Når senderen har sendt beskjed, må mottaker dekode gitt beskjed for å gjøre seg en mening om betydningen av innholdet. Noen ganger vil det være mulig for mottakeren å kunne reprocessere beskjedene flere ganger, slik at mottaker på bedre måte kan forstå hva senderen ønsker å formidle (Sproull, Kiesler & Kiesler, 1992). Eksempelvis kan en mottaker bruke tidligere e-poster eller rapporter for på bedre måte kunne gjøre mening av beskjedene som er sendt (Nunamaker m.fl., 1991). Et annet eksempel på dette er at ansatte i en organisasjon laster opp ulike dokumenter og rapporter til en delt lagringsplass, slik at andre medlemmer i organisasjonen kan hente ut denne informasjonen, og på denne måten forstå beskjedene de har mottatt bedre.

Muligheten for å kunne reprocessere en beskjed er viktig for prosessering av informasjon da det lar senderen vurdere tidligere sendt informasjon for å kunne danne seg en forståelse. Det er spesielt viktig for overføring av ny, kompleks eller stor mengde informasjon.

Tilgjengeligheten og muligheten til å kunne reprocessere gjør at individer kan se på tidligere sendt informasjon for å støtte informasjonen som sendes og skape en forståelse (Weick & Meader, 1993).

3.4.3 Oppsummering av mediets egenskaper

I delkapitlet over har fem ulike egenskaper for å analysere de ulike egenskapene et medium kan ha blitt lagt frem. Ut i fra dette rammeverket vil vi kunne analysere hvordan egenskaper lederne i Lerøy Aurora AS vektlegger når de utøver sin rolle som leder, og kunne svare på oppgavens problemstilling. Elementene i verktøyet er Overføringshastighet, symbolvarians, parallellisering, innkoding og dekodning.

Som nevnt tidligere kan ulike IKT-verktøy konfigureres, noe som betyr at et medium kan ha flere egenskaper. Eksempelvis vil SharePoint, den mest brukte samarbeidsplattformen i Lerøy Aurora, ville kunne legge til rette for både synkron og asynkron kommunikasjon avhengig av hvordan mediet benyttes. Når medlemmer av organisasjonen jobber sammen på et dokument kan de gjøre dette i samtid, eller på ulike tidspunkt. Videre kan de også benytte seg av ulike chattefunksjoner programmet har. Det kan være utfordrende å kategorisere et medium som SharePoint da det har mange egenskaper avhengig av hvordan det blir brukt. I slike tilfeller

er det nødvendig å se på de ulike evnene mediet har, istedenfor å se det som en samlet enhet. Moderne smarttelefoner vil også være et eksempel på et medium som er vanskelig å kategorisere, da både telefoni, E-post, SMS og ulike chattefunksjoner støttes.

Robert og Dennis (2005) legger frem at et medium som har sterke egenskaper til å støtte overføring av informasjon, vil ha svake egenskaper som støtter prosessering og vice versa. Dette er et viktig argument som sier at intet medium kan sies å være best passet for en oppgave, og at det er lederen (brukeren) som avgjør hva som er de viktigste egenskapene mediet må ha for en gitt situasjon. På denne måten er det lederen som vektlegger hvilke egenskaper mediet må ha, og hvordan mediet skal brukes.

3.5 Operasjonalisering av begrep

I teorikapitlet har det blitt lagt frem teori om ledelse på avstand og hvilke utfordringer dette kan ha for lederen. For å operasjonalisere ledelse på avstand er det presentert teori om lederens roller basert på Yukls (2012) oppgave -og relasjonsorientert lederatferd for å kunne reflektere over hvilke krav til potensielle medium disse rollene vil ha. Videre har det blitt lagt frem teori om hvordan medium kan evalueres, da basert på Dennis' m.fl, (2008) fem elementer; Overføringshastighet, parallellisering, symbolvarians, innkoding og dekodning. Goodhue og Thompson (1995) legger frem at bruk av medium baserer seg på hvordan brukeren opplever at det er et samspill mellom oppgaven som utføres og de evnene mediet har. Ved å undersøke lederens tolkning av samspillet mellom roller og mediets egenskaper, vil det være mulig å svare på vår problemstilling ”Hvordan brukes IKT (medium) i utøvelse av lederroller – ved ledelse på avstand?”

I situasjoner hvor bruken av IKT er den eneste måten å utføre en oppgave på en effektiv og hensiktsmessig måte, vil det mediet som gir best opplevd samspill benyttes (Goodhue & Thompson, 1995). Dette er noe som kommer godt frem i Lerøy Aurora. I havbruksnæringen er det strenge krav til produksjonen av fisk, som betyr at produksjonen må overvåkes kontinuerlig, og rapporteres inn til konsern, myndigheter og samarbeidspartnere. Dette vil ikke være hensiktsmessig å gjøre manuelt da det ville vært for tidskrevende, og ført til forsinkelser både i produksjon og rapportering. Istedenfor brukes IKT for å overvåke produksjonen, og samler inn data raskt og punktlig. Videre er ledere og ansatte i Lerøy på forskjellige lokasjoner, og den daglige kommunikasjonen mellom dem foregår ved hjelp av

ulike IKT-verktøy. Derfor vil bruken av IKT i Lerøy Aurora være tvungen basert på to praktiske implikasjoner: 1) for å overvåke produksjonen, og 2) for å kunne kommunisere med de ansatte som befinner seg på avstand. Dette er noe som ikke ville vært mulig, eller hensiktsmessig å gjøre uten bruken av IKT.

Ledernes bruk av IKT vil være forskjellig, da tolkningen av samspillet mellom roller og mediets egenskaper er en subjektiv tolkning av lederen selv. Studien er ute etter å øke forståelse for samspillet mellom lederens rolle og mediets egenskaper, som vil kunne si noe om hvordan ledere i Lerøy Aurora utøver sine lederroller. Dette blir utgangspunktet for å undersøke vår problemstilling.

3.6 Analysemodell

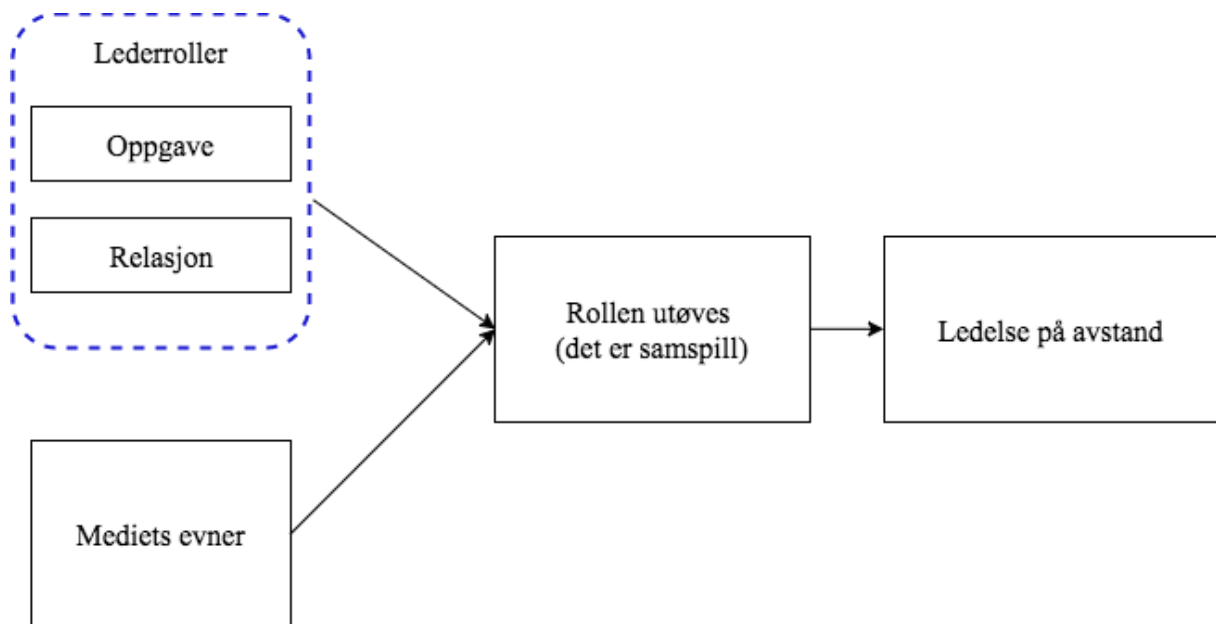
Ledelse på avstand er fenomenet som vi ønsker å få en dypere forståelse av. Ledelse på avstand muliggjøres ved bruken av IKT. I vår oppgave belyses denne bruken fra lederens perspektiv, da i form av hvordan lederen utøver sine lederroller ved bruken av ulike medium. Når lederen velger å bruke et medium for å utøve sin lederrolle er det et samspill mellom mediets egenskaper og hva rollen krever av mediet for å kunne utføre rollen på en tilfredsstillende måte for lederen. Dette samspillet mellom mediets egenskaper og rollen muliggjør ledelse på avstand.

Når lederen opplever at mediets egenskaper oppfyller de kravene gitt rolle har, bruker lederen mediet og det blir et samspill. Dette samspillet muliggjør ledelse på avstand.

De ulike mediene kan benyttes på mange måter, og det er lederen selv som avgjør hvordan mediene oppfyller kravene til de ulike rollene. Da denne tolkningen vil være forskjellig fra leder til leder, betyr det at det vil være ulike mønstre for hvordan mediene brukes i utøvelsen av rollen.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som har blitt presentert i denne oppgaven, har vi formulert følgende analysemodell for å kunne besvare oppgaven problemstilling:

”Hvordan brukes IKT (medium) i utøvelse av lederroller- ved ledelse på avstand?”



Figur 2: Analysemodell

Modellen gir et utgangspunkt for å kunne analysere vår innsamlede empiri, ved å kategorisere funnene ut fra hvordan lederen bruker IKT for å utøve sin rolle i henhold til oppgave- og til relasjonsorientert atferd. Lederrollene i modellen er delt i oppgave- og relasjonsbasert lederatferd, og denne todelingen vil også være grunnlaget for å analysere innsamlet empiri. Disse rollene sier noe om hvilke egenskaper lederen anser som viktig at et medium har, for å kunne bruke mediet til å utøve sin rolle. Mediets egenskaper beskriver hva mediet legger til rette for, slik at lederen vil benytte seg av mediet som er valgt for å utøve sin rolle. Når lederen velger å benytte seg av mediet, utøves rollen og det er et samspill. Dette samspillet muliggjør ledelse på avstand.

4 Metode

I dette kapitlet vil den metodiske tilnærmingen til vi har hatt til studien redegjøres for ved å presentere og begrunne våre metodiske valg. Først vil vårt vitenskapsteoretiske ståsted og tilnærmingen til forskningen legges frem, før forskningsdesign og den kvalitative forskningsmetoden presenteres. Etter dette vil tilnærmingen til datainnsamling- og analyse gjøres rede for, før vi avslutningsvis argumenterer for hvordan vi har arbeidet mot å sikre studiens kvalitet og troverdighet.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Bak ethvert forskningsprosjekt er det viktig at der ligger en refleksjon over eget vitenskapsteoretisk ståsted, og hvordan forskningsprosjektet plasseres i henhold til vitenskapsteoretisk tradisjon (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Creswell (2012) legger frem at kvalitativ forskning bygger på noen grunnleggende filosofiske antagelser eller forutsetninger om virkeligheten og hva som definerer den. Med bakgrunn i vår problemstilling vil vår oppgave falle inn under et hermeneutisk perspektiv, også referert til som et fortolkende perspektiv. Dette perspektivet er en motpart til et positivistisk perspektiv, som er et perspektiv som antar perspektivet antas at det finnes noen grunnleggende, allmenngyldige lover i sosiale systemer, og det vil være forskerens oppgave å avdekke disse (Jacobsen, 2005; Saunders m.fl., 2012). Et Hermeneutisk perspektiv følger ikke de samme reglene, og forskeren antar at individer har ulike syn på virkeligheten (Jacobsen, 2005). Innunder et hermeneutisk perspektiv blir forskerens oppgave å avdekke deltakernes perspektiver og oppfatninger av virkeligheten (Nilssen, 2012). I denne oppgaven ønsket vi dypere forståelse av et fenomen, som betyr at kunnskap og forståelse om dette fenomenet kommer fra informantenes egen tolkning. Dette betyr at de ontologiske og epistemologiske forutsetningene er at virkeligheten er konstruert av mennesker, og at denne virkeligheten må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter denne virkeligheten. Sagt på en annen måte så er fenomenet konstruert av lederne, og måten vi som forskere kan få forståelse av dette fenomenet er gjennom lederens egen tolkning av sin rolle. Det som da blir virkeligheten er lederens refleksjon over egen rolle. Dette betyr at virkeligheten er det som blir (re)konstruert i møtet mellom forsker og deltakere (Nilssen, 2012).

4.2 Tilnærmingen til forskningen

Tilnærming kan velges i henhold til klarhet i teorien som omhandler det fenomenet som skal belyses. Saunders m.fl., (2012) legger frem to tilnærminger; deduktiv og induktiv. Den deduktive tilnærmingen har som formål å teste ut en teori, og denne teorien eller hypotesen(e) former designen av forskningen for å teste ut den formulerte teorien eller hypotesen. Saunders m.fl., (2012) argumenter for at deduktiv tilnærming defineres av at konklusjonen er følge av et logisk sett av premisser, og denne konklusjonen bekreftes om alle de andre premissene viser seg å være sann. Induktiv tilnærming har som formål å bygge en teori, og starter med å samle inn data i et forsøk på å utvikle en teori. En induktiv tilnærming kan også brukes selv om man ikke har som formål å utvikle teori (Jacobsen, 2005). Saunders m.fl., (2012) legger videre frem at verken induktiv eller deduktiv tilnærming er gjensidig utelukkende, og at det kan være gunstig i noen tilfeller å benytte begge to. Dette kalles abduktiv metode, og betyr i hovedsak at man beveger seg pragmatisk mellom teori og empiri.

Denne oppgaven faller inn under en abduktiv tilnærming, og dette kan forklares med at fenomenet som belyses, altså ledelse på avstand, ikke har blitt forsket mye på. Det som har blitt forsket på er utøvelse av lederskap, og hvordan evnet ulike IKT-verktøy har. Det er også utviklet flere teorier om valg av IKT-verktøy. Dette betyr at oppgaven har hatt en induktiv tilnærming til hvordan lederrollene skulle måles, og hvorfor det var viktig. På den andre siden har oppgaven hatt en deduktiv tilnærming til hvordan sammenhengen mellom lederroller og valg av ulike IKT-verktøy finner sted, dette er det foreligger begrenset forskning på. I denne oppgaven hadde vi en formening om hvilket fenomen vi ønsket å se nærmere på, da teori på ledelse på avstand og IKT var et område innen teorien som enten var belyst gjennom virtuell ledelse eller stedlig ledelse. Samspillet mellom ledelse på avstand og stedlig ledelse var ikke sett på, og ble grunnlaget for området vi ønsket å se nærmere på. da samspillet mellom stedlig og ledelse på avstand ved bruk av IKT var belyst, ønsket vi å se nærmere på dette.

4.3 Forskningsdesign og den kvalitative forskningsmetoden

Saunders m.fl., (2012) argumenterer for at valg av forskningsdesign gjøres på bakgrunn av studiens formål, og hva forskningsspørsmålet har som hensikt å besvare. Dette kan gjøres basert på tre hovedtyper forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt.

Saunders m.fl., (2012) legger frem at en eksplorativ forskningsdesign tilrettelegger for å utforske et fenomen det foreligger lite teori og forskning på. Formålet med en eksplorativ forskningsdesign kan sies å være en dypere innsikt og forståelse i hvorfor et fenomen er som det er, og er åpen for ulike tolkninger. En slik design baserer seg oftest på kvalitative data. Deskriptiv forskningsdesign har som formål å beskrive eller forklare et fenomen som foreligger forskning og teori på, og hensikten er en bedre forståelse av et definert fenomen. Eksempler på forskningsspørsmål til en deskriptiv forskningsdesign kan være hva, hvor, hvem eller hvordan. Kausalt forskningsdesign har som formål å etablere kausale forhold mellom ulike variabler, og fokuserer på en situasjon eller et problem for å forklare denne sammenhengen. En slik forskningsdesign kan sies å være passende for en kvantitativ studie (Saunders m.fl., 2012).

Dette legger til rette for en studie som har trekk fra både en eksplorerende og beskrivende tilnærming. Studien er beskrivende i den forstand at det er en etablert forståelse av hvordan valg av ulike IKT-verktøy kan skje, og det er en etablert forståelse av hvilke roller ledere har. Det eksplorative aspektet av studien omhandler hvordan IKT brukes ved ledelse på avstand. Dette er noe som må tolkes subjektivt ut fra lederens egen tolkning av egen rolle. Hensikten med studien er å undersøke hvordan ledere bruker IKT for å utøve sin rolle.

I denne studien er et intensivt forskningsdesign benyttet, da et slik design går mer i dybden og det samles inn data fra et fåtall kilder (Busch, 2013). Formålet med denne studien er å finne ut av hvordan ledere utøver sine lederroller ved bruk av IKT – ved ledelse på avstand. Et intensivt design gjør det mulig å få en dypere forståelse og helhetlig beskrivelse av hvordan lederne utøver sine roller ved hjelp av IKT. Dette gir rom for at flere nyanser blir fanget opp, enn hva et ekstensivt design ville tilrettelagt for (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). I et intensivt design vil der være få respondenter og mange variabler. Dette er et argument for å velge å samle inn kvalitative data over kvantitative. Argumentet er at disse dataene har et rikere innhold av informasjon, og det vil derfor egne seg bedre til å besvare vår problemstilling. Videre vil et kvalitativt design gjøre det lettere å gå i dybden når fenomenet som skal studeres er kompleks. Kvalitativ metode vil være hensiktsmessig når en dypere forståelse av et fenomen er ønskelig, dette i form av menneskers opplevelser og meninger. En hermeneutisk tankegang tar for seg forskerens tolkning av menneskers egne fortolkninger av virkeligheten (Saunders m.fl., 2012). Kvantitativ metode er hensiktsmessig når forskeren har

et ønske om å kunne generalisere, og dette betyr at forskeren har en positivistisk tilnærming til metoden. Videre kan dette beskrives som en formålsrasjonell tankegang med et ønske om å kunne generalisere og etterprøve.

4.3.1 Tilgang til casebedrift

Det første som må gjøre i en forskningsprosess er å få en formell tilgang til bedriften man ønsker å gjennomføre undersøkelsen i (Ryen, 2002). Etter en gjennomgang av ulike bedrifter i Tromsø som kunne være aktuell å bruke som case. 09. November 2016 sendte vi E-post til HR i Lerøy Aurora AS. I denne E-posten presenterte vi kort vårt ønske om å kunne skrive en masteroppgave med deres bedrift som case, vi presentere også oss selv, tematikken rundt oppgaven og hvordan tilnærming vi hadde til det som skulle forskes på. Vi presenterte også hva en slik studie ville kreve av de som bedrift, hvilke dokumenter vi ønsket tilgang til, og hva en slik type forskning kunne bety for deres organisasjon. Kort tid etter fikk svar. Vi ble enige om å ta et møte hvor vi kunne snakke videre rundt problemstillingen og studien, for å avdekke om Lerøy Aurora AS passet til en slik case. 29. November 2016 hadde vi et møte med HR leder hvor vi presenterte oss, og fortalte litt om vår masterstudie på Universitetet i Tromsø. Der fikk vi også en presentasjon av HR leder om Lerøy Aurora AS, hvor vi fikk innsikt i organisasjonsstyringen, oversikt over de ulike lokasjonene, strategi samt hvilke IKT-verktøy bedriften brukte. Vi signerte en taushetserklæring for å forhindre at sensitiv informasjon om organisasjonen ikke ble delt med eksterne parter, av hensyn til intern kommunikasjon, konkurranse og personvern. HR leder gav oss frie tøyler med tanke på problemstilling, og la ingen føringer til hva Lerøy Aurora AS ville ha belyst gjennom denne studien. Vi har gjennom prosessen hatt tett dialog med HR leder både gjennom E-post og møter, vi har også gjennom denne kontakten fått tilgang til kontaktinformasjon for å avtale intervjuer med potensielle respondenter. Vi har i midlertid ikke fått tilgang til interndokumenter utover hva vi gjennomgikk sammen på møtene.

4.3.2 Casestudie

Yin (2009) legger frem at casestudier ofte benyttes i mange situasjoner for å bidra til kunnskap om individ, grupper eller organisatoriske fenomener. Casestudier er svært vanlig å gjøre i form av intervjuer med ansatte i en gitt organisasjon (Ringdal, 2007). Casestudier omfatter ofte spørsmål om hvordan eller hvorfor noe skjer, eller spørsmål knyttet til forståelse av hva, hvorfor eller hvordan (Johannessen m.fl., 2016). Videre vil et casestudie være

passende når det er ønske om en forståelse av et fenomen i sin naturlige setting, hvor dypere informasjon ønskes fra et lite antall enheter (Eisenhardt, 1989; Thagaard, 2013). R. Yin (2009) legger også frem at det ofte ikke vil være et klart skille mellom konteksten og selve caset.

Det kan argumenteres for å gjøre en studie med flere case for å se om det finnes likheter, men da et av utgangspunktene for studien vår er at valg av media er subjektivt opp til lederen, vil dette kunne argumenteres for å være ugunstig. Videre er fenomenet forsket lite på. Dette er noe Shakir (2002) legger frem som et argument for å gjøre en enkel casestudie, da enkelt caset kan hevdes å være unikt.

Med utgangspunkt i problemstillingen kan det argumenteres at et selskap som Lerøy Aurora AS har sin egen unike historie, strenge regelverk, og en organisering som gjør organisasjonen og konteksten unik. Caset omhandler hvordan lederne i organisasjonen utøver sine lederroller ved bruk av IKT-verktøy – ved ledelse på avstand. Konteksten for studien er helt avgjørende for at fenomenet skal finne sted, og er beskrevet i mer detalj i kapittel 2.

4.4 Valg av metode for datainnsamling

4.4.1 Kvalitative intervjuer som primærdata

Innsamlingen av primærdata gjorde vi ved å ta i bruk kvalitative semistrukturerte intervjuer. Dette ble gjort med tanke på vår problemstilling, hvor vi ønsket å tilegne oss en økt forståelse om fenomenet ledelse på avstand ved bruk av IKT. Gjennom kvalitative intervjuer vil det lettere komme frem meninger, fremfor å forklare handlinger (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Rienecker, Jørgensen & Skov, 2013; Ryen, 2002). Kvale (1997) definerer et semistrukturert intervju som «et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene» (s.27). Videre viser Kvale (1997) til at semistrukturerte intervju kan beskrives som en dialog mellom informant og forsker, som går dypere enn en ville gjort i en normal hverdagslig samtale, og hvor man tar i bruk en varsom spørre-og-lytte-tilnærming. Hensikten med det er å hente ut relevant kunnskap fra informantene. Semistrukturerte intervju forløper seg gjennom fastsatte tema og spørsmål, slik at en blir i stand til å besvare problemstillingen. Selv om intervjuene er lagt opp slik, vil det gjennom en semistruktur være rom for å avvike fra det faste oppsettet dersom

informanten kommer med uventet og interessant informasjon som vi ønsker å følge opp, og tillater bruk av åpne spørsmål. Bruken av åpne spørsmål fører til muligheten for å komme i dybden av meninger hos hver enkelt informant (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Kvale, 1997; Ryen, 2002; Saunders m.fl., 2012). Denne type intervjustruktur tas ofte i bruk når det er ønskelig å få en bedre forståelse om sammenheng av et fenomen i en spesiell kontekst.

4.4.2 Utvalg

I henhold til oppgavens problemstilling ville vi se på en gitt kontekstramme for ledere i Lerøy Aurora AS, som var knyttet til ledelse på avstand. Vi valgte derfor ledere som hadde personalansvar for ansatte som befant seg på avstand. Vi ønsket derfor ikke å ta eksplisitt stilling til ulike avdelinger eller organisatoriske nivåer, men det var viktig at personer vi intervjuet hadde personalansvar for medarbeidere på en annen geografisk lokasjon og at de brukte IKT for å kommunisere med sine ansatte. Det var ikke mulig for oss å utføre sannsynlighetsutvalg med tanke på ledernes hektiske hverdag og kontekstrammene for vår oppgave. Vi har derfor et ikke-sannsynlighetsutvalg av informanter i studien, da vi var avhengige av at lederne måtte melde seg frivillige til å delta (Ryen, 2002; Saunders m.fl., 2012) HR leder hjalp oss også å få tilgang til et utvalg som stemte overens med våre utvalgskriterier. I tillegg hjalp hun oss å informere de ansatte i bedriften om vår studie, som gjorde det enklere for oss å innhente informanter.

Ved denne tilnærmingen til utvalg har vi ikke som motiv å frembringe statistisk generaliserbar kunnskap, men derimot få tilgang til objektiv og rik informasjon. Vi har derfor tenkt strategisk, og gjennom utvalgskriteriene fått tilgang til de informantene som best kan gi innsikt til problemstillingen vår. Vi valgte denne tilnærmingen på bakgrunn av at lederne i Lerøy Aurora AS forflyttet seg mye, og det var ikke alltid like enkelt å få en samtale med samtlige ledere da mye av arbeidet deres var knyttet til drift ute på de ulike lokasjonene. I tillegg var ikke problemstillingen i like stor grad relevant for alle lederne i Lerøy Aurora AS, da enkelte ledere befinner seg på samme lokasjon som sine medarbeidere det meste av tiden.

Jacobsen (2005) viser til en øvre ramme på 20 informanter ved bruk av kvalitativ metode. Dette er fordi at denne typen datainnsamling er tidkrevende, rike på detaljer, og inneholder store mengder data, som vil gjøre analysearbeidet krevende for forskeren. Der igjen vil minimumsgrensen for semistrukturert intervju være seks informanter, hvor dette anslaget vil

være tilstrekkelig for å innhente nok data for å besvare problemstillingen. Tidligere har det blitt vist til at man bør gjennomføre intervju, og innhente data, frem til man har møtt et metningspunkt, det vil si når man ikke lenger får tilført ny og relevant informasjon (Saunders m.fl., 2012).

Med tanke på hva vi ønsket å undersøke i denne oppgaven, valgte vi å utføre intervjuer innenfor på seks ledere i Lerøy Aurora AS som passet våre utvalgsriterier. Gjennom intervju med disse ønsket vi å undersøke hvilke typer oppgaver og roller de hadde som ledere, hvordan disse ble utført og hvordan IKT ble brukt i dette samspillet ved ledelse på avstand. Vi fikk i dette forskningsprosjektet gjennomført til sammen seks intervjuer fordelt seks ulike avdelinger, noe som representerer organisasjonen bra. Videre i analysen vil vi på grunn av ivaretagelse av konfidensialitet, ikke skille mellom dem, men referere til informanten som informant nummer 1-6 (se tabell 2).

Tabell 1: Oversikt over informanter

Informant	Dato for intervju	Tidsbruk
Informant 1	05.04.2017	1 time
Informant 2	06.04.2017	1 time og 20 minutter
Informant 3	18.04.2017	1 time og 8 minutter
Informant 4	18.04.2017	1 time
Informant 5	19.04.2017	1 time og 15 min
Informant 6	24.04.2017	1 time og 23 min

I tabellen vises dato for gjennomføring av intervju, og tidsbruk for å skape en oversikt over innsamlet data.

4.4.3 Intervjuguide og gjennomføring av kvalitative intervju

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervju, hvor det ble brukt en overordnet intervjuguide (se vedlegg 1: Intervjuguide). Intervjuguiden ble til en viss grad fulgt, men avhengig av svarene underveis i intervjuene ble det en naturlig bevegelse i temaer og rekkefølge på spørsmålene. Når intervjuguide utarbeides er det viktig at spørsmålene man stiller blir oversatt til en uformell og lett dagligtale, og at man er oppmerksom på å ikke bruke et avansert akademisk språk. Dette for at informanten skal kunne forstå hva man spør om, og

ikke minst kunne generere spontane og rike beskrivelser. Det kan i tillegg være hensiktsmessig å stille flere spørsmål som belyser samme fenomen fra ulike vinkler, og på den måten få både rik og variert informasjon som dekker det samme temaet (Kvale, 1997).

Intervjuguiden ble utarbeidet i god tid i forkant av intervjuene, og den ble evaluert og justert slik at den kunne brukes for å få mest mulig grunnleggende og utdypende svar fra informantene. Justesen og Mik-Meyer (2010) anbefaler å teste ut intervjuguiden på forhånd, for på den måten sikre at formuleringen av spørsmålene er klare nok, og ikke minst at informantene forstår dem. Før vi intervjuet lederne testet vi ut intervjuguiden på medstudenter, for å se om de forstod de formuleringene av spørsmålene som ble stilt. I etterkant av dette gikk vi på nytt gjennom intervjuguiden og gjorde mindre justeringer av spørsmålene, og rekkefølgen på dem. Vi prøvde i hovedsak å formulere spørsmålene som åpne spørsmål slik at det ville være rom for lederen å reflektere. Vi fulgte også opp med oppfølgingsspørsmål om lederen underveis trengte videre eksempler, slik at vi kunne trekke linjer til det teoretiske rammeverket som er brukt i oppgaven. Ifølge Kvale (1997) vil det være viktig for oppgavens resultat å følge opp informantens svar med tilleggsspørsmål, hvis informanten ikke klarer å gi tilfredsstillende svar på det opprinnelige spørsmålet. Intervjuguiden ble delt inn i to deler; leders rolle og bruk av kommunikasjonsverktøy. Spørsmålene ble i formulert på bakgrunn av det teoretiske rammeverket som er anvendt i oppgaven.

I forkant av intervjuet hadde informantene fått tilsendt informasjon om tema for studien, og dermed sikret vi at informantene hadde gjort noen refleksjoner i forkant, slik at de kunne svare mer utdypende på spørsmålene, og således heve kvaliteten på innholdet av samtalene. Vi valgte å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, hvor vi vekslet på hvem av oss som gjennomførte snakkingen i intervjuet, og den andre observerte og kom med tilleggsspørsmål ved behov. Dette skapte en utfyllende dynamikk, og bidro til at vi hevet kvaliteten på intervjuet, fordi den ene av oss kom med innspill når den andre var fokusert på tema og innhold av intervjuguiden. Av praktiske årsaker, og med hensyn til informantenes hektiske hverdag, ble intervjuene gjennomført på informantenes arbeidsplass, ved hovedkontoret til Lerøy Aurora AS, i et møterom hvor vi satt uforstyrret. Intervjuene ble utført på ulike dager under en gitt tidsperiode, avhengig av når informantene hadde mulighet til å møte oss.

Før vi startet intervjuene ba vi om at informantene samtykket til å delta i undersøkelsen gjennom å signere en samtykkeerklæring (se vedlegg 3: Samtykkeerklæring). Deretter ba vi om tillatelse til å ta lydopptak av samtalen ved bruk av diktafon. Alle informantene samtykket til dette. Hvert intervju startet med at vi ga generell informasjon om studien, og informerte om hensikten for intervjuene. Denne tilnærmingen omtales som ikke-truende, hvor man forbereder informantene med å starte intervjuet på en betryggende måte (Justesen og Mik-Meyer, 2010; Ryen, 2002). Videre informerte vi informantene om at svarene deres ble anonymisert, for å sikre konfidensialitet. Våre intervjuer ble transkribert i etterkant slik at det skulle bli lettere å analysere resultatene på en systematisk måte. Ved å bruke lydopptak av samtale kunne vi ha fokus på informantene under intervjuet, og ikke være avhengig av å skrive notater underveis. Ved denne fremgangsmåten opplevdes det enklere å få en åpen og nær dialog med informantene, og det bidro til å holde riktig fokus på nødvendige oppfølgings spørsmål. Dette var en gunstig løsning, fordi at vi i etterkant kunne sjekke informasjonen som kom frem under intervjuene, og være sikker på at vi ikke hadde oversett eller misforstått noe. Når denne studien er fullført, vil alle data fra intervjuene destrueres på en sikker måte.

En del av kritikken mot kvalitative intervju er at tolkningen av kvalitative intervju kan være svært subjektivt (Kvale, 1997). Det er avhengig av forskerens persepsjon av det som sies i intervjusituasjonen, og forskerens tilbøyelighet til å tolke informasjonen i retning av det en ønsker at resultatene av undersøkelsen skal vise. Informasjonen kan med andre ord tolkes ulikt av forskjellige individer. Creswell (2012) legger frem at den kvalitative forskeren må både anerkjenne og være bevisst på sin egen subjektivitet, og tar denne forståelsen med seg inn i studien. Nilssen (2012) legger frem at forskeren påvirker og blir påvirket, og dette er en naturlig del av prosessen. For å hindre graden av feiltolkninger av datamaterialet har det vært positivt å kunne kryssjekke analysene fra egen tolkning mot en annens tolkning av den samme informasjonen, da vi er to. I forhold til mulige misforståelser under intervjuet, så var vi nøye med å stille spørsmål som ikke lett kunne misforstås, og vi brukte et enkelt språk i formuleringen av spørsmålene. I tillegg stilte vi oppfølgings spørsmål, og var nøye med å få bekreftelse fra informantene på om vi tolket den informasjonen de beskrev korrekt. Dette var spesielt viktig da flere av lederne benytter seg av fagspråk og tekniske terminologier. Dette ble gjort for å øke graden av vår objektivitet, og for å redusere muligheten for feiltolkninger i analysen. Det er viktig å oppnå en åpen dialog i intervjusituasjonen, slik at informantene er

trygge på intervjueren, og vil dermed bidra med ærlige tilbakemeldinger. Muligheten for at feilinformasjon blir gitt vil alltid være tilstede, og det er viktig å skape en atmosfære som innbyr til dialog. Vi avtalte å møte intervjuobjektene på deres arbeidsplass, og ba i forkant av intervjuene om at det ble reservert møterom hvor man kunne sitte i et lukket miljø uten forstyrrelsesmomenter. Informantene hadde i god tid før møtet fått informasjon om at samtalen i hovedtrekk skulle dreie seg om ledelse på avstand og bruk av IKT. En svakhet ved å gi for mye informasjon i forkant vil være at informantene får tid til å innhente annen informasjon og la seg påvirke av andres meninger. Det som til tider kunne være utfordrende ved å være intervjuer var å unngå å stille ledende spørsmål, og gi informantene nok tid og mulighet til å tenke seg om før de svarte, uten å hjelpe de på vei. Så lenge vi hadde fokus på disse tingene, opplevde vi at vi fikk den åpne og ærlige dialogen vi håpet på, og opplevde at spørsmålene ble besvart utfyllende og troverdige.

4.5 Analysemetode

Etter de kvalitative intervjuene var fullført, satt vi igjen med lydfiler som måtte transformeres til analyserbare, skriftlige data. Dette, ifølge Eisenhardt (1989) er en normal problemstilling hvor mengden data som følge av intervjuene ofte være stor og kompleks, da den omhandler ulike individers tolkninger rundt samme tematikk. For å gjøre om lydfilene til tekst ble de transkribert av oss selv kort tid etter at intervjuene var fullført.

Nilssen (2012) argumenterer for å transkribere intervjuene selv, da forskeren vil kunne lytte, prosessere, og formulere seg nye tanker. Videre blir man også godt kjent med materialet. Vi transkriberte intervjuene kort tid etter de ble utført hvor det var mulig, selv om noen av intervjuene av praktiske årsaker ble transkribert på senere tidspunkt.

Da mengden data vi satt igjen med etter transkriberingen var stor, var det hensiktsmessig med en datareduksjon, hvor vi etter hvert intervju trekker ut den informasjonen som er relevant for studiet. Dette argumenterer Nilssen (2012) for et nyttig verktøy for å forenkle å få mening ut av kompleksiteten. Videre legges det frem at koding kan argumenteres for å være det første steget med å redusere store mengder data til mindre kategorier som fanger essensen, som igjen gjør analysearbeidet mer overkommelig. Dette var lettere sagt enn gjort, da lederens egen refleksjon er grunnlaget for å forstå problemstillingen vår. Som en guide benyttet vi oss av intervjugudien vi hadde laget i forkant, på denne måten ble det lettere å sortere dataen. Det

var først på slutten av transkriberingen av alle intervju det var mulig for oss å redusere data. Dette har noe med at vi fikk overblikk over mønstre, og gjentakende formuleringer og skildringer. Dette var med på å avgjøre om dataene var relevante eller ikke.

Etter dette ble relevante data delt inn i ulike koder, da for å kunne systematisere og kategorisere den innsamlede dataen basert på vår tentative skisse. På denne måten var det mulig for oss å kategorisere lederens svar i henhold til de ulike lederrollene, tanker om ledelse på avstand og bruken av IKT. Datamaterialet måtte bearbeides flere ganger, da flere av utsagnene kunne kategoriseres i flere enn en kategori. Det var også nyttig å gå tilbake til de originale lydfilene og den "rå" transkriberingen for å få et helhetlig overblikk. På dette viset var det mulig for oss å gjøre hva Grønmo (2004) referer til som en innholdsanalyse. Slik at de dataene som omhandlet samme tema ble plassert under samme kode, på denne måten kunne de ulike utsagnene sammenlignes for å få frem mangfoldet, slik at hvert tema ble belyst fra flere vinkler.

4.6 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Kvaliteten på kvalitativ forskning knyttes til fire ulike elementer: troverdighet, pålitelighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Lincoln & Guba, 1985). Troverdighet er knyttet til om forskningen utføres på en slik måte at det kan konstrueres tillitt til funn og resultater. Overførbarhet handler om tolkningene basert på caset kan også gjelde for andre utvalg og i andre sammenhenger. Pålitelighet sier noe om innhentet data er til å stole på, og om undersøkelsesmetoden har hatt innvirkning på resultatene. Det omhandler også om studien vil være etterprøvable. Bekreftbarhet har som formål å vurdere om man har undersøkt det som var hensikten å undersøke. Videre tar dette også stilling til om forskeren har vært objektiv og kritisk til egne tolkninger av innhentet datamateriale. Bekreftbarhet tar også for seg om resultatene kan bekreftes av annen forskning.

4.6.1 Troverdighet, pålitelighet og overførbarhet av oppgaven

Yin (2013) legger frem at troverdighet og pålitelighet handler om å konstruere tillitt, og argumenterer for at forskere burde legge frem en tydelig beviskjede, som lar leseren rekonstruere hvordan forskeren har kommet frem til den endelige konklusjonen. Dette gjøres ved å beskrive hvordan vi har gjort prosessen med å samle inn data, og reflektert over hvordan dette ble utført. Vi har transkribert og kodet data individuelt, før vi sammen har gått

igjennom datamaterialet for så analysert sammen. Dette er noe som er med på å etablere troverdighet til våre funn, og styrket vår objektivitet til funnene.

Eisenhardt og Graebner (2007) legger frem at det er viktig å finne sammenhenger og mønstre i datamaterialet og sammenligne dette med etablert teori hvor det er mulig. Dette er noe som har vært krevende og vanskelig for denne studien da det foreligger lite forskning på fenomenet vi ønsker å belyse. Vi har selv etablert et teoretisk rammeverk som er basert på antagelsen til Goodhue og Thompson (1995) om hvordan oppgaver og egenskapene til IKT henger sammen. Denne antagelsen har vært utgangspunktet for å se på hvordan ledere bruker IKT for å utøve sine lederroller – ved ledelse på avstand. For å besvare vår problemstilling brukte vi etablerte teorier om sammenhengen mellom oppgaver og ulike medium som utgangspunkt, for å så definere oppgavene som ledernes roller basert på Yukls (2012) oppgave- og relasjonsorientert lederatferd. Grunnet studiens tidshorisont, valgte vi å ikke fokusere på den tredje orienteringen om endringer. Videre for å belyse mediets egenskaper for å kunne knytte teorien sammen, brukte vi etablert teori på IKT for å beskrive mediets egenskaper ut fra rammeverket til (Dennis m.fl., 2008). Så vidt vi vet har ikke dette blitt sett mye på tidligere, noe som betyr at det er lite forskning på lederes bruk av IKT i utøvelse av roller, samt at ledelse på avstand også er et fenomen som er lite forsket på. Dette er noe som kan gi studien mindre troverdighet.

En annen utfordring var knyttet til å få tak i informantene, noe som er naturlig med tanke på deres hektiske hverdag. Dette bærer midlertidig ikke intervjuene preg av, og lederen satt av god tid til oss, slik at intervjuene ble avsluttet når lederen hadde reflektert seg ferdig i henhold til intervju guiden vi hadde utarbeidet. Lederne ga dype og utfyllende svar, noe som kan forklares med at vi i forkant hadde nevnt i den første kontakten med lederen hva vårt tema var. Lederne kom med tilbakemeldinger at de hadde ikke reflektert over egen lederrolle og bruk av ulike medium på en slik måte før, og alle informantene syntes det var et spennende og viktig tema. Informantene kom med gode eksempler og skildringer, noe som reflekteres av et stort datamateriale.

For å styrke studiens troverdighet fikk vi tilgang til å studere Lerøys Auroras interne dokumenter slik som HMS håndboken, og informasjon om de ulike IKT-verktøyene de

benytter seg mest av. Disse fikk vi i midlertid ikke lov å beholde for å kunne referere til, noe som kan svekke troverdigheten til beskrivelsen av caset, som er kontekstrammen for studien.

Overførbarhet henviser til muligheten for å kunne generalisere oppgavens funn. Det vil si om våre funn også vil kunne være gjeldene i andre sammenhenger. Casestudier er i utgangspunktet ikke egnet for å kunne statistisk generaliseres, noe som her ikke var formålet. Vi ønsker en dypere forståelse av et fenomen det var forsket lite på. Overførbarhet viser til muligheten for å kunne generalisere studiens funn, altså at denne studiens funn også vil kunne gjelde i andre sammenhenger. Yin (2013) argumentere for at case kan være analytisk generaliserbart. Dette betyr at de empiriske observasjonene kan generaliseres til teori (Jacobsen, 2005; Yin 2013). Utøvelse av lederroller ved hjelp av IKT ved ledelse på avstand vil argumenteres for å være ett kontekst avhengig fenomen. Som nevnt tidligere er det teoretiske rammeverket og den tentative skissen basert på antagelsen av mediets egenskaper ligger til grunn for at en oppgave utføres med bruk av valgt medium.

4.6.2 Litteratursøk

Det har vært en utfordring å finne teori som knyttet utøvelse av lederroller og bruken av IKT sammen. I tillegg til dette er også ledelse på avstand et fenomen som ikke er forsket mye på, spesielt ikke i en kontekst hvor leder veksler mellom å være fysisk fraværende og tilstede. Dette har gjort studien til tider meget krevende, og det har vært utfordrende å kunne trekke teoretiske paralleller mellom lederens roller og teorien på IKT. Det finnes mye litteratur på ledelse, og Yukls (2012) lederatferder er anerkjent, på samme tid er også forskning på IKT og mediets egenskaper forsket mye på. Vi valgte å benytte oss av Dennis m.fl., (2008) sitt rammeverk for som belyser mediets egenskaper på en oversiktlig, og dekkende måte, da dette rammeverket tar høyde for at medium kan konfigureres og ha flere egenskaper samtidig, noe som tidligere teorier manglet. Det største problemområdet for denne studien var hvordan lederens roller og teorien på IKT skulle kunne knyttes sammen. Dette er et fenomen det foreligger svært lite forskning på, og det kan på mange måter argumenteres for at dette var et ambisiøst valg av tema for en masteroppgave som skal skrives på fem måneder.

Forskningen til Goodhue og Thompson (1995) er i hovedsak ment for å kunne forutsi implementeringen av IKT og hvordan et individ velger oppgaver ut i fra et gitt sett med variabler. Dette har blitt testet kvantitativt. En antagelse denne teorien har er at når IKT er en

del av arbeidsbeskrivelse, altså at individet ikke kan utføre oppgaven på en hensiktsmessig måte uten å bruke IKT, vil bruken av IKT betyr at individet utøver gitt oppgave på best mulig måte ut i fra sin egen vurdering. Denne antagelsen ble argumentet som knyttet teorien sammen og resulterte i vår tentative skisse. Ved å beskrive lederrollene ville det være mulig å undersøke hvordan lederne utøvet disse i sin kontekst (ledelse på avstand) ved bruk av IKT, og hvilke lederroller de vektla som viktigst og krevende. I søk etter litteratur har vi i hovedsak benyttet oss av universitetsbibliotekets søkemotor ORIA og søkemotoren Google Scholar. Vi har sørget for at kildene vi har brukt er anerkjente slik at vi kan sørge for større troverdighet i vårt teoretiske rammeverk, som er grunnlaget for vår studie.

4.6.3 Etikk i forskningen

Thagaard (2013) argumenterer for at det er svært viktig å ta hensyn til de etiske utfordringene som finnes i kvalitative metoder. Dette kan spesielt knyttes til informantenes konfidensialitet og håndteringen av sensitiv informasjon. Overordnet har vi innhentet informasjon fra informantene med samtykke, og forsikret dem om at vi vil bevare deres anonymitet, og at de det ikke vil være mulig å identifisere informanten ut fra hva som fremkommer i analysen. Alle lydfiler og transkribert data ble lagret uten å bruke informantens navn, og var lagret i en mappe på delt harddisk med passordbeskyttelse som bare vi har hatt tilgang til. Datamaterialet vil slettes etter at oppgaven er levert.

5 Analyse av funn

I dette kapitlet vil våre funn presenteres og analyseres. Kapitlet er strukturert ut fra analysemodellen som ble presentert i kapittel 3.6, hvor vi først presenterer funnene knyttet til oppgave- og relasjonsorientert lederatferd. Gjennom intervjuene har lederne reflektert over egen lederrolle, og det ble identifisert tre hovedområder som ble vektlagt og uthevet av lederne. I henhold til oppgaveorientert lederatferd ble samhandling fremhevet som en viktig rolle. Videre under relasjonsorientert lederatferd ble sosial tilhørighet og oppfølging av den ansatte vektlagt. Disse rollene vil analyseres, sees opp mot bruken av IKT.

Som det ble lagt frem i del 3.4 om mediets egenskaper, ble det presentert teori som legger frem at medium har ulike egenskaper (Dennis m.fl., 2008). Egenskapene vil evalueres ut fra overføringshastighet, parallellisering, symbolvariasjon, og mulighet for innkodning og dekodning. Disse egenskapene skaper grunnlaget for å kunne belyse hvordan lederne bruker ulike medium, og vil kunne danne et bilde på hva lederen vektlegger i utøvelsen av sin rolle. Avslutningsvis vil hovedfunn presenteres og summeres i en forenklet tabell.

5.1 Samhandling

Ledernes refleksjoner rundt utøvelse av oppgaveorientert lederatferd viser at samhandling er det området som er viktigst og mest krevende. Lederne forklarer samhandling som et resultat av koordinering og gjennomføring av ulike operasjoner og oppgaver på en effektiv måte. Det kommer frem av intervjuene at for å få til effektiv samhandling behøves en effektiv koordinering av ansatte, utstyr og ressurser med formål om å spare tid og kostnader.

Lederne fremhever at koordinering har på mange måter blitt enklere ved bruk av IKT. Eksempelvis er det enklere for lederen å innhente informasjon, slik at det vil være lettere for lederen å ta gode avgjørelser i henhold til mål. Lederne la også vekt på at det er enklere å planlegge både kort- og langsiktig ved hjelp av IKT. Eksempelvis å hente ut rapporter fra systemene. Det fremkommer også av lederne at IKT enklere legger til rette for å spore kostnader og ressursbruk. Som følge av det vil lederne derfor kunne allokere ressurser og kompetanse på en mer hensiktsmessig måte.

Lederne forklarer at samhandling er viktig for at hele organisasjonen kan være samkjørt, da en organisering som støtter hele verdikjeden krever samarbeid. Lerøy Aurora AS har strenge rutiner i forbindelse med opprett av fisk, HMS og bruk av service utstyr. Rutinene er i hovedsak utviklet for å verne om sikkerheten til de ansatte samt kontroll som sørger for at produksjonen vedlikeholdes på en rettskaffen måte i henhold til lovverk.

«Det er spesielt viktig at det er samhandling mellom meg og mine ansatte da mye av den jobben de utfører er ved bruk av tungt utstyr, eller ute på havet. Vi er avhengige av å kunne stole på hverandre.» - Informant 4

Som det fremheves av lederen i sitatet, knyttes fokuset på samhandling til sikkerhet for ansatte og utstyr, og at samhandlingen i stor grad betyr at lederen kan ha tiltro til at ansatte kan utføre sin stilling, slik at det kan være et samspill mellom de to.

Samhandling beskrives av lederne som en samling av flere bakomliggende funksjoner. Eksempelvis er planlegging, avklaring og koordinering viktige funksjoner som må være på plass for at samhandling skal kunne skje. Lederne legger frem at dette innebærer ansvaret for å planlegge og overvåke driften, for å forsikre seg om at arbeidsoppgaver utføres på avtalt måte i henhold til overordnede mål og regelverk. Noe som gjøres blant annet ved avklaring mellom lederen og den ansatte. Avklaring beskrives av lederne som den prosessen hvor de sammen med den ansatte blir enige og følger opp oppgaver som skal gjøres, for å unngå misforståelser. Gjennom samhandling skapes et samspill hvor formålet er effektivisering av tid, ressurser og kompetanse slik at lederen ikke trenger å detaljstyre driften.

Høye krav til sikkerhet og dokumentasjon av drift, har resultert i at de ansattes stillinger er godt definert, slik at de ansatte til enhver tid vet hva som forventes av dem. Et resultat av dette har vært å utarbeide rutiner for hvordan arbeidsoppgavene skal utføres. Rutiner er noe som lederne trekker frem som både positivt og negativt. I intervjuene forklarte lederne at rutiner var positivt fordi det fører til at de ansatte blir mer selvgående og vet derfor til enhver tid hva de skal gjøre. Noe som fører til at lederen kan bruke sin tid på andre oppgaver enn å detaljstyre de ansatte. Det lederne trakk frem som en negativ effekt av rutiner var at selvgående ansatte resulterte i at de ansatte vernet om sin egen rolle. Dette ble vektlagt som

negativt da lederne mente at det hemmet samhandlingen i organisasjonen. Eksempelvis legger en leder frem:

«En negativ effekt av at man er geografisk spredt er at ansatte verner om sitt eget, og lukker øynene litt til hva som skjer rundt. Dette er ikke bra for samhandling på tvers av lokasjoner som viktig for hele organisasjonen på både avdelinger, virksomhetsområder og lokasjoner.» -

Informant 3

Refleksjoner rundt samhandling viser til en selvmotsigelse, hvor på den ene siden det er viktig for lederen at de ansatte er selvdrevne, da det ofte skjer uforutsette hendelser som krever lederens oppmerksomhet. Eksempelvis legger en leder frem:

«Mye av min tid går også til å legge planer opp mot de jeg har direkte ansvar for, slik at vi kan få til en samhandling hvor vi utveksler informasjon som er nyttig for hverandres

områder.» - Informant 4

Lederen legger frem at i tilfeller som dette er det en fordel at de ansatte har rutiner, slik at lederen kan være fraværende. På den andre siden trekker flere av lederne frem at selvdrevne ansatte betyr at den uformelle kommunikasjonen mellom dem minimeres. Dette fordi at det ikke er behov for kommunikasjon når arbeidsoppgavene deres kommer klart frem. Lederne anser selv dette som umotiverende fordi at det kan ha konsekvenser for relasjonen med de ansatte, da de ønsker å være nær sine ansatte. Det fremheves også at det må være en balansegang mellom selvgående ansatte og lederens involvering. Det er viktig for lederne at de ikke distanserer seg fra sine ansatte, både av hensyn til deres egen motivasjon, men også av flere praktiske implikasjoner. Eksempelvis trekkes det frem at samhandling er avhengig av at de ansatte er med på å ta avgjørelser i felleskap, fordi det er de samme ansatte som blir å implementere eventuelle endringer.

5.1.1 Samhandling og bruk av medium

I dette delkapitlet vil medium som lederne benytter seg av hyppigst for å oppnå samhandling presenteres. Videre legges det frem hvordan lederne bruker de ulike medium, og hvilke

egenskaper ved mediet som vektlegges. Egenskapene til mediet beskrives ved å bruke rammeverket til Dennis m.fl., (2008).

Samhandling og bruk av ansikt-til-ansikt

Det av intervjuene at lederne savner å være fysisk tilstede hos den ansatte. Dette fremkommer av sitatet nedenfor, hvor en fysisk tilstedeværelse vil gi rom for uformell kommunikasjon med den ansatte, og derfor legge til rette for en sterkere relasjon mellom leder og ansatt. Dette vinkler lederen til samhandling, og forklarer at leder og ansatt må kunne stole på hverandre for at det skal skje samhandling, da de vil være gjensidig avhengige av hverandre for at organisasjonen skal gå rundt:

«Jeg skulle ønske jeg kunne bruke mer tid å være fysisk med de ansatte. Hele organisasjonen har det alt for travelt. Det er for lite tid til mellommenneskelige ting, og dette fører ikke til optimal samhandling. Det ble avdekket under en samling for en stund tilbake siden at kaffemaskinen ble oppfattet som den beste informasjonsgiveren. Fordi her fikk folk tid til å samhandle» - Informant 5

Som lederen fremhever her, vektlegges tilstedeværelse med den ansatte, dette for at samhandling skal kunne skje. Dette var også noe lederne ønsket å prioritere, derfor prøver lederne å være fysisk tilstede når det er mulighet for det, og når de er det fokuserer de på de ansatte som er på den lokasjonen. Når det ikke er mulig å møtes fysisk bruker lederne telefonen som et substitutt.

Som det ble lagt frem litt tidligere i avsnittene er den fysiske kontakten, altså ansikt-til-ansikt dialog, noe som vektlegges sterkt hos lederne. Ansikt-til-ansikt dialog legger til rette for at leder og ansatt kan kommunisere med hverandre uten å måtte bruke elektroniske verktøy, og som flere av lederne legger frem oppleves denne kommunikasjonen som mer «ekte»:

«Jeg foretrekker å kommunisere muntlig, enten per telefon eller ansikt-til-ansikt når det er mulig. Det gir meg noe mer, det blir mer ekte på en måte.» - Informant 4

Hva lederen relaterer til kan sees i lys av hvilke egenskaper «ansikt-til-ansikt» som medium har. Ansikt -til -ansikt kommunikasjon legger til rette for at kommunikasjonen finner sted i

samtid, noe som gjør det enklere og raskere å avklare meninger og uttrykk. Det legges også til rekke for større grad av verbale og ikke-verbale uttrykk, som gjør at lederne referer til ansikt-til-ansikt kommunikasjon som «ekte» kommunikasjon, da disse kan bli filtrert av enkelte medium. Det vil heller ikke være rom for å kunne bruke tid på innkoding og dekodning, noe som betyr at det vil være enklere for leder og ansatt å finne ut av ting sammen. Det vil også være mindre grad av informasjonstap når leder snakker med den ansatte alene. Videre kan lederen vise med eksempler og gestikuleringer hva den ansatte skal gjøre, slik at den ansatte får en dypere forståelse.

«Vi kjører et fellesmøte en gang i uken hvor vi går igjennom uken som var, og den uken som kommer, fremtidig drift og hvordan vi ligger i henhold til forhold til satte mål. Det skiftet som er på turnus får denne informasjonen når de kommer på arbeid, slik er alle hele tiden oppdatert.» - Informant 6

Lederne bruker fysisk tilstedeværelse slik som fellesmøter og ansikt-til-ansikt kommunikasjon som en motvekt til at de ansatte skal kunne distansere seg og verne om sitt eget arbeid. Lederens egen motivasjon for å se de ansatte, samt å være ute i virksomheten er også en driver for at de ansatte skal møtes fysisk. Gruppemøter vil for eksempel ha høy grad av parallellisering, da det gir rom for at mange kan kommunisere sammen. Informasjonstapet vil være større når det er flere som skal kommunisere sammen, hvor flere som snakker i munnen på hverandre, vil føre til vanskelighet for å komme frem til en felles enighet. Selv om dette er å fortrekke, legger en leder frem at den fysiske tilstedeværelsen er bra, men det tar tid. Fremdeles vektlegges dette som viktig for alle parter, og det gjør at lederen og de ansatte kan gå dypere i detaljer på det som blir avtalt og diskutert.

Samhandling og bruk av SharePoint

«SharePoint er et fint verktøy som støtter samhandling. Der er det mulighet til å jobbe sammen på dokumenter. Vi skriver litt, andre kan komme inn å skrive litt mer og å redigere alt i samme dokument. SharePoint gir oss en møteplass, det vil si et område hvor vi avtaler å legge dokumenter og filer. Veldig praktisk og gjør min jobb mye lettere, slipper å etterspørre ulike dokumenter da jeg nå vet de ligger i SharePoint» - Informant 4

Lederens refleksjon rundt bruk av SharePoint, viser at SharePoint benyttes som en plattform for å dele informasjon om hva som skjer i selskapet slik at ansatte kan holde seg oppdatert. Lederen legger frem at Sharepoint brukes til forskjellige oppgaver for å skape samhandling. Det kommer frem av sitatet at Sharepoint både brukes til synkron og asynkron kommunikasjon. Lederen brukes Sharepoint for å jobbe sammen med ansatte i en dokumentdelingsfunksjon, som legger til rette for parallellisering og som gir mulighet for å jobbe synkront sammen. Når SharePoint brukes som et verktøy for å jobbe på et felles dokument med chattefunksjon vil det være høyere grad av rom for tilbakemelding, og de som arbeider sammen kan kommunisere synkront i chatten. Chat funksjonen har i tekst, og har derfor lavere symbolvarians. Videre legges det frem at SharePoint brukes asynkront, da dokumenter deles slik at lederne kan gå å inn på programvaren og hente dokumenter og informasjon ved en senere anledning. Dette viser også at mediet legger til rette for at kommunikasjon kan øves og innkodes, og hentes frem ved en senere anledning (mediet legger til rette for dekodning).

SharePoint har mange egenskaper, og for noen ledere oppfyller mediet egenskaper som kreves for å få til samhandling. For andre ledere gjør ikke SharePoint dette, noe som er fordi at mediet ikke kan benyttes. Eksempelvis for ansatte som befinner seg på en båt på havet, hvor det ikke legges til rette for å jobbe synkront i Sharepoint på grunn av avhengighet på nettilgang. Det er heller ikke alle lederne som bruker SharePoint, da å arbeide med dokumenter sammen ikke er en del av deres jobb. SharePoint blir da overflødig, og det er litt vanskeligere å få oppslutting. SharePoint brukes på flere forskjellige måter, og som nevnt i teorikapitlet må et medium som har flere evner vurderes ut fra den egenskapen som er i bruk.

Når SharePoint benyttes som en plattform for dokument deling eller deling av nyheter, vil det legges til rette for lav grad av tilbakemelding. Det er også lav grad av parallellisering. Det er høy symbolvarians da det som deles kan inneholde både film, bilder, lyd etc. Videre er det høy grad av innkoding og dekodning. Dette betyr at de som publiserer bruker tid på at det som skal publiseres blir formulert på en god måte, slik at budskapet oppfattes på intendert måte. Det samme gjelder for innkoding, da den som leser kan bruke tid på å tolke beskjeden bedre.

Samhandling og bruk av E-post

Lederne trekker frem at E-post er et av de mest brukte IKT verktøyene i organisasjonen, og alle lederne bruker verktøyet flere ganger daglig. I hovedsak benyttes E-post for å sende enkle beskjeder, og bekrefte informasjon og kommunikasjon som har blitt avtalt i for eksempel en telefonsamtale eller et fysisk møte. Videre sier lederne at E-post gir de en logg over kommunikasjonen med de ansatte, slik at det i ettertid kan hentes frem (det kan represseres da mediet har mulighet for å repressere informasjon) for å vise hva som har blitt avtalt og kommunisert. Hensikten med bruk av E-post er at verktøyet skal effektivisere avklaring av korte beskjeder, eller når en beskjed skal sendes ut til flere enn en person, noe som belyses av følgende sitat:

«Mail (E-post) er det mediet som brukes mest, både på godt og vondt. Det er fint å bruke fordi det er veldig praktisk å ha en logg av kommunikasjonen som viser tid, detaljer osv. Men kopilisten misbrukes i stor grad, som fører til at jeg får mye unødvendig mail, som tar mye tid å lese.» - Informant 3

«Jeg havner mye på kopiliste på ting som jeg egentlig ikke hadde trengt å vite. Jeg skjønner at dette er med beste intensjon, men det blir mye og jeg får ikke sett over alle E-postene.» - Informant 5

Det legges frem av lederne at det oppstår flere «negative» aspekter knyttet til bruken av E-post. Eksempelvis fortalte samtlige av lederne om en ukritisk bruk av kopilisten i organisasjonen når de mottar E-post. Noe som trekkes frem som negativt av lederne, da det resulterer i mange E-poster som tar tid å lese, for å finne ut at informasjonen ikke var direkte knyttet til lederen eller lederens ansvarsområde. Videre fører overflod av E-post til at det er vanskelig å sortere alle E-postene, som fører til at E-poster som hadde vært viktig for lederne å lese forsvinner:

«Når det kommer til E-post går jeg ofte tilbake i innboksen min å ser igjennom om det er noe jeg har oversett eller glemt. Noen ganger oppdager jeg at jeg har gått glipp av ting.» - Informant 3

Sitatet viser at lederen prøver å løse dette med å jevnlig sjekke igjennom innboksen sin for å se over E-postene. På denne måten er det mulig for den enkelte å kunne oppdage om det er noe som lederen burde sett. Flere ledere trekker frem at det oppstår en annen problematikk knyttet til bruk av E-post, da det er ulike forventninger til når en E-post skal responderes på:

«Jeg forventer ikke svar på E-post med engang, men forventer det innen et par dager». -

Informant 3

«Jeg forventer raskt svar på E-post, men er det veldig viktig så tar jeg det ikke på E-post»-

Informant 1

Som det legges frem av sitatene over er det forskjellige forventninger til responstid det skal svares på E-post, noe som kan gjøre det vanskelig å bruke E-post for synkron kommunikasjon.

«Det er krevende å kommunisere per E-post, mer komplekse oppgaver vil ha høyere terskel.

E-post har mindre troverdighet da det er et hav av E-poster.. det er fort å overse ting.» -

Informant 3

Det fremkommer at det er ulike forventninger til hva E-post skal brukes til, hvor det er forskjellig forventning til svar. Lederne trekker frem at en fordel med å bruke E-post er at kommunikasjonen mellom leder og ansatt loggføres, slik at det vil være mulig å finne tilbake til informasjonen om det skal være nødvendig.

Samhandling og bruk av rapporteringsverktøy

Rapporteringssystemene brukes av lederne og ansatte for å innhente informasjon om driften. Denne informasjonen bruker lederne for å kunne planlegge å ta avgjørelser.

«Når det kommer til å holde kontroll over de daglige rutinene i selskapet benytter jeg meg av de ulike rapporteringsverktøy som vi har. Dette gir meg den informasjonen jeg trenger fra mitt område, og hjelper meg å få overblikk over hvor vi befinner oss for øyeblikket, og hvordan retning vi kan ta senere» - Informant 3

«I tillegg til å være et dokumentasjonsverktøy, er det også et planleggingsverktøy for min del da det hjelper med å holde oversikt over ting som må gjøres slik at jeg kan planlegge for dette.» - Informant 4

«De ulike verktøyene bruker jeg for å holde meg oppdatert på det som skjer i bedriften, og det skal være mulig å holde meg oppdatert uten å måtte ringe rundt.» - Informant 6

Som lederne fremhever er rapporteringssystemene en viktig del av deres lederrolle, og informasjonen brukes for å kunne få et overblikk over driften, samt mer spesifikke ting de lurer på. Da IKT-verktøyene legger til rette for høy overføringshastighet og mulighet for dekoding. Lederne er enstemmig over hvilken betydning IKT har for deres rolle, at disse systemene i stor grad styrer deres hverdag som ledere. Det kan på mange måter sies at bruken av IKT er tvungen, og at den må benyttes.

5.1.2 Oppsummering av samhandling og bruk av medium

For å utøve samhandling bruker lederen en kombinasjon av ulike medium, noe som kan forklares med at omfanget av rollen er stor. Eksempelvis brukes rapporteringssystemer for å innhente informasjon om driften og produksjonen, slik at lederen kan ta gode avgjørelser. Lederen vektlegger da å kunne reprocessere informasjonen, og benytte seg av tidligere informasjon for å kunne basere sine avgjørelser og handlinger på dette. Dette betyr da at lederen vektlegger høy grad av dekoding.

SharePoint brukes for å arbeide med felles dokumenter sammen, og for å dele informasjon. Når det kommer til SharePoint er det ikke alle lederne som benytter seg av dette mediet, og det kan relateres til at noen ledere har ansatte som har stillingsinstrukser som ikke gjør det hensiktsmessig å bruke mediet. Eksempelvis de som er ute på båter.

For de lederne som benytter seg av Sharepoint, bruker mediet i hovedsak for å arbeide sammen på felles dokumenter, og/eller ha en plass å lagre dokumenter felles, slik at ansatte og leder kan hente ut informasjonen i ettertid. I lys av dette kan det sies at lederen vektlegger høy grad av dekoding for bruken av SharePoint til samhandling.

E-post trekkes frem som et ineffektivt medium, for å bruke til samhandling, og det er noe lederne tar høyde for. Når det kommer til epost er dette et medium som lederne ikke synes på

en effektiv måte, da det er en overflod av eposter hver dag. Dette kan sees i lys av at bruken av epost på den måten gjør at parallelliseringen blir høy, slik at beskjeder forsvinner. På den andre siden brukes epost også for å sende enkle beskjeder, bekrefte hva som har blitt avtalt, og som en logg over kommunikasjonen.

Det mediet som ble brukt mest til samhandling var ansikt-til-ansikt kommunikasjon og telefon. Lederne foretrakk å ha en dialog med de ansatte, slik at de kunne få en mer ”ekte” kommunikasjon. Dette kan sees i lys av at disse medium har høy overføringshastighet, slik at dialogen vil være synkron. Videre vil ansikt-til-ansikt kommunikasjon ha større symbolvarians, slik at verbale og ikke-verbale uttrykk kommer lettere frem. Lederne la også frem at det tok mye tid å ha felles møter med de ansatte, men at det var fremdeles noe de foretrekk. Dette kan sees i lys av at høy grad av parallellisering svekker koordinering. Eksempelvis med at ansatte snakker i munnen på hverandre. Flere av lederne trakk frem at de bruker fysiske møter som en kompensasjon for at medium som SharePoint og E-post ikke oppfyller de kravene lederne har til mediet alene, men i kombinasjon med jevnlig fysiske møter, brukes fremdeles disse medium.

Hovedfunn vil være at ledere bruker medier som kanskje ikke helt oppfyller deres krav til rollen, men bruker telefon eller ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å kompensere. Dette betyr at ulike medium brukes i samspill med hverandre.

Når det kommer til samhandling bruker lederen rapporteringsverktøy i hovedsak for å innhente informasjon, slik at lederen kan bruke informasjonen for å ta gode avgjørelser i henhold til mål og status i avdelingen. Dette betyr at lederen vektlegger at mediet har høy grad av innkoding, slik at lederen kan prosessere informasjonen flere ganger, eller sjekke tidligere rapporter for å kunne trekke konklusjoner eller sammenhenger.

Tabell 2: Mediets egenskaper og samhandling

	Overføring av informasjon			Prosessering av informasjon	
	Overføringshastighet	Symbol varians	Parallellisering	Innkoding	Dekoding
Rapporteringssystemer	Lav	Medium	Lav	Høy	Høy
SharePoint	Medium	Høy	Høy	Høy	Høy
Ansikt-til-ansikt	Høy	høy	Høy	Lav	Lav
E-post	Lav	Lav-medium	Høy	Høy	Høy
SMS	Lav	Lav-medium	Høy	Høy	Høy

Som tabellen viser vektlegger leder høy grad av dekodning når det kommer til bruk av rapporteringssystemer og epost. Rapporteringssystemene brukes for å innhente relevant informasjon, og det er gunstig for lederen å kunne ha muligheten for å reprocessere informasjonen, eller speile den opp mot tidligere rapporter. Epost ble brukt som en logg for kommunikasjon, hvor enkle beskjeder ble avklart. Det ble også lagt vekt på at det var en overflod av epost, slik at det måtte beregnes lengre tid for svar.

Ikke alle ledere benytter seg av SharePoint, men de som gjør det bruker Sharepoint for å arbeide sammen på dokumenter, eller som en plass for å lagre informasjon. Parallellisering ble fremhevet som viktigst, da det var mulig for flere å arbeide sammen.

Ansikt-til-ansikt kommunikasjon ble brukt mest, da dette har høy grad av både overføringshastighet, symbolvarians og parallellisering. På denne måten kan lederen dele store mengder informasjon med en eller flere ansatte, og de kan sammen komme til enighet.

5.2 Sosial tilhørighet

Under den relasjonsorienterte lederatferden ble sosial tilhørighet og oppfølging av den ansatte trukket frem som de områdene som lederne anså som viktigst og mest krevende. I dette kapitlet vil sosial tilhørighet legges frem, og hvilke egenskaper av mediet lederne baserer sitt valg av bruk på. Lederne trekker frem viktigheten av sosial tilhørighet for de ansatte, og at det er en viktig del av lederrollen, og å legge til rette for at de ansatte føler seg som en del av et samhold. Lederne tolker at sosial tilhørighet i hovedsak knytter seg til enheten og til organisasjonen som helhet. Sosial tilhørighet knyttet til enheten de er leder for går i hovedsak på å utvikle og tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø. En leder legger frem følgende:

«Et nært og godt arbeidsmiljø er også veldig viktig for at ansatte skal trives. Det jeg definerer med nært er at alle kjenner alle. At man vet hvor man har kompisen sin. Det må være et trivelig miljø på arbeidsplassen.» - Informant 6

«Motiverte ansatte som trives er med på å trekke organisasjonen fremover, resultatet av et godt arbeidsmiljø er at de ansatte, og meg selv som leder, gleder oss til å komme på jobb hver dag. Dette er med på å gjøre at de ansatte gir det lille ekstra.» - Informant 1

Som sitatene viser, mener lederne at et godt arbeidsmiljø er viktig for at både leder og ansatte skal trives på arbeidsplassen. Flere av lederne la også vekt på at trivsel fører til motivasjon hos de ansatte til å yte det lille ekstra på jobb, som en fordel de ansatte vil dra nytte av. Lederne legger frem av sosial tilhørighet er en funksjon av at leder og ansatt støtter hverandre i motgang, og at dette er med på å utvikle tillitt.

«Jeg tror at for mange ansatte kan det føles isolerende å jobbe slik vi gjør, og da er det viktig at de ansatte tar vare på hverandre.» - Informant 5

«Jeg tror at både jeg som leder, og de ansatte er avhengige av den daglige kontakten, da det er viktig å føle at man er del av noe større og ikke så isolert.» - Informant 4

Som sitatene viser kan sosial tilhørighet være med på å redusere følelsen av isolasjon fra både organisasjonen og lederen.

Lederne knyttet også sosial tilhørighet til det å føle at de arbeidsoppgavene man gjør er en del av noe større:

«Det som er så fint med et selskap som Lerøy Aurora, er at mine ansatte vet at deres bidrag er med på å dra organisasjonen fremover. Vi ville ikke hatt den veksten vi har hatt de siste årene om det ikke var for de ansatte, og dette er viktig for meg som leder å formidle så ofte jeg kan» - Informant 3

«Det er viktig at de ansatte ikke glemmer at de er en del av en større organisasjon og konsern, det kan ofte bli slik at det er lett å "glemme" denne tilhørigheten, og fokusere i hovedsak på sin enhet» - Informant 4

Som lederen legger frem er viktigheten av å forstå hvordan egen rolle og ytelse bidrar i det store bildet viktig. Uavhengig om lederne ser sosial tilhørighet i lys av egen enhet eller organisasjon, trekkes fremdeles viktigheten frem av at den ansatte føler at det er samhold, da samhold fører til økt trivsel, ytelse og samhandling.

«Når det kommer til å motivere de ansatte er det viktig med fysisk tilstedeværelse og at de ansatte føler at de er en del av noe større. Vi er et stort selskap med mange lokasjoner, og det kan være lett å glemme de andre i selskapet da man fokuserer på seg og sine på sin lokasjon.» - Informant 3

En av lederne trekker frem av de sammenligner seg med andre avdelinger i selskapet, og bruker dette som en motivasjonsfaktor for å konkurrere.

«For å motivere de ansatte til å yte appellerer jeg til konkurranseinstinktet deres, og dette er gull verdt. Det vi vil er å produsere så god og fin laks på så kort tid som mulig, da er det veldig enkelt å bare måle opp mot et annet anlegg som har samme produksjonssyklus som oss. Så da setter jeg opp to grafer, en for vår lokalitet og en for den andre slik at de ansatte kan se hvordan vi gjør det sammenlignet. Jeg får veldig bra respons på dette.» - Informant 6

Som lederen legger frem triggeres de ansatte av å konkurrere med de andre lokasjonene, og på denne måten blir de mer bevisste på at det er andre lokasjoner med i selskapet, og det styrker

det sosiale samholdet innad i den spesifikke avdelingen. For å styrke sosial tilhørighet knyttet til organisasjonen som helhet arrangeres det flere samlinger i året hvor alle ansatte i selskapet møtes, hvor de går gjennom overordnede mål, resultater og hedrer gode prestasjoner. Sitatene nedenfor viser at lederne ser viktigheten av disse samlingene.

«Det gjøres flere samlinger i året som samler hele organisasjonen, og dette er et veldig fint knyttepunkt for alle de ansatte, og man føler at man er en del av noe større.» - Informant 4

«Når det kommer til å motivere de ansatte er det viktig med fysisk tilstedeværelse og at de ansatte føler at de er en del av noe større. Vi er et stort selskap med mange lokasjoner, og det kan være lett å glemme de andre i selskapet da man fokuserer på seg og sine på sin lokasjon.»

- Informant 2

5.2.1 Sosialtilhørighet og bruk av ulike medium

I dette delkapitlet vil de medium som lederne benytter seg av mest for å oppnå sosial tilhørighet presenteres. Videre legges det frem hvordan lederne bruker de ulike medium, og hvilke egenskaper med mediet de vektlegger.

Bruk av SharePoint og sosial tilhørighet

Lederne forklarer at SharePoint skal er et medium som skal tilrettelegge for økt sosial tilhørighet, da gjennom publiseringen av nyheter fra selskapet internt og informasjon om saker som angår bedriften eksternt. Videre trekkes det frem formålet bak SharePoint er at det skal være en plass hvor selskapet knyttes sammen på tvers av avstander. Alle de ansatte har tilgang til SharePoint på enten datamaskin, nettbrett eller mobil. Alle applikasjonene og tilgangene til de ulike rapporteringssystemene ligger inne i SharePoint, slik at alle ansatte må via plattformen når de skal ha tilgang til andre systemer. Dette betyr i hovedsak at de fleste av selskapets ansatte er innom SharePoint ofte.

Med å legge ut nyheter om selskapet er formålet at de ansatte skal kunne se og lese sakene, noe som bidrar til informasjon om andre avdelinger i selskapet. En annen funksjon som brukes mye av lederne er at de gir positive tilbakemeldinger på SharePoint, og bruker det som

en arena å dele gode nyheter om de ansatte. Lederne synes også at det er lettere å gi positive tilbakemeldinger på SharePoint, eksempelvis:

Det er enklere å gi positive tilbakemeldinger på for eksempel E-post eller SharePoint, men synes at det skal være en balansegang i det hele.» - Informant 4

Som lederne argumenterer for må det være en balansegang i det hele. SharePoint brukes i størst grad for å fremme sosial tilhørighet på et organisatorisk nivå, da med å spre positive tilbakemeldinger og ros for gode prestasjoner, slik at andre i selskapet kan se dette.

«Det største problemet med at jeg og mine ansatte er på forskjellige lokasjoner er å skape tilhørighet sosialt. Kommunikasjon over medier blir ofte formelt og rett på sak, det er viktig at de ansatte føler at de er del av noe større. Formålet med SharePoint er at alle skal kunne føle seg inkludert, ikke bare på sin egen avdeling, men i organisasjonen»- Informant 2

Når det kommer til sosial tilhørighet fremkommer det at lederne vektlegger høyere mulighet for å innkode, slik at informasjonen som skal formidles kommer frem på en klar og tydelig måte. Dette legges også frem som beskjeder som ikke krever tilbakemelding, og er heller for å informere. Videre vil slike innlegg ha middels symbolvarians i form av bilder og tekst, slik at andre ansatte kan knytte et ansikt til teksten. Når det kommer til å fremme sosial tilhørighet i enheten kommer SharePoint til kort. Dette kan forklares med at lederen vektlegger hurtigere tilbakemelding, slik at virkningen skjer fortere.

Ansikt-til-ansikt og sosial tilhørighet

For å legge til rette for større grad av samarbeid og samhandling arrangeres det også årlig samling for hele Lerøy Aurora, hvor de ansatte kan møtes ansikt til ansikt. Dette gjøres for at samhandling skal kunne skje. Noe som kan tolkes som at IKT ikke legger godt nok til rette for støttende samhandling på tvers av organisasjonen. Samtidig trekker lederne frem at synkron kommunikasjon har mye å si for å kunne støtte de ansatte:

«En utfordring med ledelse på avstand er å få samhold, og kjennskap til de andre som er med i organisasjonen. Dette er noe SharePoint har bidratt mye til, samme med ukemøtene. Jeg og mine ansatte har også hatt en dialog om hvordan type informasjon de ønsker å motta, har de

interesse av rapporter om for eksempel lokasjoner så skal de få det. Det er selvfølgelig noe informasjon de må ha for å kunne utøve sin jobb, men ikke alt av informasjon er like livsviktig. Jeg vil heller at de ansatte får med seg informasjonen jeg mener de trenger, mot en overflod av informasjon slik at det nedprioriteres.» - Informant 6

«Det er viktig for meg at de ansatte får oppmerksomhet, og at de blir involvert. Vi kjører samlinger noen ganger i året da alle ansatte i Lerøy Aurora møtes. Dette er veldig bra, da man skjønner hvor mange som er en del av selskapet og hva vi jobber sammen for å oppnå.» -

Informant 3

Lederne trekker frem at mange ansatte og ledere i organisasjonen ser fram til disse samlingene da det er en mulighet til å møte alle da andre i selskapet. Disse samlingene byr på både faglig og sosial tilhørighet, noe som de ansatte ifølge lederne, setter pris på.

Flere av avdelingene, hvor det er mulig, kjører fysiske møter med de ansatte. Eksempelvis har noen avdelinger møte en gang i uken, mens andre møtes en gang i måneden. Lederne argumenterer for at det tar mye tid, men at verdien av å møtes fysisk har mye å si for samholdet i avdelingen.

«De ukentlige møtene er på en måte komplimenter om kommunikasjonen i løpet av uken er snever. Så da går det greit om man ikke snakker så mye i løpet av uken. Om det er noen som skal ta opp noe som ikke skal tas i plenum så kommer de til meg, enten telefon eller ansikt-til-ansikt. Alle kjenner alle, og det gjør at kommunikasjonen blir lettere egentlig. Vi vet hvordan den andre personen er, og det blir derfor lettere å se når det er uregelmessigheter, altså det er lettere å oppdage om noe ikke er som det bruker å være.» - Informant 6

Ansikt-til-ansikt kommunikasjon er noe alle lederne trekker frem som viktig for å skape sosial tilhørighet blant sine ansatte, og det er et medium som benyttes mest for å fremme sosial tilhørighet på lederens enhet.

Dette kan forklares med at høyere symbol varians gjør at ledere og ansatte kan tolke mer ut av dialogen de har, og på denne måten oppfattes kommunikasjonen som genuin. Eksempelvis er det lettere for lederne å vise positiv oppførsel gjennom verbale og fysiske uttrykk, slik at den

ansatte ikke misforstår hva som sendes. En økt grad av parallellisering gjør også at lederen kan kommunisere med flere ansatte på samme tid, og dette brukes ved flere anledninger. Eksempelvis har en leder faste møter hver uke hvor alle ansatte møtes og diskuterer uken som var og uken som kommer. Andre ledere har ikke nødvendigvis mulighet til å samle sine ansatte hver uke, men prioriterer å møtes hver andre uke eller en gang i måneden. Dette viser at lederne vektlegger ansikt-til-ansikt kommunikasjon for å fremme sosial tilhørighet.

5.2.2 Oppsummering av sosial tilhørighet og bruk av ulike medium

Det fremkommer at lederne har større krav til hurtig overføringshastighet, symbolvarians og parallellisering når det kommer til å fremme sosial tilhørighet innad i avdelingen, og mediet de velger for dette er ansikt-til-ansikt kommunikasjon.

Når det er snakk om å fremme sosial tilhørighet på organisatorisk nivå stilles det høyere krav til innkoding av informasjonen fra lederen, slik at informasjonen fremkommer på en slik måte at andre ansatte i selskapet klarer å dekode beskjedene på rett måte, altså slik lederen har ment det skal leses.

I henhold til sosial tilhørighet til organisasjonen brukes i hovedsak SharePoint mest, da i hovedsak som en arena for å publisere positive tilbakemeldinger om avdelinger og ansatte i selskapet. Dette kan sees i lys av at mediet vil ha høy grad til innkoding og dekoding, slik at lederen kan være sikker på at de som leser innlegget skjønner hva som skal formidles, og at de ansatte kan gå inn å se på innlegget i ettertid. Videre ble ansikt-til-ansikt kommunikasjon brukt i form av noen årlige samlinger hvor alle ansatte i selskapet ble samlet for både faglig og sosiale innspill.

Tabell 3: Mediets egenskaper og sosial tilhørighet

	Overføring av informasjon			Prosessering av informasjon	
	Overføringshastighet	Symbol varians	Parallellisering	Innkoding	Dekoding
SharePoint	Medium	Høy	Høy	Høy	Høy
Ansikt-til-ansikt	Høy	Lav-høy	lav	Lav	Lav

Når det kommer til bruk av Sharepoint, brukes dette i hovedsak for å dele positive tilbakemeldinger med organisasjonen slik at andre ansatte og ledere ser det. Dette betyr at lederen vektlegger høy grad av innkoding slik at beskjednen kommer tydelig frem slik den var tenkt.

Når det kommer til sosial tilhørighet innad i avdelingen, brukes ansikt-til-ansikt, da dette gir rom for høyere overføringshastighet, symbolvarians og parallellisering. På denne måten vil lederen kunne tyde hva den ansatte egentlig mener med å lese kroppsspråk og høre på toneleie.

5.3 Oppfølging av den ansatte

Oppfølging av den ansatte ble også trukket frem under den relasjonsorienterte lederatferden. I denne delen av analysen vil hvordan lederne utøver oppfølging av ansatte legges frem, og hvordan ulike medium brukes for å følge opp de ansatte.

Lederne i Lerøy Aurora trekker frem at ved ledelse på avstand er det viktig å finne en god måte å følge opp sine ansatte for å kunne legge til rette for utvikling og motivasjon. I hovedsak handler oppfølging om å overvåke ansatte både faglig og personlig, for å kunne bidra til utvikling. Faglig oppfølging er relatert til om de ansatte jobber for å oppnå satte arbeidsmål. Personlig oppfølging er knyttet til tilfredshet og personlig utvikling. Oppfølging blir ansett som viktig for å kunne avdekke om noen av medarbeiderne trenger ekstra veiledning, og for å unngå misforståelser. Det legges frem at lederne ønsker å bruke tid på å ved fysisk tilstedeværelse observere for å følge opp de ansatte, for å på denne måten kunne vise omtanke, slik at de ansatte kan føle seg mer inkludert i organisasjonen.

Oppfølging og utvikling forklares som knyttet til sammenfallende prosesser som lederne gjør, som brukes for å kunne sette konkrete mål ovenfor sine ansatte. Hvor det da er viktig at lederne følger opp for å kunne avdekke om de ansatte jobber for å nå sine mål, eller om det trengs mer tilretteleggelse fra lederen side. En kontinuerlig prosess av målsetting og oppfølging vil kunne føre til både personlig og faglig utvikling for de ansatte. overføringshastighet trekkes frem som sentralt for at lederne skal kunne utøve sin rolle ovenfor de ansatte, hvor konstruktive tilbakemeldinger gis for å kunne korrigere oppførsel og for å unngå misforståelser. Positive tilbakemeldinger ansees å være viktige for å motivere de ansatte, og for at de ansatte skal føle at de blir gjort oppmerksom på i organisasjonen.

5.3.1 Oppfølging av den ansatte og bruk av ulike medium

I dette delkapitlet vil de medium som lederne benytter seg av hyppigst for å følge opp de ansatte presenteres. Videre legges det frem hvordan lederne bruker ulike medium, og hvilke egenskaper med mediet som vektlegges for å kunne utøve sine roller.

Ansikt-til-ansikt og oppfølging av den ansatte

Oppfølging via observasjon gjennom fysisk tilstedeværelse, gjøres gjennom å forflytte seg mellom de ulike lokasjonene. Når lederne gjør dette vil de også få muligheten til å vise

tilstedeværelse, noe lederne trekker frem som viktig for å kunne følge opp de ansatte, og for å kunne legge til rette for åpen dialog med de ansatte:

«Når vi er så geografisk spredt som vi er, så må en være litt både her og der, i alle fall i min stilling. Vi må tenke på at det er jo mennesker oppi det her. Jeg tenker at det å jobbe sammen, det er en menneskelig aktivitet, så en må sette noen grenser et sted på nårtid skjærmer skal løse alt for deg» - Informant 1

«Det er ikke sikkert alle er like opptatt av hva jeg gjør på lokasjonene, men at jeg bare viser meg der som leder, og som representant for ledelsen, da føler de kanskje at de blir sett og oppfulgt» - Informant 5

Videre kommer det frem av intervjuene at for å legge til rette for at ansatte og lederne skal kunne ha en åpen dialog for å fokusere på personlig utvikling, er det viktig å kunne sette et møte til en fysisk kontekst, dette for kunne oppfatte møtet som personlig.

Refleksjonen til lederen rundt det å gi konstruktive tilbakemeldinger viser at dette er noe som inngår i utøvelsen av lederrollen. Tilbakemeldinger gis for å kunne avklare og unngå misforståelser. Videre trekkes det frem at det det å gi konstruktive tilbakemeldinger oppfattes som følelsesladet, noe som betyr at lederen bør ha mulighet til å tenke nøye gjennom hva han/hun ønsker å formidle, slik at tilbakemeldingen oppfattes uten misforståelser:

«Jeg synes det er vanskeligere å gi kritikk av ansatte på andre måter enn ansikt-til-ansikt, til nød telefon. Dette er fordi det er snakk om å håndtere andre mennesker, som er en del av å være leder. Man har mye større mulighet for å snakke sammen på en ordentlig måte uten misforståelser, da det er snakk om følelser noen ganger og man skal være forsiktig med hvordan man trår frem.» - Informant 3

Sitatet viser til at ledere synes det er mest hensiktsmessig å gi konstruktive tilbakemeldinger ansikt-til-ansikt, dette fordi det legges da til rette for å kunne gi tilbakemeldinger og holde en kontinuerlig dialog. Det å kunne kommunisere fysisk sammen legger til rette for at lederen og den ansatte kan uttrykke seg gjennom ikke-verbal kommunikasjon, og via høy symbolvariasjon for å forsterke kommunikasjonen.

Tilrettelegging er noe som er avhengig av oppfattelsen til leder om hva de ansatte trenger, og at medarbeiderne formidler hva de trenger. Lederne anser tilrettelegging for ansatte som en viktig del av oppfølging, da det bidrar til utvikling av de ansatte. Lederne reflekterer rundt det å tilrettelegge som en del av deres rolle, og relaterer det til å «ta vare på de ansatte»:

«Det er også veldig viktig for meg som leder at jeg har nok tid til å se til at de ansatte har det bra. Det er min jobb som leder å ta vare på de ansatte, og trenger de noe så prøver jeg å tilrettelegge for det på best mulig måte. Man må klare å tilrettelegge, det samme kommer til kompetanse. Noen trenger kanskje mer oppmerksomhet eller mer opplæring, og det er helt greit. Mennesker er forskjellige.» - Informant 6

Sitatene som følger viser til at lederne reflekterer over forskjellen i kommunikasjon mellom leder og ansatt når de befinner seg på ulike lokasjoner, og hvordan kommunikasjon oppfattes mer formelt på avstand, og uformelt når leder er fysisk tilstede. Ansatte benytter seg av den anledningen til å komme med tilbakemelding til lederen, som de antageligvis ellers ikke ville gitt over andre kommunikasjonskanaler. Lederne bekrefter at uformell kommunikasjon har større sannsynlighet for å oppstå ved fysisk nærhet. Det kommer også frem at uformell kommunikasjon kan føre til bekjentskap som utvikler seg utover en jobbrelatert kontekst, som kan antas å skape et sterkere forhold mellom leder og ansatt:

«Jeg er bevisst på å ikke være for formell i min kommunikasjon med de ansatte, da den fysiske kommunikasjon man får av å for eksempel møtes i gangen vil være mindre formell. Det betyr at man blir å kjenne hverandre på en annen måte enn bare gjennom jobb. Det er viktig å vise at man bryr seg om de ansatte utover den jobben de gjør.» - Informant 4

«Når jeg er tilstede på de ulike lokasjonene hos de ansatte så har jeg en åpen-dør policy, alle kan komme og snakke med meg, og det benytter de ansatte seg av.» - Informant 3

For å sette av tid til et lengre møte og oppfølging av ansatte utfører lederne medarbeidersamtaler årlig. Medarbeidersamtaler utføres for å kunne avdekke behov for oppfølging og utvikling hos de ansatte, møtene utføres fysisk ansikt til ansikt. Sitatet nedenfor viser at lederne i Lerøy lytter og prøver å vise omtanke ovenfor sine ansatte, men at IKT ikke

legger til rette for overføring av symboler og symbolvariasjon, som fører til en reduksjon i oppfattet sosial tilstedeværelse:

«Jeg synes jo det er veldig unaturlig å ha en medarbeidersamtale på video. Altså dette er såpass viktig, og folk skal få si det de vil. Jeg mener at dette er såpass personlig, at det blir upersonlig å ikke gjøre det fysisk sammen. Dersom jeg hadde syntes det verste i verden var å snakke med mennesker, er jo en skjerm en fin måte å gjemme seg bak noe på. Men dersom man skal snakke om følelser og hvordan folk har det, er det viktig å kunne se noen i øynene, og dersom noe er vanskelig, ønsker man å se det på en annen måte enn bare på en skjerm» -

Informant 5

Samtaler med lederne i Lerøy Aurora avdekker at oppfølging av de ansatte er en stor del av ledernes arbeidsoppgaver. Lederne virker reflekterte rundt kommunikasjon som var relatert til oppfølging av ansatte og utfordringer knyttet til konteksten ledelse på avstand. Videre fremheves det at rapporteringsverktøy benyttes for å avdekke behov for oppfølging, da manglende eller lite utfyllende rapportering oppfattes som behov for opplæring, avklaring eller oppfølging. Da behov for oppfølging og utvikling omtales som sammenfallende, gjøres dette gjennom tilbakemeldinger. Intervjuene avdekket at det var ulike oppfatninger og refleksjoner rundt hvorvidt IKT kunne brukes for å uttrykke anerkjennelse, og positive tilbakemeldinger til ansatte. Samtlige av lederne trakk frem at E-post og SharePoint ble benyttet til å formidle anerkjennelse av ansatte ovenfor alle de ansatte i organisasjonene. Den ulike bruken gir utgangspunkt for drøfting i neste del av oppgaven.

Bruk av SharePoint for oppfølging og anerkjennelse av ansatte

Ledere bruker anerkjennelse for å vise verdsettelse av den ansattes arbeid og innsats, dette gjøres gjennom positivt relaterte tilbakemeldinger, slik som skryt av ansatte. Det kommer frem av intervjuene at det er noe som gjøres gjennom å motivere og informere de ansatte. I tillegg brukes anerkjennelse som en form for å veilede andre ansatte om «beste praksis». Noe som kommer frem av følgende sitat:

«Når noen har prestert veldig bra, da lager jeg en oppsummering på dette, som jeg legger ut på nett hvor alle kan gå inn å lese i SharePoint. Og disse som gjør det bra, får lov til å være med å løfte opp driften i henhold til best practice.» - Informant 5

«Det er mye lettere å gi positive tilbakemeldinger via SharePoint. Det er med på å anerkjenne den/de spesifikke ansatte, men også motivere andre som ser det.» - Informant 3

Som lederne legger frem i sitatene ovenfor avdekkes hvordan noen av lederne bruker IKT for å anerkjenne ansatte. Det trekkes frem at lederne mener at Sharepoint er et godt verktøy å bruke i denne sammenhengen. Da det legger til rette for innkoding slik at ansatte kan prosessere og hente frem informasjon for å utføre arbeidet på en ønsket måte. Annerkjennelse kan få en forsterket effekt dersom det gjøres synlig ovenfor flere ansatte, og på denne måten virke mere motiverende. I tillegg trekkes det frem at dette fører til mulighet for å utvikle ansatte da det fremstår som veiledende i henhold til drift. Verktøyet legger til rette for at lederne kan utøve en-veis kommunikasjon, som når ut til mange ansatte på en gang. Sharepoint brukes som en formidlingsplattform for informasjon, slik at lederne kan holde seg oppdatert og dermed kunne avdekke situasjoner som kan føre til videre annerkjennelse, noe som kommer frem på følgende måte:

«Når jeg skal kommunisere til flere, så bruker jeg Sharepoint. Alle ansatte har tilgang til Sharepoint, både på data, telefon og nettbrett. Formålet med dette er at det skal redusere terskelen for at ansatte skal kunne holde seg oppdatert på hva som skjer i selskapet» -

Informant 3

Til motsetning kommer det frem i et intervju med en annen leder, at det er problematikk knyttet til det å bruke IKT for å anerkjenne ansatte:

«Å anerkjenne de ansatte? Nei det gjøres ikke over Sharepoint. Da drikker en kaffe sammen. Eller at vi treffes når den ansatte kommer til Tromsø. Men slike helt «ufarlige» saks-ting, det kan man sende meldinger om istedenfor å ringe. Men for all del, det får være grenser, man får ikke meldinger om «man har gjort en god jobb», nei det gjør en ikke. Da har en fysiske medarbeidersamtaler. Det skulle bare mangle om man ikke tar slike tilbakemeldinger ansikt til ansikt. Det ville være respektløst nærmest å sende folk en melding om at de gjør en bra jobb. Synes jeg» - Informant 1

Sitatet viser til at lederen foretrekker å bruke fysisk kommunikasjon ansikt-til-ansikt for å formidle annerkjennelse. Det kommer frem at lederen mener at konkrete informasjonsopplysninger kan gis via IKT, men ikke anerkjennende tilbakemeldinger, da dette ansees som respektløst.

Bruk av rapporteringssystemer og oppfølging av ansatte

Lederne trekker frem at det er flere måter å følge opp de ansatte på, avhengig av hva som er konteksten til behov for oppfølging. Oppfølging innebærer blant annet at lederen skal hjelpe ansatte med å takle ulike situasjoner, eksempler på dette er å vise hensyn for behovet og følelsen til den ansatte, og lytte til de når det er vanskelige og stressfulle situasjoner. Lederne legger fram at for å kunne avdekke om noen av medarbeiderne trenger ekstra veiledning, brukes rapporteringssystemer:

«Jeg ser veldig lett om noen trenger ekstra hjelp og sliter med arbeidsoppgaver. Det er noe man ser om man følger litt med på de ansatte. Dette ser jeg på to måter; gjennom de rapportene som blir sendt inn, eller manglende rapportering, og ved å være der tilstedte å observere driften. På denne måten kan jeg som ledere tilrettelegge for å hjelpe den ansatte til å utføre sin rolle på en bra måte.» - Informant 6

Det fremkommer i sitatet at lederen kan gjennom å analysere innholdet i rapporter, avdekke om det er et behov for å gi økende støtte til medarbeiderne. Dersom rapportering er manglende vil dette kunne bidra til å gi et signal til lederen om ansatte gjør jobben sin, eller om det er et behov for støtte og tilrettelegging. Rapporteringssystemer viser om en oppgave er tilstrekkelig utført gjennom å gi informasjon om status og oppgave utførelse. Det kommer frem av sitatet at rapportering krever høy grad av innkoding og dersom dekodning oppleves som forvirrende, gir dette et inntrykk til lederen om at det trengs oppfølging.

Bruk av telefon for oppfølging av den ansatte

«Dialog per telefon gir meg mye mer informasjon, jeg kan høre på stemmen til den ansatte hvordan sinnsstemning han befinner seg i, jeg kan høre om han er tvilende eller positiv osv. Telefon gir meg mye mer enn bare detaljer om den spesifikke oppgaven jeg lurte på, det blir mer uformelt og avslappet på en måte. Man kan formulere seg på en nærmere måte. Denne

nærheten gjør kanskje at man får større lojalitet, et større personlig ansvar og forpliktelse.» -

Informant 4

Sitatet viser at lederne bruker telefon når de ønsker mye informasjon. Lederen kan gjennom telefon avdekke dypere informasjon gjennom ikke-verbalt språk som toneleie, som vil avdekke mer informasjon den spesifikke oppgaven. Lederen forklarer at tilbakemeldinger kan oppfattes som følelsesladet, noe som betyr at lederen ønsker å ha mulighet til å tenke nøye gjennom hva han/hun ønsker å formidle, slik at tilbakemeldingen oppfattes uten misforståelser. Det kommer frem av sitatet at lederne bruker telefon for å formidle tilbakemeldinger fordi at det legger til rette for synkron to-veis kommunikasjon og symbolvariasjon, som kan gi en rikere og mer utfyllende kommunikasjon. Telefon brukes også for å hurtig kunne avklare rundt eventuelle spørsmål som kan komme opp, og å dermed unngå misforståelser. Dette vil kunne resultere i oppfattelsen av en nærmere relasjon.

5.3.2 Oppsummering av å følge opp den ansatte og bruk av ulike medium

Samtaler med lederne i Lerøy Aurora avdekker at oppfølging av de ansatte er en stor del av ledernes arbeidsoppgaver. Lederne virker reflekterte rundt kommunikasjon som var relatert til oppfølging av ansatte og utfordringer knyttet til konteksten ledelse på avstand. Lederne forklarer at rapporteringsverktøy benyttes for å avdekke behov for oppfølging, da manglende eller lite utfyllende rapportering oppfattes som behov for opplæring, avklaring eller oppfølging. Da behov for oppfølging og utvikling omtales som sammenfallende, gjøres dette gjennom tilbakemeldinger. Intervjuene avdekket at det var ulike oppfatninger og refleksjoner rundt hvorvidt IKT kunne brukes for å uttrykke anerkjennelse, og positive tilbakemeldinger til ansatte. Noen av lederne trakk frem at E-post og SharePoint ble benyttet til å formidle anerkjennelse av ansatte ovenfor alle de ansatte i organisasjonene. Den ulike bruken gir utgangspunkt for drøfting i neste del av oppgaven.

Tabell 4: Mediets egenskaper og oppfølging av den ansatte

	Overføring av informasjon			Prosessering av informasjon	
	Overføringshastighet	Symbol varians	Parallellisering	Innkoding	Dekoding
SharePoint	Medium	Medium	Høy	Høy	Høy
Ansikt-til-ansikt	Høy	lav-høy	Lav	Lav	Lav
Telefon	Høy	Medium-høy	Medium	Lav	Lav

Koloner som er markert er de egenskaper og medium som lederne la mest vekt på for å utøve oppfølging.

Tabellen viser at lederen vektlegger høy symbolvarians og mulighet for rask tilbakemelding. Dette fordi at oppfølging relateres til noe som gjøres for å støtte og utvikle de ansatte, og stor grad av mulighet for tilbakemelding vil bidra til å avklare eventuelle misforståelser. Høy symbolvariasjon kreves for at lederen skal kunne utvikle en relasjon til den ansatte, da fravær av dette ansees som å forstørre avstanden.

Sharepoint legges frem som et verktøy som lederne bruker for å formidle annerkjennelse da det motiverer ansatte til å yte ekstra. Det legger også til rette for føringer for beste praksis ved å anerkjenne ansatte, som bidrar til å utvikle og gi oppmerksomhet til ansatte.

5.4 Oppsummering av funn

I tabellen under vil våre hovedfunn presenteres.

Tabell 5: Oppsummering av funn

	Samhandling	Sosial tilhørighet	Oppfølging
Hovedtrekk ved rollen	Koordinering Planlegging Avklaring	Fremme et godt arbeidsmiljø på avdelingen Fremme tilhørighet til organisasjonen	Følge opp den ansatte på et personlig plan Følge opp den ansatte faglig
Hvordan medium brukes mest	Rapporteringsystemer SharePoint Ansikt-til-ansikt E-post	SharePoint Ansikt-til-ansikt	Rapporteringsystemer SharePoint Ansikt-til-ansikt Telefon
Hvordan brukes det	Rapporteringsystemene brukes for å innhente informasjon om driften, slik at leder kan ta avgjørelser basert på nøyaktige data, slik at lederen kan planlegge og ta avgjørelser knyttet til måloppnåelse. SharePoint brukes ikke av alle lederne, men dersom det brukes er det for å arbeide sammen på dokumenter, eller ha en felles lagringsplass for filer. E-post brukes som en logg over kommunikasjonen. Ansikt-til-ansikt brukes for å fremme uformell kommunikasjon, samt kompensere for bruken av andre medium.	SharePoint brukes for å dele positivt tilbakemeldinger til organisasjonen, slik at andre ansatte kan se det. Ansikt-til-ansikt brukes fr å fremme et nært arbeidsmiljø på avdelingen.	Rapporteringsystemene brukes for å følge opp om den ansatte har gjort eller ikke gjort hva som er avtalt. SharePoint brukes for å anerkjenne de ansatte på samme måte som deling av positive tilbakemeldinger. Ansikt-til-ansikt brukes for å støtte den ansatte emosjonelt. Handler om å se den ansatte Telefon brukes på samme måte som ansikt-til-ansikt når det ikke er mulighet til å møtes fysisk

6 Drøfting av funn

I dette kapitlet vil våre hovedfunn drøftes opp mot det teoretiske rammeverket og analysemodellen for å kunne svare på vår problemstilling «Hvordan bruker ledere IKT (medium) i utøvelsen av sin egen lederrolle – ved ledelse på avstand?». Drøftingen struktureres ut fra samhandling, sosial tilhørighet og oppfølging, da dette var de områdene lederne trakk frem som viktigst og mest krevende i sin lederrolle. Som nevnt tidligere muliggjøres ledelse på avstand ved bruken av IKT for å utøve lederens roller.

6.1 Samhandling

Avolio og Kahai (2003) legger frem at den fysiske tilstedeværelsen til lederen er det som vil være en av de største forskjellene mellom ledelse på avstand og stedlig ledelse. Dette er noe våre funn bærer preg av. Eksempelvis trekker lederne frem at på den ene siden fører bruk av ulike medium til at de ansatte blir mer selvgående, i form av rutiner. Mens på den andre siden reduseres den uformelle kommunikasjonen, noe som gjør at de ansatte verner mer om sitt område, og avstanden mellom leder og ansatt blir større.

Videre legger Kerr og Hiltz (1982) og Markus (1994) frem at IKT ikke kan legge til rette for støttende samhandling. På den ene siden stemmer dette med våre funn, da for eksempel epost er et medium som gjør det vanskelig å samhandle. På den andre siden kompensere lederne denne manglende samhandlingen, men å bruke telefon eller ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og på denne måten veie opp for de manglene nevnt medium har. Dette er noe Sarbaugh-Thompson og Feldman (1998) trekker frem som en av grunnene til at IKT ikke søtter samhandlingen, er den manglende uformelle kommunikasjonen mellom leder og ansatt. Dette kan sees i lys av hva de referer til som svekket troverdighet på grunn av uformell samtale. Dette er noe lederne tar høyde for i størst mulig grad, og de prioriterer å være fysisk tilstede når det er mulig.

Det kommer frem at lederne prioriterer den fysiske tilstedeværelsen med de ansatte, dette kan være for å ikke virke som ineffektiv og fraværende. Som Avolio og Kahai (2002) legger frem kan ledelse på avstand føre til at lederen oppfattes som mindre synlig.

6.2 Sosial tilhørighet

Lederne trekker frem av en negativ effekt av at de leder ansatte på avstand er at de ansatte, og lederen selv føler seg til tider isolert. Dette kan sees i teorien også, hvor Karasek og Thorell (1992) argumenterer for at manglende fysisk nærhet fra lederen vil ha en negativ effekt på den sosiale tilhørigheten.

Sproull, Keisler og Keisler (1992) påpeker også at de ansatte vil føle en lavere grad av sosialt samvær, når det fysiske tilstedeværelsen er manglende.

Dette kan forklares med at ansikt-til-ansikt kommunikasjon fremstår som mer ”ekte” for lederne, som nevnt før er et resultat av mangfoldet av verbale og ikke-verbale hint, samt at kommunikasjonen er synkron. Dette bekreftes av Markus (1994) som legger frem at følelsen av sosial isolasjon vil være større ved bruk av IKT.

Våre funn stemmer overens med hva Walter (1996) legger frem om at redusert sosial tilstedeværelse bare er midlertidig. Når det kommer til sosial tilhørighet på egen avdeling, prioriterer lederen å være fysisk tilstede, og med de ansatte.

Når det kommer til den organisatoriske tilhørigheten trekkes dette frem som noe lederne synes er viktig, men ikke prioriterer i like stor grad som egen avdeling.

6.3 Oppfølging

Analysen av funn viser at lederne trekker frem at det er flere måter å følge opp de ansatte på, avhengig av hva som er konteksten til behov for oppfølging. Oppfølging innebærer blant annet at lederen skal hjelpe ansatte med å takle ulike situasjoner. Karasek og Theorell (1992) legger frem at manglende fysisk nærhet fra lederen kan påvirke de ansatte på en negativ måte, da spesielt deres oppfatning av stress og belastninger. Lederne legger frem at for å kunne avdekke om noen av medarbeiderne trenger ekstra veiledning, brukes rapporteringssystemer. Hvor lederen gjennom å analysere innholdet i rapporter, kan avdekke om det er et behov for å gi økende støtte til medarbeiderne. Dersom rapportering er manglende vil dette kunne bidra til å gi et signal til lederen om ansatte gjør jobben sin, eller om det er et behov for støtte og tilrettelegging. Videre trekkes det frem at dette i seg selv ikke er nok for at lederen kan støtte den ansatte. Funnene viser til at lederne bruker medarbeidersamtaler for å vise de ansatte at de støtter og tilrettelegger for oppfølging. Det legges frem at lederne oppfatter at IKT har en

manglende evne til å overføre visse symboler, og at dette kan ha effekt på sosiale oppfatninger. Når disse symbolene reduseres, eller fjernes, kan dette føre til følelsen av en reduksjon av sosial tilstedeværelse for lederne (Postmes et.al 2000; Sproull & Keisler, 1991; Williams 1977). Våre undersøkelser viste også at det var motsetninger i henhold til ledernes refleksjoner for valg av medium i henhold til å formidle anerkjennelse, som bekrefter dette og viser at lederne synes det er viktig med fysisk tilstedeværelse, da avklaring kan være vanskelig ved ledelse på avstand.

Analysen viser til at lederne reflekterer over forskjellen i kommunikasjon mellom leder og ansatt når de befinner seg på ulike lokasjoner, og hvordan kommunikasjon oppfattes mer formelt på avstand, og uformelt når leder er fysisk tilstede (Heen m.fl., 2008; Hollan & Stornetta, 1992; Ling, 1998). Funnene bekrefter at uformell kommunikasjon har større sannsynlighet for å oppstå ved fysisk nærhet (Sabaugh-Thompson og Feldmann, 1998). Det kommer også frem at uformell kommunikasjon kan føre til bekjentskap som utvikler seg utover en jobbrelatert kontekst, som kan antas å skape et sterkere forhold mellom leder og ansatt.

Bergum (2009) legger frem i sine studier av ledelse på avstand at konstruktive tilbakemeldinger vil være vanskeligere å formidle ved ledelse på avstand. Analysen legger frem refleksjonen til lederne rundt det å gi konstruktive tilbakemeldinger og viser at det er noe som gis for å kunne avklare og unngå misforståelser. Videre viste funn at analysen at det å gi konstruktive tilbakemeldinger oppfattes som følelsesladet, noe som betyr at lederen bør ha mulighet til å tenke nøye gjennom hva han/hun ønsker å formidle, slik at tilbakemeldingen oppfattes uten misforståelser. Ut ifra dette kan det argumenteres for at ledere ønsker å bruke medier som legger til rette for høy grad av synkronisering og symbolvariasjon, hvor det kan tilrettelegges for stor mulighet for dekoding for å kunne oppfatte tilbakemeldingen på intendert måte. Dette kan sees i lys av at negative tilbakemeldinger er vanskeligere å formidle når man ikke er ansikt til ansikt (Bergum, 2009). Dette kan også sees i lys av mediets evner, hvor ansikt-til-ansikt vil kunne gi høyere grad av symboler, parallellisering, overføringshastighet og mindre grad for å øve. Dette betyr at informasjonen oppfattes som mer ekte og genuin, og det kan i mindre grad oppstå misforståelser.

7 Konklusjon

For å svare på vår problemstilling "Hvordan bruker ledere IKT (medium) i utøvelse av lederroller – ved ledelse på avstand?" vil dette avsluttende kapitlet presentere våre hovedfunn.

Deretter vil studiens begrensninger og implikasjoner bli lagt frem. Studiens implikasjoner kan deles opp i praktiske og forskningsmessige implikasjoner.

I denne oppgaven har vi forsøkt å belyse fenomenet ledelse på avstand og bruken av IKT nærmere. Hvor Lerøy Aurora har blitt bruk som case, hvor vi har utført semistrukturerte intervju av seks ledere med personal ansvar for ansatte på avstand. Vi har brukt Yukls (2010) oppgave- og relasjonsorienterte lederatferd for å operasjonalisere lederens roller, for å belyse bruken av ulike medium gjennom disse rollene ut fra Dennis m.fl., (2008) rammeverk, som tar for seg en gradering av mediets egenskaper basert på overføringshastighet, parallellisering, symbolvarians, innkoding og dekodning.

Lederne vekta *samhandling, sosial tilhørighet og oppfølging av den ansatte* som sine viktigste, og mest krevende roller som ledere. Disse områdene ble deretter analysert ut fra intervjuene med lederne, for å så drøfte de opp mot hvilke egenskaper ved mediet lederen vektla i de ulike rollene.

Resultatet av studien viser at lederne har forskjellige krav til de ulike medium i utøvelse av sine roller. Dette er noe som kan sies å være forventet, da det er individuelt opp til lederen selv å vurdere hvilke egenskaper de vektlegger i bruken av et medium. Fremdeles var det noen likhetstrekk ved bruken av ulike medier. Lederne brukte IKT-verktøy som en forlengelse av egen lederrolle, i samspill med ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Begrunnelsen for dette var at lederne benyttet seg av ulike medium som egentlig ikke oppfylte de kravene lederen hadde til rollen, og som en måte å kompensere for dette på, fokuserte lederen på å jevnlig bruke ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Dette gjorde lederne med å hyppig bruke telefon og fysiske møter.

Flere av lederne hadde ukentlige og månedlige møter med sine ansatte. Bruken av ulike IKT verktøy ble benyttet som en forlengelse av egen lederrolle, hvor det var mulig for lederen å lettere kunne fremme samhandling. En negativ side av dette var at de ansatte ble i større grad

selvgående, noe som reduserte den uformelle kontakten. For å imøtekomme dette prioriterte lederne å bruke ansikt-til-ansikt kommunikasjon, og som et alternativ om det ikke var mulig, telefon. På denne måten klarte lederne å skape rom for uformell kommunikasjon.

7.1 Begrensninger og videre forskning

Som Bergum (2009) legger frem er ledelse på avstand morgendagens måte og lede på, noe som åpner for utvidet forskning på området. Det er allerede konstatert at det er behov for mer forskning på ledelse på avstand. I tilknytning denne studien kunne det til fordel vært basert på en større utvalgsstørrelse og respondenter fra flere nivåer i organisasjonen. Dette ville økt muligheten for å kunne generalisere studiens funn, samt kunne kartlagt flere områder med bruken av IKT i lederrollen som denne studien ikke dekket.

Studien kunne til fordel inkludert flere ansatte fra flere nivåer.

Flere av oppgavens funn viser at ledere benytter seg av IKT på forskjellige måter, selv om organisasjonsstrukturen og regelverk legger noen føringer. Eksempelvis er lederne nødt til å bruke rapporteringssystemene for å innhente relevant informasjon om drift. Vi har heller ikke i denne studien tatt høyde for de ansattes refleksjoner om oppfattet bruk av IKT. På grunnlag av omfanget og tidsperioden til denne masteroppgaven, har det ikke vært mulig å gjøre dette heller.

Dette gjør det vanskelig å si noe om våre funn kan gjelde for andre casestudier. Teorien om at valg av medium baseres på oppgavens krav er tilstede, og er en anerkjent teori. Men måten vi har gjort det på med å knytte spesifikke lederroller mot mediets egenskaper, for å så undersøke hvordan IKT brukes har ikke blitt gjort tidligere. Denne studien er derimot med på å gi dypere innsikt og kunnskap til hvordan ledere bruker IKT for å utøve sine lederroller ved ledelse på avstand, og gir derfor både innspill og muligheter for videre forskning.

Et forslag til videre forskning vil være å se på ledelse på avstand ved en organisering som er mer spredt, og hvor ledere vil i mindre grad enn dette case ha mulighet for å møtes, og IKT spiller en større rolle i utøvelsen av ledelse.

Referanseliste

- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori: Fra argument og motargument til kunnskap* (1 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J. & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership:: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Berg, M. E. (2006). *Ledelse, verktøy og virkemidler* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergum, S. (2009). Management of teleworkers. *Managerial communications at a distance*. Uniprint, Turku.
- Bouwman, H., Van Den Hooff, B. & Van De Wijngaert, L. (2005). *Information and communication technology in organizations: adoption, implementation, use and effects*. London: Sage.
- Bråten, M., Andersen, R. K. & Svalund, J. (2008). HMS-tilstanden i Norge 2007. *Fafo-rapport*, 20, 1-233.
- Burgoon, J. K., Bonito, J. A., Bengtsson, B., Ramirez Jr, A., Dunbar, N. E. & Miczo, N. (1999). Testing the interactivity model: Communication processes, partner assessments, and the quality of collaborative work. *Journal of management information systems*, 16(3), 33-56.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skrivning: for bachelor-og masterstudenter* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring* (1 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cornelius, C. & Boos, M. (2003). Enhancing mutual understanding in synchronous computer-mediated communication by training: Trade-offs in judgmental tasks. *Communication Research*, 30(2), 147-177.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand oaks Sage publications.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32(5), 554-571.

- Davidow, W. H. & Malone, M. S. (1992). The virtual corporation: structuring and revitalising the corporation for the 21st century. *Harperbusiness, New York*.
- Dennis, A. R., Fuller, R. M. & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS quarterly*, 32(3), 575-600.
- Dewett, T. & Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment. *Journal of management*, 27(3), 313-346.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Ellis, C. A., Gibbs, S. J. & Rein, G. (1991). Groupware: some issues and experiences. *Communications of the ACM*, 34(1), 39-58.
- Eyring, A. R. (2001). The challenges of long-distance leadership: A view from Asia. I *Advances in global leadership* (s. 277-300): Emerald Group Publishing Limited.
- Goodhue, D. L. & Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 213-236.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (1): Fagbokforlaget Bergen.
- Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard business review*, 73(3).
- Heen, H., Bjørnholt, M. & Knudsen, W. (2008). Distance work: in the intersection between technology, politics and organization. *Journal of eWorking*, 2(1).
- Herring, S. (1999). Interactional coherence in CMC. *Journal of Computer - Mediated Communication*, 4(4), 0-0. doi: DOI: 10.1111/j.1083-6101.1999.tb00106.x
- Hollan, J. & Stornetta, S. (1992). *Beyond being there*. Foredrag holdt ved Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2): Høyskoleforlaget Kristiansand.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: abstract forlag.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations-og ledelsesstudier* (1 utg.). København: Hans Reitzels Forlag.

- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1992). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York Basic books.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5 utg.). Bergen: Fagbogforlaget.
- Kerr, E. B. & Hiltz, S. R. (2013). *Computer-mediated communication systems: Status and evaluation*. New York: Academic Press.
- Kirkhaug, R. (2014). *Verdibasert ledelse* (Betingelse for utøvelse av moderne lederskap 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kock, N. (1998). Can communication medium limitations foster better group outcomes? An action research study. *Information & Management*, 34(5), 295-305.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*: Gyldendal akademisk.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (75): Sage.
- Ling, R. (1998). 'One can talk about common manners!': The use of mobile telephones in inappropriate situations. *Teletronikk*, 94, 65-78.
- Lynn Pulley, M. & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and commercial Training*, 33(6), 225-230.
- Markus, M. L. (1994). Finding a happy medium: Explaining the negative effects of electronic communication on social life at work. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, 12(2), 119-149.
- McAfee, A. P. (2006). Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration. *MIT Sloan management review*, 47(3), 21.
- Napier, B. J. & Ferris, G. R. (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier: den skrivende forskeren* (1 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Nunamaker, J. F., Dennis, A. R., Valacich, J. S., Vogel, D. & George, J. F. (1991). Electronic meeting systems. *Communications of the ACM*, 34(7), 40-61.
- Rice, R. E. (1992). Task analyzability, use of new media, and effectiveness: A multi-site exploration of media richness. *Organization science*, 3(4), 475-500.
- Rienecker, L., Jørgensen, P. S. & Skov, S. (2013). *The good paper: a handbook for writing papers in higher education* (1 utg.). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold* (2. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

- Robert, L. P. & Dennis, A. R. (2005). Paradox of richness: A cognitive model of media choice. *IEEE transactions on professional communication*, 48(1), 10-21.
- Robertsen, R., Pettersen I.K, & Sebulonsen, T. (2016). *Ringvirkningsanalyse i havbruksbedrifter*
- Lerøy Aurora Bd. 1. *Nofima Rapport 44/2016* Hentet fra <https://nofima.no/pub/1396287/>
- Rogers, E. M. (1986). *Communication technology* (1 utg.). New York: The free press.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sarbaugh-Thompson, M. & Feldman, M. S. (1998). Electronic mail and organizational communication: Does saying “hi” really matter? *Organization science*, 9(6), 685-698.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*: Pearson Education Limited.
- Schegloff, E. A. (1987). Between micro and macro: Contexts and other connections. *The micro-macro link*, 207-234.
- Shakir, M. (2002). The selection of case studies: strategies and their applications to IS implementation case studies. *Research Letters in the Information and Mathematical Sciences*(3), 69-77.
- Shipper, F. & Dillard Jr, J. E. (2000). A study of impending derailment and recovery of middle managers across career stages. *Human Resource Management*, 39(4), 331-345.
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M. & Barrios - Choplin, J. R. (1992). A dual - capacity model of communication media choice in organizations. *Human Communication Research*, 18(4), 563-598.
- Sproull, L., Kiesler, S. & Kiesler, S. B. (1992b). *Connections: New ways of working in the networked organization* (17). London: MIT press.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2). Bergen: Fagbokforlaget.
- Te'eni, D. (2001). Review: A cognitive-affective model of organizational communication for designing IT. *MIS quarterly*, 25(2), 251-312.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Vessey, I. (1991). Cognitive fit: A theory - based analysis of the graphs versus tables literature. *Decision Sciences*, 22(2), 219-240.
- Weick, K. E. & Meader, D. K. (1993). Sensemaking and group support systems. *Group support systems: New perspectives*, 230-252.

- Weisband, S. (2008). Research challenges for studying leadership at a distance. *Leadership at a distance: Research in technologically-supported work*, 3-11.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9(2), 161-176.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Designin and methods* (4 utg.). Thousand Oaks, CA, Sage publications.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*: Thousand Oaks, CA Sage publications.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zack, M. H. (1994). Electronic messaging and communication effectiveness in an ongoing work group. *Information & management*, 26(4), 231-241.

Vedlegg

7.2 Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av oss selv og prosjektet, målet for intervjuet
- Skjema for informasjon om anonymitet og samtykke
- Bruke båndopptaker

2. Metadata

1. Hva er din posisjon/stilling?
2. Hvor lenge har du vært i organisasjonen?

3. Leders rolle

3. Hva er dine hovedoppgaver som leder?
4. Har du aktivitetsplaner som du bruker?
5. Hvordan får du kontroll over arbeidsoppgaver som utføres?
6. Hvordan kan du vite at medarbeiderne gjør det de skal gjøre?
7. Hvor befinner de ansatte som du leder seg?
8. Hvor ofte ser du de ansatte ansikt-til-ansikt?
9. Hvordan motivere og inspirerer du dine medarbeidere?
10. Hvordan hjelper du dine medarbeidere, og hva gjør du for dem så de kan føle seg tilfreds og nyttige?
11. Gir du dine medarbeidere ansvar og utfordringer?
12. Er ansvarsforholdet klart mellom deg og dine ansatte? Hvordan delegeres det?
13. Involverer du dine medarbeidere i planlegging og beslutninger? Hvordan skjer det?

4. Bruk av kommunikasjonsverktøy

14. Hvordan kommuniserer du med dine medarbeidere? eksempelvis ansikt til ansikt, telefon, E-post etc.
15. Hvor hyppig kommuniserer du med dine medarbeidere/ansatte?
16. Er det forskjell mellom hyppighet i kommunikasjon med dine medarbeidere som du er fysisk nær og de som befinner seg på avstand?

17. Hvilke type kommunikasjonsverktøy bruker du mest i kontakt med ansatte på fysisk avstand?
18. Er det noen spesiell grunn til at disse foretrekkes over andre kommunikasjonsverktøy?
19. Hvilke type kommunikasjonsverktøy bruker du mest i kontakt med ansatte du er geografisk lokalisert sammen med?
20. Hva baserer du valget eller bruken av kommunikasjonsverktøy på?
21. Hva anser du er den største begrensningen med kommunikasjonsverktøy som du bruker mest?
22. Føler du at dine medarbeidere klarer å formidle tilbakemelding til deg gjennom elektroniske kommunikasjonsverktøy? Hvilke verktøy bruker de da hyppigst?
23. Hender det at du må kommunisere med flere ansatte samtidig? Hvordan utføres dette?
24. Føler du at enkelte kommunikasjonsverktøy er bedre å bruke når du kommuniserer med flere ansatte?
25. Føler du at enkelte kommunikasjonsverktøy er bedre å bruke når du kommuniserer med en person?
26. Føler du at det er i hovedsak en formell eller en uformell tone i kommunikasjon mellom deg og de ansatte?
27. Føler du at det er forskjell på kommunikasjon mellom deg og dine ansatte som du er i nærheten av og de ansatte som er på avstand?
 - a. Skjer det mye smalltalk?
28. Dersom det oppstår en uforutsett situasjon som berører flere av dine ansatte, og må håndteres umiddelbart, hvordan informerer du dine ansatte om dette?
 - a. informerer du flere samtidig eller en av gangen?
 - b. Hvordan kommuniseres dette?
29. Er det beskjeder du synes er enklere å gi ved hjelp av elektroniske kommunikasjonsverktøy?
30. Er det beskjeder du synes er vanskeligere å gi ved hjelp av elektroniske kommunikasjonsverktøy

5. Relasjon

31. Er det forskjell i relasjonen mellom deg og de ansatte på avstand, sammenlignet med de som befinner seg på samme plass?
 - a. Eksempelvis enklere å snakke med de på fysisk samme sted?
 - b. Snakker om annet enn jobbrelaterte temaer etc.? (smalltalk/lunsjtalk)

6. Tilbakemelding

32. Hva gjør du hvis dine medarbeidere gjør en god jobb, og hvis de ikke gjør det?
33. Dersom du har hatt en samtale med en medarbeider, og du er usikker på om han/hun har oppfattet oppgaven sin, hvordan sørger du for at han/hun har oppfatter oppgaven riktig?
 - a. Eksempelvis gi instruksjer
 - b. Bekreftes ting som har blitt sagt eller diskutert i form av E-post etc.?
34. Har du fellesmøter med alle på din avdeling samtidig? eventuelt hvor ofte møtes alle sammen?
 - a. om ikke alle er fysisk tilstede, deltar de fremdeles?
35. Er det noe med arbeidet ditt ved å lede på avstand som er vanskelig, noen spesielle utfordringer?

7. Til slutt:

36. Hva er hovedutfordringene for organisasjonen i forhold til ledelse på avstand?
37. Er det noe mer du vil tilføye?

7.3 Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

Bakgrunn og Formål

Temaet for oppgaven vil være kommunikasjon, og da mer spesifikt hvordan elektroniske kommunikasjonsverktøy (IKT) brukes i kommunikasjon mellom leder og ansatt. Betydningen av bruk av digitale kanaler for å formidle kommunikasjon og ledelse ved avstand er et tema det er forsket svært lite på, noe som gjør dette til et spennende og fremtidsrettet tema for organisasjoner å ha kunnskap om. Prosjektet er en masterstudiet ved Norges arktiske universitet, Handelshøgskolen i Tromsø, fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi. Utvalget vil bestå av ledere ved ulike avdelinger i Lerøy Aurora AS.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Datainnsamling vil foregå gjennom intervju med en tidsramme på ca. 1-1,5 time per intervju. Spørsmålene vil omhandle informasjon av hva arbeidsoppgaver innebærer på en daglig basis, og hvordan beskjeder i henhold til dette gis. Det vil være et særskilt fokus på kommunikasjon mellom leder og ansatte, og bruk av digitale verktøy. Innhentet data fra intervju vil lagres som lydkilde, frem til den er transkribert, og vil deretter slettes.

Hva skjer med informasjon om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun to studenter som er en del av dette prosjektet, samt vår veileder fra Norges arktiske universitet som vil ha tilgang til innsamlet data. Deltagerne vil anonymiseres i publikasjonen, og skal ikke kunne gjenkjennes på noen som helst måte.

Prosjektet skal avsluttes 01.06.2017

Frivillig deltagelse

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

Samtykke til deltagelse i studien Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltager, dato)

Masterstudenter:

Hanne I. Kristiansen

Stian Larsen

Veileder:

UiT, Norges arktiske universitet

Førsteamanuensis Elin A. Nilsen