

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE311E

Navn på kandidat: Ove Laupstad  
Jan-Magnar Kirkerud

---

## «Fjernledelse er ikke for pingler!»

- En studie av fjernledelse i  
Universitetssykehuset Nord-Norge HF  
sett fra et lederperspektiv.
- 

Dato: 13.6.2018

Totalt antall sider: 77 inkl. forside

## **Forord**

Denne studien avslutter det erfaringsbaserte masterstudiet Master of Business Administration (MBA) i Helseledelse – et studium ved Nord Universitet i Bodø på oppdrag fra Helse Nord RHF. Masteroppgaven er skrevet våren 2018 og utgjør 30 studiepoeng. Studiet har for oss vært en lærerik og utfordrende prosess. Nord Universitet i Bodø har tilrettelagt et studium med aktuelle og interessante temaer, gode forelesere og inspirerende studiesamlinger.

Vi vil takke våre arbeidsgivere, Universitetssykehuset Nord-Norge HF og Helse Nord IKT HF for at vi fikk anledning til å delta på studiet, og med god tilrettelegging av arbeidsforhold underveis.

Vi ønsker videre å takke våre informanter som har bidratt med tid og erfaringer. Alle har vært positive og inspirerende.

Takk til professor Inger Johanne Pettersen, for god veiledning underveis.

15. juni 2018

Ove Laupstad

Jan-Magnar Kirkerud

## Sammendrag

I det norske helsevesenet har omorganiseringer i spesialisthelsetjenesten vært toneangivende i virksomheten de to siste tiår. Sammenslåinger av enkeltsykehus til helseforetak har medført at mange organisasjonsenheter nå ledes på geografisk distanse. Dette er tilfellet i Universitetssykehuset i Nord-Norge HF (UNN HF) som har somatisk sykehusdrift i de tre nordnorske byene Tromsø, Harstad og Narvik. Denne studien har til hensikt å belyse fjernlederens perspektiver og erfaringer med denne måten å lede på, for om mulig å finne ut om den har noen særtrekk.

Studien baserer seg på erfaringene til fem fjernledere fra tre ulike klinikker. Tre avdelingsledere og to klinikkjefer har bidratt i de kvalitative intervjuene som har dannet det empiriske grunnlaget. Sammen med egne erfaringer og relevant teori har dette ledet forskerne frem mot funnene i denne studien.

Studiens to hovedfunn er at fjernledelse er en avansert form for situasjonsbestemt ledelse, og at helseforetaket ikke har utviklet et strategisk perspektiv på fjernledelsen i virksomheten. Fjernledelse krever at man behersker et bredt spekter av mellommenneskelige ferdigheter, dessuten fordres det en årvåkenhet i bruken av kommunikasjonskanaler. Mottakeren av fjernledelsen, som vi har kalt den avstandsledete, har dessuten sitt daglige virke i en lokal kulturell kontekst som også fjernlederen må ha innsikt i. Nettopp derfor har det for forskerne vært nokså overraskende at man ikke finner ledelsesformen fjernledelse omtalt i helseforetakets strategiske planverk, enn si opplæringsprogram. Dette peker på at det er andre deler av virksomhetsstyringen som setter fjernledelse helt i skyggen. Forskerne har gjennom egne observasjoner sett eksempler på sviktende fjernledelse i helseforetakets klinikker, dette i form av dekoblinger i kommunikasjonen og relasjonene mellom ledernivåene over geografisk distanse.

Denne studien har dog også som funn at det finnes fjernledere som er oppmerksomme på at geografisk avstand er en faktor i utøvelse av ledelse, og som er bevisste på hvilke tiltak som behøves sett i lys av utfordringene gitt av denne avstandsdimensjonen. Så selv om et annet av funnene er at fjernledere ikke anser avstandsledete som mer autonome enn andre mellomledere, gjør kanskje nettopp den nevnte oppmerksomheten sitt til at man som avstandsledet ikke behøver å ta seg friheter knyttet til kommunikasjon, selvbestemmelse og fullmakt. Dette impliserer at fjernledelse ikke passer for alle, hvilket også er konklusjonen i denne studien.

## **Abstract**

In the Norwegian healthcare sector, reorganization within the specialist health services has been a major factor in the business for the last two decades. Mergers of individual hospitals into health enterprises have led to the fact that many organizational units are now managed over a geographical distance. This is the case at the University Hospital in Northern Norway HF (UNN HF), which has somatic hospital operations in the three northern Norwegian cities of Tromsø, Harstad and Narvik. This study intends to illuminate the supervisors' perspectives and experiences with this way of conducting, in order to research if it has got any particular characteristics.

The study is based on the experiences of five remote managers from three separate clinics. Three Department managers and two Head of clinics have contributed to the qualitative interviews that have formed the empirical basis. Together with their own experiences and relevant theory, this has led the researchers to the findings of this study.

The study's two main findings are that remote management is an advanced form of situational management and that the health agency has not developed a strategic perspective on the remote management of the business. Remote management requires a mastery of a wide range of interpersonal skills, it also requires a vigilance when it comes to the use of communication channels. Moreover, the receiver of the remote management, which we have called the distance led, has its daily work in a local cultural context, which the remote manager must have insight into. This is why the researchers also have been surprised to find that remote management is not mentioned in the health agency's strategic plan, let alone training program. This points to the fact that there are other parts of business management that put remote management in the shadow. The researchers have, through their own observations, seen examples of failing remote management in the healthcare clinics, this in terms of decoupling in communication and the relationships between management levels over geographic distance.

However, this study also found that there are remote leaders who are aware that geographical distance is a factor in the exercise of leadership, and who also are aware of what measures are needed in view of the challenges given by this distance dimension. So, although another finding is that remote leaders do not consider distance led to be more autonomous than other intermediaries, it might just be that the aforementioned awareness makes it unnecessary for the distance led to exceed the norms related to communication lines, autonomy and

authorization. This implies that remote management is not suitable for all, which is also the conclusion of this study.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	v
Figurliste.....	vi
Tabeller.....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven .....	1
1.2 Formål og problemstilling .....	2
1.2.1 Problemstilling .....	2
1.2.2 Forskningsspørsmål.....	2
1.3 Begrepsavklaringer/definisjoner.....	2
1.3.1 Helseforetak .....	2
1.3.2 Ledelse og ledere.....	3
1.3.3 Fjernledelse .....	3
1.4 Avgrensning.....	4
1.5 Oppgavens oppbygging.....	4
2 Teori .....	5
2.1 Virksomhetsstyring – ledelse og styring .....	5
2.2 Motivasjonsledelse .....	9
2.3 Relasjonsledelse.....	11
2.4 Situasjonsbestemt ledelse .....	11
2.5 Fjernledelse.....	13
2.6 Dimensjoner av avstand.....	14
2.7 Kultur.....	14
2.8 Kommunikasjonsteori.....	15
2.9 Oppsummering .....	17
3 Metode.....	18
3.1 Innledning .....	18
3.2 Vitenskapsteoretisk perspektiv .....	18
3.3 Forskningsdesign .....	19
3.4 Valg av informanter.....	20
3.5 Datainnsamling .....	20
3.6 Validitet, generalisering og reliabilitet .....	21
3.7 Metodekritisk refleksjon.....	22
4 Empiri.....	24
4.1 Innledning.....	24
4.2 Opplever fjernledere større grad av autonomi fra avstandsledete medarbeidere?.....	25
4.3 Hvilke metoder/arbeidsformer bruker ledere som er fjernledere for å kompensere for geografisk avstand? .....	28
4.3.1 Geografisk avstand.....	28
4.3.2 Kognitiv avstand og sosial avstand .....	30
4.3.3 Kulturforskjeller og fjernledelse .....	34
4.3.4 Kommunikasjonsformer.....	36
4.3.5 Styring og ledelse .....	42
4.4 Hvor stor grad av bevissthet har lederne om sin rolle som fjernledere? .....	46
4.5 Oppsummering av hovedfunn .....	50
5 Analyse.....	52
5.1 Helseforetaket har ikke utviklet et strategisk perspektiv på fjernledelse. ....	52

5.2	Fjernledere i UNN HF er oppmerksomme på at geografisk avstand er en faktor i utøvelse av ledelse, og gjør tiltak for å kompensere for utfordringene dette medfører.	53
5.3	Fjernledelse er en avansert form for situasjonsbestemt ledelse.	56
5.4	Fjernledere anser ikke avstandsledete som mer autonome enn andre mellomledere.	57
5.5	Oppsummering	59
6	Konklusjon	61
	Litteraturliste	63
	Vedlegg – Figurer og tabeller	65
	Vedlegg – Intervjuguide	68

### **Figurliste**

Figur 2-1	Rammeverk for posisjonering av ulike former for prestasjonsstyring	7
Figur 2-2	Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer	10
Figur 2-3	Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori	12
Figur V-1	Hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir graden av	65
Figur V-2	Hypothesized impact of equivocality and uncertainty on information context	65
Figur V-3	Information role of structural characteristics for equivocality or uncertainty reduction	66
Figur V-4	Rikhetsskalaen - Media Richness Theory Diagram (figur-kilde: Wikipedia)	66

### **Tabeller**

Tabell 3-1	Intervjustatistikk	21
Tabell 4-1	Bruk av kommunikasjonsmedia	40
Tabell V-1	Characteristics used to describe selected dimensions of distance	67

## **1 Innledning**

*«Det er lange avstander. Har rett og slett ikke tid og kapasitet til å kunne reise. Altså, det vil jo ikke være fornuftig heller. Det vil jo gå ut over arbeidstiden til alle sammen. Jeg synes jo at skype er kommet som et godt alternativ, det må jeg jo si, i forhold til telefonmøter. Men jeg skulle gjerne ha hatt det sånn at man kunne møtes én, i alle fall én gang i uken sammen.(...) Fjernledelse er ikke for pingler!»*

Hjertesukket over kommer fra en mellomleder i helseforetaket UNN HF. Vi lever i en verden i endring. Nye behandlingsmetoder, nye måter å organisere offentlig virksomhet på, sammen med nye måter å kommunisere og samhandle på, gjør at helseledere i hverdagen må beherske en økende kompleksitet i egen virksomhet. Enkelte ledere har også ansvar for medarbeidere som befinner seg langt vekk. Hvordan klarer man en slik oppgave?

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Helsesektoren har i de siste årene gjennomgått en rekke store reformer som bl.a. har ført til dannelse av store klinikker i enkelte helseforetak. Gjennom disse omorganiseringene har det også blitt innført klinikker som har stor geografisk spredning. En slik organisering har igjen ført til at ledere har et ansvar for virksomheter som er spredt på flere lokasjoner. Fjernledelse er dermed blitt en form for ledelse som også kliniske ledere må forholde seg til.

Vi jobber begge i organisasjoner som har klinikker/avdelinger som er oppdelt geografisk, og ser ikke sjeldent at både ledere og ansatte strever med å forholde seg til ledelse på distanse. Vi ser av egen erfaring at ledere ofte ikke klarer å håndtere fjernledelse like godt som nærledelse, noe som skaper utfordringer i hverdagen. Ut fra dette antar vi at ledere i denne situasjonen i begrenset grad er bevist sin rolle som fjernledere, og vi ønsker å undersøke om dette er tilfelle.

Vi antar implisitt at det kan være annerledes å lede på geografisk distanse enn på nært hold, noe som bl.a. understøttes av følgende eksempler.

- Universitet i Tromsø har et fokus på fjernledelse og har publisert «Gode huskereglene for fjernledelse» på sine intranettsider.



- En oppgave skrevet av fire helseledere som deltok i Nasjonalt topplederprogram for helseforetakene i 2009 har skrevet en oppgave om «Fjernledelse i sykehus» der de presenterer «11 gode huskereglar for fjernledelse i sykehus».
- Flere masteroppgaver på MBA-studiet har tatt for seg forholdet fjernledelse, f.eks. Blomli og Martnes 2012, og da gjerne med det motsatte perspektivet: sett fra den avstandsledete.
- Økende oppmerksomhet på stedlig ledelse av sykehusene fra styrende myndigheter og politisk hold.

## **1.2 Formål og problemstilling**

Målet med masteroppgaven er å studere hvordan ledelse fungerer på tvers av lokasjoner i helseforetaket. Hvordan løser man denne oppgaven som leder med ansatte som befinner seg et annet geografisk sted? For å belyse dette har vi intervjuet et utvalg av ledere som har underordnede både nært og på avstand.

### **1.2.1 Problemstilling**

#### **Hvordan utøver ledere fjernledelse i helseforetak?**

### **1.2.2 Forskningsspørsmål**

- Opplever fjernledere større grad av autonomi fra avstandsledete medarbeidere?
- Hvilke metoder/arbeidsformer bruker ledere som er fjernledere for å kompensere for geografisk avstand?
- Hvor stor grad av bevissthet har lederne om sin rolle som fjernledere?

## **1.3 Begrepsavklaringer/definisjoner**

### **1.3.1 Helseforetak**

Store Norske leksikon skriver om helseforetak: «*samlebetegnelse på regionale helseforetak (RHF) og helseforetak (HF), opprettet etter at staten tok over ansvaret for spesialisthelsetjenesten fra fylkeskommunene 1. januar 2002.*» <https://snl.no/helseforetak>

Wikipedia definerer et helseforetak som «*en norsk statlig virksomhet som eies av et regionalt helseforetak. Helseforetak yter spesialisthelsetjenester, forskning, undervisning og andre tjenester som står i naturlig sammenheng med dette. Virksomheten til helseforetak reguleres av helseforetaksloven av 2001.*» <https://no.wikipedia.org/wiki/Helseforetak>

Av dette forstår man at et helseforetak er en *organisasjon*, og det oppstår dermed et behov for å definere også dette begrepet: «*en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 18).

### **1.3.2 Ledelse og ledere**

«*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 416).

«*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individuals and collective efforts to accomplish shared objectives*» (Yukl, 2013, s 23).

Vi skjønner av definisjonene på substantivet *ledelse* (eng.: leadership) ovenfor, at de beskriver noen kjennetegn på en menneskelig uttrykksform eller livsutfoldelse som har det formål å manipulere andre mennesker – ledelse er med andre ord både en atferd og en prosess. Vi er dermed kommet et steg på veien mot å definere hva en *leder* er i en organisasjonsmessig kontekst. Denne konteksten innebærer altså at vi er innenfor rammene av et bevisst konstruert sosialt system som har som formål å løse spesifikke oppgaver, samt oppnå bestemte mål. Av dette kan man utlede at i en organisasjon er en *formell leder* (eng.: manager) en del av dette systemet, og at vedkommende har havnet i sin posisjon som leder i organisasjonshierarkiet på bakgrunn av at hun/han, av noen, er ansett å ha et talent for å påvirke andre, og deretter tilsatt i denne posisjonen for å utøve *formell ledelse* (eng.: management). I den videre tekst vil begrepene «leder» og «ledelse» basere seg på denne utledningen.

### **1.3.3 Fjernledelse**

Fjernledelse kan defineres som «*ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv*» (Hegghammer, 2009, s 5).

Fjernledelse kan også brukes om andre dimensjoner av avstand som f.eks. sosial eller organisatorisk avstand. Vi har i vår studie lagt vekt på geografisk avstand som bl.a. er definert av Ron Boschma (2005) i sin artikkel «Proximity and Innovation: A Critical Assessment»

som en målbar fysisk avstand mellom deltagere. For vår del betyr det at Hegghammer sin definisjon er dekkende.

#### ***1.4 Avgrensning***

Vi har intervjuet erfarne ledere i UNN HF som bekler en posisjon som enten klinikkssjef eller avdelingsleder. Vi er oppmerksomme på at det i UNN HF også finnes fjernledere på seksjonsledernivå.

#### ***1.5 Oppgavens oppbygging.***

I kapittel 1 beskriver vi kort begrunnelse for valg av tema. Videre har vi presentert problemstilling og forskningsspørsmålene våre og skrevet noen begrepsavklaringer. Kapittel 2 beskriver den teori som vi mener er relevant i forhold til tema og problemstilling. Dette danner bakgrunnen for diskusjonen opp mot empiri i analysekapittelet. I kapittel 3 beskrives forskningsdesign, og vi redegjør for vitenskapsteoretisk ståsted og metodekritikk. Kapittel 4 inneholder empiri hvor vi presenterer de deler av intervjuene vi har funnet relevant. Vi oppsummerer kapittelet med å presentere våre fire hovedfunn. I kapittel 5 analyserer vi hovedfunnene, og diskuterer disse opp mot teori og egne erfaringer. Kapittel 6 inneholder studiens konklusjon og vårt forslag til videre forskning.

## 2 Teori

Fjernledelse har de senere tiår blitt mer vanlig i virksomheter, blant annet som et resultat av sentralisering og omorganisering. Dette inkluderer også en del norske virksomheter innenfor spesialisthelsetjenesten. I spesialisthelsetjenesten har slike endringer gjerne kommet i kjølvannet av reformer, for eksempel helseforetaksreformen som trådte i kraft i 2002.

Reformene har mange kjennetegn fra det ledelsesparadigmet som gjerne omtales som den nye offentlige ledelse, eller opprinnelig: *New Public Management* (NPM). Denne tankegangen innen ledelse bærer preg av økende mål- og avtalestyring, markedstenkning og effektivisering (Berg, 2006). Den har med andre ord mange likhetstrekk med virksomhetsstyringen som gjennomfører private kommersielle bedrifter bærer preg av. Gjennom vårt litteratursøk finner vi at det er blitt forsket lite på emnet fjernledelse, og at det er begrenset med litteratur innenfor området. Det som finnes av litteratur er dessuten ikke av helt ny dato, og tar i stor grad for seg fjernledelse innen ledelse av virtuelle team. Vi har funnet få publikasjoner som har tatt med den rivende utvikling innenfor bl.a. videokonferanser med personlig konferanseutstyr av typen Skype.

Litteraturen om fjernledelse, for eksempel Weisband (2008), beskriver at denne form for ledelse er forskjellig fra vanlig ledelse, den er ofte mer komplisert og krever derfor mer av lederen. Lederutfordringene varierer noe fra studie til studie, men blant det som ofte blir trukket frem er kommunikasjon, kontroll på underordnede og opprettholdelse av organisasjonskultur. Spesielt er kommunikasjonsutfordringer med i nesten alle studier (Bergum, 2009).

Vi har valgt å strukturere teorikapittelet etter samme lest som vi gjorde med vårt intervjuverktøy. Det innebærer at vi starter bredt med det overgripende teoribegrepet som er virksomhetsstyring, hvorpå vi jobber oss inn i elementene virksomhetsstyringen består av (styring, ledelse, motivasjonsledelse, relasjonsledelse, situasjonsbestemt ledelse, fjernledelse), eller må ta hensyn til i forbindelse med fjernledelse (dimensjoner av avstand, kultur, teorien om medierikdom). Vi benytter altså en «traktmodell» hvor man beveger seg fra det generelle til det spesielle.

### 2.1 Virksomhetsstyring – ledelse og styring

I en organisasjonsteoretisk sammenheng vil det være interessant å få klarlagt sammenhengen mellom virksomhetsstyring (eng.: corporate governance), ledelse (eng.: management), styring (eng.: governance) og hva som skiller disse begrepene. Ole Berg knytter ledelse til det som

skjer på institusjonsnivå og videre nedover, mens styring primært er noe som skjer på et politisk/administrativt nivå (Berg, 2006). En ganske enkel definisjon på virksomhetsstyring er følgende: «*Summen av de strukturer, prosesser og verktøy som brukes for å styre aktivitet, ressurser og risikoeksponering i en virksomhet*», (Hagness mfl., 2014). Det finnes imidlertid betydelig mer omfattende og vidtrekkende definisjoner på begrepet innenfor økonomifaget. Fra siviløkonomene og lærebokforfatterne Svein H. Gjønnnes og Tor Tangenes kan man f.eks. hente denne: «*Økonomi- og virksomhetsstyring skal bidra til at virksomhetens samlede ressurser utnyttes og utvikles effektivt, og omfatter*

- *prestationsstyring gjennom utvikling, tilrettelegging og anvendelse av mekanismer for styring av atferd og organisatorisk læring, til støtte for verdiskapningsprosessen*
- *beslutningsstøtte til virksomhetsinterne brukere gjennom fremskaffelse, analyse og kommunikasjon av verdiskapningsrelevant informasjon*
- *utøvelsen av virksomhetens løpende ressursstyring»*

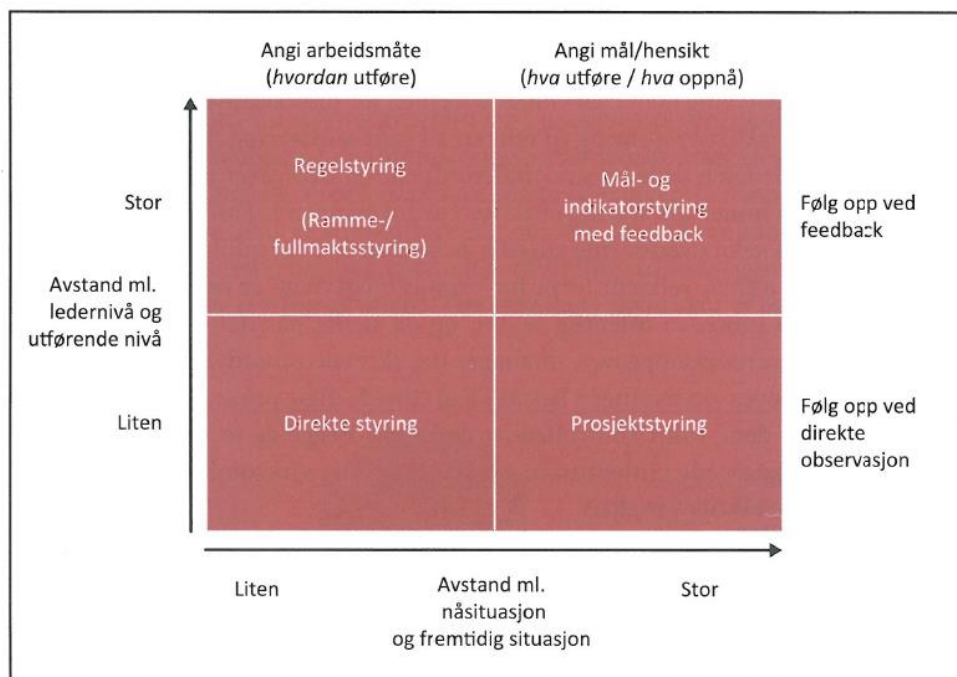
(Gjønnnes og Tangenes, 2014, s 26).

Vi ser av dette at virksomhetsstyringen har som funksjon å bidra til oppfyllelsen av virksomhetens strategi, som i vårt tilfelle er angivelsen av hvordan et helseforetak med god kostnadseffektivitet og kvalitet skal nå sine definerte mål for en gitt periode.

I begrepsavklaringene i kapittel 1.3 så vi at ledelse innebærer atferd utøvd i en formell rolle for å bidra til oppnåelse av definerte mål gjennom en prosess. Har vi det *in mente* når vi leser de to definisjonene på virksomhetsstyring ovenfor, ser vi at ledelse ikke står i et motsetningsforhold til virksomhetsstyringen. Tvert imot synes det å være slik at ledelse faller inn under virksomhetsstyring. Virksomhetsstyring inneholder saktens flere elementer enn bare ledelse, men gjennom f.eks. det første kulepunktet i definisjonen til Gjønnnes og Tangenes (prestationsstyring) ser man at ledelse sannelig er en vesentlig del av repertoaret i virksomhetsstyringen. Figur 2-1 beskriver et rammeverk for posisjonering av ulike former for prestasjonsstyring gitt variasjoner i avstander mellom ledernivåene samt avstand mellom nåsituasjon/fremtidig situasjon.

Hva er så styring, og hvorfor er dette begrepet interessant i denne sammenhengen? En mye brukt definisjon, som også beskriver forskjellen i hvordan henholdsvis styring og ledelse påvirker de ansatte i en organisasjon, er denne: «*Styring er en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og*

rutiner. Ledelse handler om desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utført i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte» (Røvik, 2008, s. 146).



Figur 2-1 Rammeverk for posisjonering av ulike former for prestasjonsstyring Gjønnnes og Tangenes (2014, s. 44)

Vi ser av definisjonen at styring i utgangspunktet handler om en top-down-initiert strukturering og standardisering i organisasjoner, hvor retningslinjer for hvordan medlemmene i organisasjonen skal forholde seg er satt. Styringen (omtalt som regelstyring i fig. 2-1) faller også inn under virksomhetsstyringen, idet den også handler om «utvikling, tilrettelegging og anvendelse av mekanismer for styring av atferd og organisatorisk læring, til støtte for verdiskapnings-prosessen», for igjen å sitere Gjønnnes og Tangenes (2014, s. 26). Virksomhetsstyringen i helsevesenet starter på toppen, fra det politiske nivået, ved at Stortinget, bl.a. gjennom vedtatt statsbudsjett, legger rammer og føringer for helsevesenet. Dette formuleres til de regionale helseforetakene gjennom et oppdragsdokument som legges frem i et såkalt foretaksmøte. Oppdragsdokumentet er i sin form både tydelig retningsgivende samtidig som det er relativt lite konkret eller detaljert. RHFet fordeler deretter oppgavene i oppdragsdokumentet til de enkelte helseforetakene, f.eks. UNN HF. Disse har igjen en intern inndeling, et organisasjonskart, som kanalisere den videre virksomhetsstyringen helt ut i den kliniske hverdagen. Dette gjøres gjennom et sett av ulike innretninger:

- dialogavtaler (som tar for seg tilbudet som skal gis, kvalitetsarbeid og utdanning)
- indikatorark (antesipert volum av de enkelte tjenestene, også kalt plantallsark)
- budsjett

Styret i UNN HF har gjerne også forutsatt et samlet positivt resultatregnskap av en viss størrelse, dette for at foretaket skal ha nødvendig økonomisk handlingsrom (likviditet, evne til å betjene avskrivningskostnader) med tanke på investeringer i utstyr og bygningsmasse. Dette er et eksempel på økonomistyring, og sammenfaller med tredje kulepunkt i definisjonen til Gjønnnes og Tangenes (2014). Denne blir presentert som et omstillingskrav, og hver klinikk blir tildelt en andel av dette budsjettkuttet. I klinikkene vil omstillingskravet gjerne bli fordelt videre til avdelingene, som regel med den relative størrelsen på lønnsbudsjettene som fordelingsnøkkel, det såkalte «ostehøvelprinsippet» (Pettersen mfl., 2008, s.156). For sykehusavdelingene er det som regel svært små budsjettmessige endringer fra år til år. Man forutsetter stort sett at aktiviteten (plantallene) for det neste budsjettåret blir ganske likt det inneværende. Historiske virksomhetstall viser som regel at det ikke er store variasjoner eller tendenser mot et galopperende økt forbruk av lokalsykehusets tjenester. Inkrementell budsjettering, de små skrittets økonomi, hvor det tas hensyn til prisvekst, evt. endringer i pensjonsutgifter osv. er derfor metoden som stort sett benyttes. I sum vil virksomhetsstyringen, forståelig nok, oppleves som anstrengt og utfordrende i fagmiljøene – et åk om man vil; tjenestene skal utføres med stadig høyere kvalitet til en stadig mer aldrende og kravstor befolkning, men – i alle fall i somatikken – underlagt gradvis strammere økonomiske rammer.

Et godt eksempel fra politisk nivå der en ønsker en tydelig styring av spesialisthelsetjenesten er kravet om etablering av stedlig ledelse i norske sykehus. Stortinget behandlet Nasjonal helse og sykehusplan (2016 – 2019) den 17.3 2016. Et av vedtakene i stortingsbehandlingen (vedtak 542) lød: «*Stortinget ber regjeringen gjennom foretaksmøtet og/eller styringsdokumenter sørge for at stedlig ledelse blir hovedregelen ved norske sykehus*». For Helse Nord RHF sin del ble det i foretaksmøtet med Helse og omsorgsdepartementet (HOD) den 4. mai samme år vist til stortingets vedtak: «*Vedtaket gir helseforetakene en viss fleksibilitet til å utforme ledelsesmodeller tilpasset lokale behov, men foretaksmøtet presiserte at stedlig ledelse skal være hovedregelen jf. Stortingets vedtak. Foretaksmøtet presiserte at kravet om stedlig ledelse ikke er til hinder for bruk av tverrgående klinikker. I en tverrgående klinikkstruktur må klinikklederen påse at det finnes ledere på de ulike geografiske lokasjonene som er gitt fullmakter til å utøve stedlig ledelse.*» I protokoll fra foretaksmøtet står det videre: «*Uavhengig av organisering skal det sikres god kommunikasjon og nærhet til nærmeste leder*» (Regjeringen, 2016).

Etter styrebehandling i Helse Nord RHF, styresak 60-2016, ber Helse Nord RHF (2016) helseforetakene i brev 5.7.16 (vedlegg til styresak 6-2017, UNN HF) om at foretakene

gjennomfører arbeidet med oppfølging av Nasjonal helse og sykehusplan, der bl.a. organisering av stedlig ledelse skal være ferdig utredet, styrebehandlet og oversendt Helse Nord RHF innen 25.11. 2016. Gjennom en arbeidsgruppe utarbeider UNN en rapport «Dagens organisering av Universitetssykehuset Nord-Norge og ivaretagelse av stedlig ledelse» (vedlegg til styresak 6-2017, UNN HF), der anbefalingen for å møte kravet fra Stortinget om stedlig ledelse er opprettelse av en stedlig driftsleder ved UNN Narvik og UNN Harstad som skal lede lederteamene på hver lokasjon. Disse teamlederstillingene gis en overordnet koordinerende rolle samt ansvar for representasjonen utad for saker som gjelder hele lokasjonen, altså ingen beslutningsmyndighet eller stedlig personalledelse. Den tverrgående klinikkstrukturen skal bestå, med noen harmoniseringer av organisasjonsnivåene ved UNN Harstad og UNN Narvik der alle organisatoriske enheter som har inneliggende pasienter blir avdelinger med avdelingsleder lokalt. I styremøte 8.2.2017, styresak 6-2017, gir styret i UNN HF sin tilslutning til arbeidsgruppens anbefaling, men ønsker endringen av organisatorisk nivå risikovurdert før eventuell iverksetting.

I styrebehandlingen i Helse Nord RHF den 18.4.2017, styresak 38-2017, er administrerende direktørs vurdering at «... valget av organiserende prinsipper for virksomheten ved helseforetakene i Helse Nord i tråd med kravet om enhetlig ledelse på alle nivå.» Direktøren redegjør videre for at UNN HF ikke har en lokal stedlig leder for hele/deler av virksomheten ved sykehuslokasjonene, men vil videreutvikle den lokale organiseringen slik at lokal koordinering skal styrkes (ansettelse av driftsleder ved UNN Narvik og UNN Harstad, forskernes merknad) i kombinasjon med en gjennomgående ledelsesmodell.

Både i dialogavtalen og i eksemplet på etablering av stedlig ledelse ser vi at transformasjonen som skjer nedover i hierarkiet, fra styring til praktisk ledelse ikke nødvendigvis gir det resultat styrende myndighet/ledelse hadde sett for seg.

## **2.2 Motivasjonsledelse**

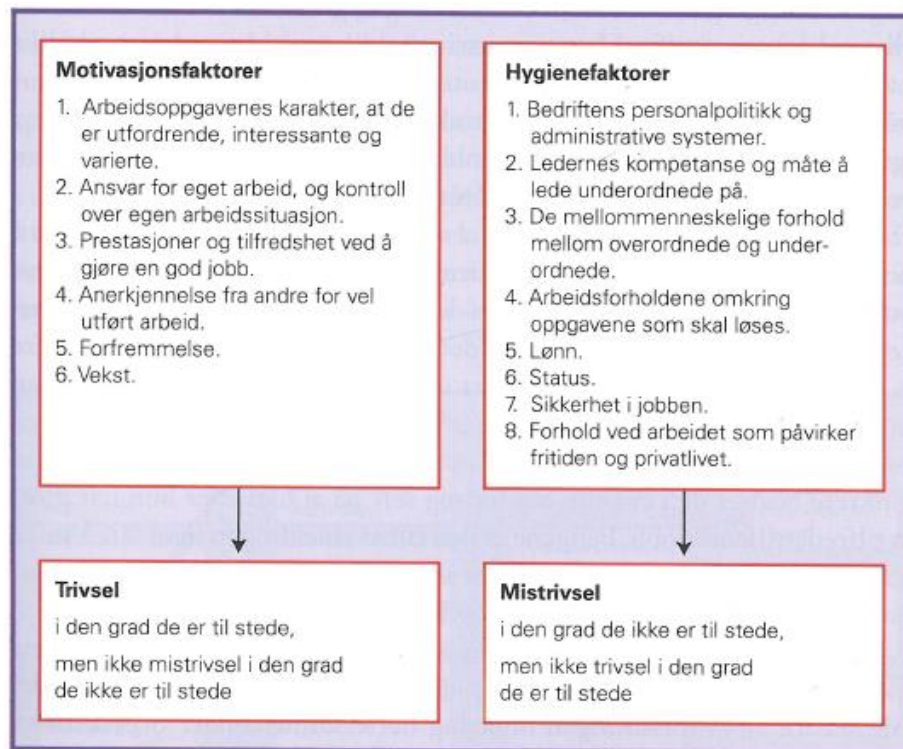
Påvirkning av motivasjon for at organisasjoner skal ha høyest mulig verdiskapning, anses som stadig viktigere (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette ble av sosiologen og økonomen Edward W. Bakke presisert som at «det viktigste i enhver form for ledelse er å bruke de menneskelige ressursene på best mulig måte for å nå organisasjonsmessige mål» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 242). Med dette ble begrepet Human Resource Management (HRM) innført i



ledelsesfaget som selve det prosessuelle instrumentet, gjennom hvilket ledere skulle ansette, utvikle og følge opp sine ansatte.

Frederick Herzbergs motivasjons- og hygieneteori har vært toneangivende for forståelsen av hvilke forhold som skaper henholdsvis mistriivsel og trivsel i arbeidssituasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Vi legger til grunn at også ledere er medarbeidere, selv om de har utvidet ansvar og myndighet. Således vil også fjernledere måtte forholde seg til innholdet i Herzbergs teori når de skal få sine avstandsledete mellomledere til å yte maksimalt. På lik linje med andre ansatte må også den avstandsledete «pleies» av sin overordnede, slik at mistriivsel unngås (hygienefaktorer) og trivsel oppnås (motivasjonsfaktorer).

En motivasjonsteori som også er relevant ble publisert av organisasjonspyskologene Hackman og Oldham (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Deres teori fremholder at selve utformingen av



Figur 2-2 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer  
Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 261)

arbeidet har innvirkning på motivasjonen, ytelsen og tilfredsstillelsen de ansatte får gjennom arbeidet. Kjennetegn ved arbeidsoppgavene leder til tre kritiske psykologiske tilstander som må være tilstede for at de ansatte skal kjenne høy motivasjon:

- Opplevd meningsfull jobb
- Opplevd ansvar for resultat
- Faktisk kunnskap om resultatene av det man gjør

Tiltak som kan øke motivasjonspotensialet i arbeidsoppgavene er i modellen beskrevet som implementering av fem ulike retningslinjer – benevnt som organisasjonsstruktur – som direkte påvirker arbeidsoppgavenes kjennetegn. Ikke uventet vil særlig organisasjonsstruktur som innebærer stor grad av *delegering* virke inn på tilfredshet og ytelse hos den avstandsledete.

### **2.3 Relasjonsledelse**

«De første teoriene om lederstil antok at det fantes én lederstil som vil gi de beste resultater *uavhengig av hva som kjennetegner situasjonen*» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s 433)

Lederstiler beskriver hva den enkelte leder vektlegger eller er opptatt av, og hvordan lederen opptrer i organisasjonen ovenfor sine medarbeidere. Gjennom empiriske studier har det fremkommet to hovedtyper av lederstil:

- Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse
- Autoritær eller oppgaveorientert ledelse

Den demokratiske eller relasjonsorienterte leder ønsker å skape gode relasjoner med sine underordnede, og involverer medarbeidere i beslutninger. Den autoritære eller oppgaveorienterte leder er fokusert på produksjon og effektivitet, særlig gjennom å strukturere sin egen og medarbeidernes roller og oppgaver slik hun/han mener best understøtter organisasjonens mål. Denne lederen tar egne beslutninger uten særlig involvering fra de ansatte, og iverksetter oppgaver mer i form av ordrer enn gjennom delegering av ansvar og myndighet.

Disse lederstilene utelukker ikke hverandre, og vil finnes i forskjellige graderinger slik figur V-1 viser. Spektret går fra ytterpunktene autoritær eller oppgaveorientert til demokratisk eller relasjonsorientert.

### **2.4 Situasjonsbestemt ledelse**

Enkelt sagt kan man hevde at situasjonsbestemt ledelse dreier seg om å kunne lede på forskjellige måter avhengig av den situasjon en står i, og hvilke medarbeidere en leder. Både Jacobsen og Thorsvik (2013) og Bergum (2009) viser til Hersey & Blanchard når det gjelder situasjonsbestemt ledelse med fokus på medarbeideren. Teorien til Hersey & Blanchard tar utgangspunkt i hvilken grad den ansatte er *beredt* til å løse sine arbeidsoppgaver. Jacobsen og Thorsvik bruker begrepet «moden» istedenfor «beredt», og modenheten beskriver i hvor stor

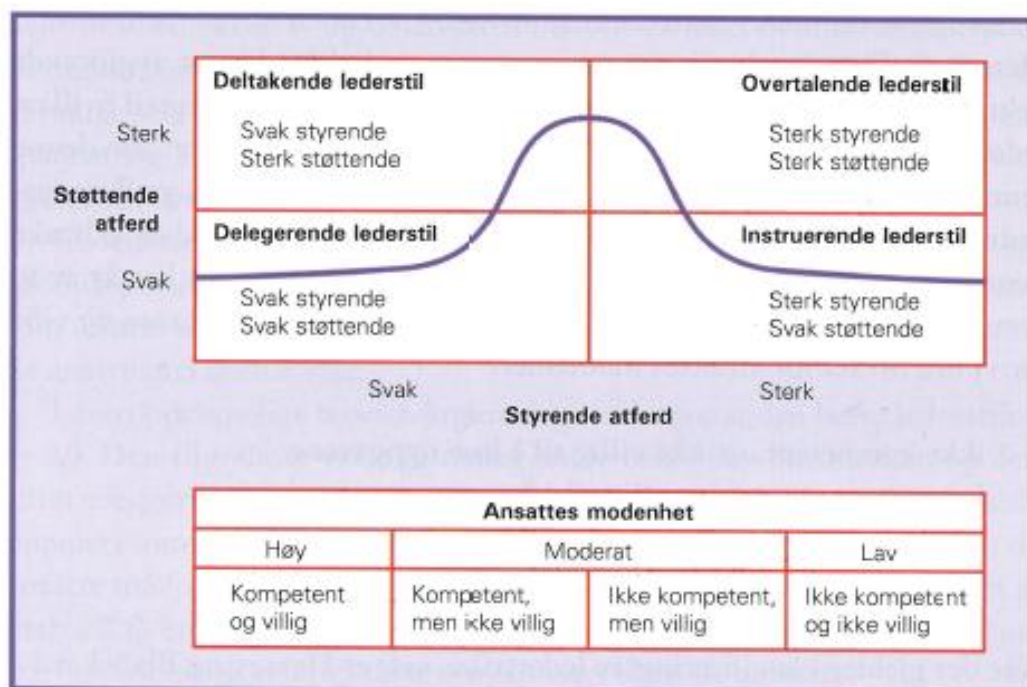
grad den ansatte har kompetanse og vilje til å løse oppgaven. Ved kombinasjon av disse to elementene får vi følgende nivåer for modenhet (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s 437):

- Ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgavene
- Kompetent, men ikke villig til å løse oppgavene
- Ikke kompetent, men villig til å løse oppgavene
- Kompetent og villig til å løse oppgavene

Hersey og Blanchard skiller mellom en støttende og styrende måte å lede på. Torsvik og Jacobsen kombinerer disse måtene å lede på med relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse, og setter opp fire forskjellige typer lederstil:

- Delegerende (svak styrende og svak støttende)
- Deltagende (svak styrende og sterk støttende)
- Overtalende (sterk styrende og sterk støttende)
- Instruerende (sterk styrende og svak støttende)

I figur 2-3 er disse lederstilene og ansattes modenhet sammenstilt. Den buede linjen i firefeltstabellen viser hvordan en bør tilpasse lederstilen tilpasset de ansattes modenhet.



Figur 2-3 Hersey & Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori  
Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 438)

Ved lav kompetanse og lav villighet må en ha en instruerende lederstil som er sterkt styrende, og ved kompetente og villige medarbeidere kan en bruke en delegerende lederstil. Bergum

(2009) skriver at det i litteratur om fjernledelse ofte vises til at avstandsledete bør ha en høy grad av villighet samt være kompetente, og at en delegerende lederstil er den relevante. Litteraturen viser ifølge Bergum også til at medarbeidere som grunnet lav modenhet krever en instruerende lederstil, ikke er eget for fjernledelse. I Bergums studie finner han derimot at istedenfor en utvelgelse av hvem som egner seg til å bli fjernledet, vil en endring av lederstil for å tilpasse seg avstandsledetes kompetansenivå være mulig og nødvendig. Dette er sammenfallende med vår egen erfaring med fjernledelse; situasjonsbestemt ledelse er nødvendig for at fjernledelse skal kunne fungere siden både nivået på engasjement og kompetanse varierer mellom avstandsledete

## **2.5 Fjernledelse**

Svein Bergum (2009) har i sin doktoravhandling «Management of teleworkers – managerial communication at a distance» tatt for seg temaet fjernledelse gjennom tre studier av Statens Vegvesen, der nær 70 % av de ansatte har sin leder lokalisert ved annen lokasjon. Funnene i denne avhandlingen er etter vårt syn meget relevante i tilknytning til de utfordringer som er innenfor fjernledelse i spesialisthelsetjenesten, spesielt det studiet som tar for seg ledelseskommunikasjon i sammenheng med avstand, «Study 3: Managerial communication and distances» (Bergum, 2009).

Bergum finner i denne studien at hovedutfordringer ved fjernledelse er knyttet til jevnlig kommunikasjon, det å gi tilbakemeldinger og det å se sine medarbeidere. Dette stemmer godt med våre egne erfaringer i forhold til det å bli sett og å få og å gi tilbakemeldinger i fjernledelsesrelasjoner. Fjernledelse er definert som ledelse over geografisk avstand, men det finnes også andre dimensjoner av avstand, f.eks. kognitiv og sosial avstand. Dette kommer vi tilbake til senere. Erfaringene fra Statens Vegvesen sin reorganisering i 2003, med organisering etter faglig nærhet istedenfor geografisk nærhet, viste seg å være positive da den kognitive avstanden ble mindre med en slik organisering. I tillegg var sosial og organisatorisk avstand lav, og kontaktfrekvensen mellom leder og medarbeidere var moderat. I følge Bergum forklarer dette at det i denne undersøkelsen var en høyere prosentandel av respondentene enn i andre studier som mente at fjernledelse ikke var vanskeligere enn vanlig ledelse hvor leder og medarbeidere var samlokalisert.

Et annet interessant funn hos Bergum er at fjernledelse kan bli innført uten at en må gjøre noen utvelgelse av hvilke medarbeider som egner seg til å bli fjernledet, noe tidligere studier har hevdet. Isteden må lederstilen tilpasses kompetansen den enkelte avstandsledete har og

den oppfølging den enkelte trenger. Kyndig bruk av situasjonsbestemt ledelse kan med andre ord dempe de utfordringer som ligger i ledelse over distanse.

## **2.6 Dimensjoner av avstand**

Fjernledelse er ofte knyttet til geografisk avstand, men også andre dimensjoner av avstand, f.eks. organisatorisk avstand, kulturell avstand, sosial avstand og kognitiv avstand, som vil kunne påvirke forholdet rundt fjernledelse. I vår oppgave er det den geografiske avstanden som legges til grunn. Ron Boschma definerer geografisk avstand som en målbar fysisk avstand mellom deltagere (Boschma, 2005). I vår oppgave ser vi på geografisk avstand som den fysiske avstanden mellom de forskjellige lokasjoner som helseforetaket har sin virksomhet på.

Det er vår erfaring at det er enklere å lede og bli ledet av personer en kjenner eller har en felles faglig forankring med enn det motsatte. Slike forhold, som i litteraturen omtales som bl.a. sosial og kognitiv avstand, vil også være vesentlig når det gjelder fjernledelse. Bergum (2009) viser i sin avhandling til Erskins definisjoner på de ulike avstandsdimensjonene som påvirker ledelse, og gir også disse en mer presis betydning. Vi velger i vår oppgave å bruke Bergum sine karakteristikk av sosial og kognitiv avstand, se tabell V-1, «Characteristics used to describe selected dimensions of distance.»

- Sosial avstand beskrives av begreper som: autoritet, tillit, status, hvor lenge ansatte og leder har arbeidet sammen og ulikheter i makt.
- Kognitiv avstand beskrives av begreper som: utdannelse, arbeidserfaring og andre demografiske variabler som alder, kjønn og rase.

Bergum skriver at opplevd lav sosial og kognitiv avstand reduserer de negative effektene ved geografisk avstand, noe som stemmer godt overens med våre egne erfaringer.

Andre dimensjoner av avstand som opplevd kontaktfrekvens (Interaction frequency, ref tabell V-1), både ansikt til ansikt og virtuelt, vil også påvirke den geografiske avstanden. «*En høy verdi av opplevd kontaktfrekvens er antatt å redusere den negative påvirkningen av geografisk avstand*» (Bergum, 2009, s 59) (Vår oversettelse)

## **2.7 Kultur**

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til Edgar Schein sin definisjon av kultur som den mest refererte definisjonen i organisasjonslitteraturen.

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»*

Schein knytter kultur til en gitt gruppe i organisasjonen. Kultur er videre knyttet til læring, og den utvikles gjennom de erfaringene en får fra sine omgivelser og gjennom den interne samhandling i gruppen. Kulturen læres videre til nye medlemmer. «Slik gjør vi det her» videreføres til nye medlemmer når det gjelder måten å tenke på, måten å oppfatte og handle på, og måten å føle på. Schein er tydelig på at en organisasjon kan bestå av flere kulturer og at dette til sammen gir en integrert kultur i organisasjonen, selv om de kan være preget av konflikt.

Organisasjonslitteraturen er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) full av eksempler på at flere kulturer kan eksistere i en og samme organisasjon. Dette kan bl.a. beskrives som subkulturer, profesjonskulturer, alderskulturer og kjønnskulturer. Disse kulturene kan være knyttet til ulike sett verdier og normer. En kan hevde at det kan være hensiktsmessig å se på organisasjonskulturen som en miks av subkulturer heller enn én uniform organisasjonskultur. Problemer oppstår når det er konflikt mellom disse kulturene som gjør at det oppstår en motkultur til «hovedkulturen» i organisasjonen.

Ved utøvelse av fjernledelse er det helt sentralt å kjenne til eventuelle kulturforskjeller mellom lokasjonene en har medarbeidere ved. Forståelse for kulturen kan hindre misforståelser og feiloppfatninger i kommunikasjonen med de ansatte.

## **2.8 Kommunikasjonsteori**

Ledelsesteoretikerne Richard L. Daft og Robert H. Lengel beskrev i sin avhandling fra 1984 at informasjonsutveksling i organisasjoner er særlig påvirket av to fenomener: *Tvetydighet* og *usikkerhet*. Usikkerhet i denne sammenhengen kan beskrives som mangel på informasjon. Tvetydighet kan beskrives som at det er tilstede multiple og motsetningsfylte fortolkninger av betydningen en situasjon vil ha for organisasjonen. Både tvetydighet og usikkerhet, beskriver Daft og Lengel, kunne reduseres gjennom bruk av rike informasjonskanaler. (Daft og Lengel, 1984) Teorien deres har da også fått navnet Media Richness Theory (teorien om medierikdom). Teorien fremholder at tekstbasert interaksjon, som f.eks. e-post, mangler

spontaniteten og nyansene man oppnår i kommunikasjon som skjer ansikt-til-ansikt. Følgelig er det en del begrensninger knyttet til skriftlige mediers kapasitet til å skape felles forståelse mellom avsender og mottaker. Dette står i kontrast til ansikt-til-ansiktsbasert kommunikasjon, hvor aktørene interagerer med hverandre på flere kanaler eller nivåer. Teorien postulerer altså at jo mer tvetydighet og usikkerhet en situasjon eller et tema inneholder, desto rikere medium bør ledere anvende når de skal håndtere situasjonen; ledere må navigere innenfor to dimensjonskontinuum av høy eller lav grad av henholdsvis tvetydighet eller usikkerhet når de velger kommunikasjonsplattform. Følgelig finnes det et hierarkisk spekter av valgbare plattformer, hvor ren tekst i form av informasjonsskriv har den laveste rang hva gjelder evne til å gjenskape forståelsen avsender har av et budskap hos mottaker, mens ulike former av ansikt-til-ansiktskontakt er de rikeste og mest høyverdige. Siden teorien om medierikdom opererer med to dimensjoner, kan situasjonene den anvendes på plasseres i en firefeltstabell som implisitt antyder adekvat interaksjonsform (se Figur V-2)

Tilsvarende kan ulike former for kommunikasjon plasseres på en skala, hvor man beveger seg fra kommunikasjonsformer som skårer høyest på faktainnhold/-formidling til former som skårer høyest på klargjøring, fortolkning og konsensusdannelse (se Figur V-3).

Det skal sies at siden teorien ble skrevet har det skjedd en enorm fremvekst og utvikling av elektronisk informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). Teorien er likevel gyldig også i dag. Selv om slike IKT-kanaler ikke kan sies å være på nivå med ansikt-til-ansikt-kommunikasjon når det kommer til grad av «rikhet», har det skjedd (og skjer fortsatt) en utvikling av dem. Dessuten tilpasser brukerne seg disse kanalene. I sum gjør disse to utviklingstrekkene at dersom man plasserer de elektroniske kanalene på kommunikasjonsskalaen, blir gapet mellom disse og ansikt-til-ansikt-kommunikasjon (i form av fysiske møter) over tid stadig mindre (se Figur V-4). IKT-løsninger blir derfor i økende grad et reelt alternativ i mange sammenhenger, men har fortsatt begrensninger i forhold til å fungere i konfliktsituasjoner. Dette later til å ha sammenheng både med den fysiske avstanden samt muligheten møtedeltakerne har til å trekke seg ut av konfliktsituasjonen heller enn å håndtere den (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Organisasjoner defineres som menneskelige sosiale systemer, og et karaktertrekk hos slike, som i vesentlig grad skiller seg fra de rene lovmessige sammenhengene i mekaniske eller biologiske systemer, er tilstedeværelsen av tvetydighet. Oppsummert, i en ledelsesteoretisk sammenheng, kan man derfor si at organisasjoner kan ha behov for å bearbeide informasjon

både gjennom å fremskaffe mer data der usikkerheten er stor, og gjennom å fortolke seg til en felles forståelse i situasjoner med høy grad av tvetydighet.

## ***2.9 Oppsummering***

Fjernledelse er en særskilt form for virksomhetsstyring av geografisk distribuerte organisasjoner. Den inneholder mange av de samme elementene som annen virksomhetsstyring, men de viktigste er ulike former for ledelse, og dermed ledelsesteorier. Bruk av motivasjonsledelse, relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse er sentrale teorier. Forståelse av de ulike avstandsdimensjonene og den stedlige kulturen, samt beherskelse av et sett forskjellige kommunikasjonsverktøy danner bakteppet for utøvelsen av ledelse på distanse.



### 3 Metode

#### 3.1 Innledning

Vår masteroppgave har som tema fjernledelse i helseforetak. Vi undersøker fjernlederens utfordringer i tilknytning til dette temaet sett fra disses perspektiv. Motivasjonen vår er selvsagt å få økt forståelse for denne formen for ledelse, og hvilken kilde kan da være bedre enn å høste fra erfaringene hos de fjernlederne man har i egen organisasjon? Den nordnorske befolknings behov for spesialisthelsetjenester besørger av landets største regionale helseforetak hva gjelder geografisk nedslagsfelt. Balansegangen mellom tilgjengelighet og nærhet på den ene siden, og robuste og store nok fagmiljøer på den andre siden, har vært og er et viktig aspekt og dilemma ved virksomhetsstyringen, kanskje særlig i UNN HF. Som det vil fremgå senere i dette kapitlet, er valg av metode i så måte ikke uvesentlig for å forsøke å besvare forskningsspørsmålene vi har reist i forbindelse med temaet.

#### 3.2 Vitenskapsteoretisk perspektiv

I *fenomenologisk forskning* forsøker forskeren å få fram hvordan mennesker opplever og erfarer virkeligheten. *Fenomenologi* betyr læren om fenomenene, og gis i vår tids filosofi gjerne betydningen «det innlysende» (Nyeng, 2012). Begrepet *fenomen* kommer fra gresk, og er en betegnelse for «tingene, den ytre verden, som de viser seg eller fremtrer for oss, eller som vi erkjenner dem» (<https://snl.no/phenomen>). I vårt tilfelle er det vesentlige aspekter ved fjernledelse som er fenomenene som søkes belyst. Vi har gjennom bruk av fenomenologisk metode lett etter «objektive» forhold ved fjernledelse ved å innhente subjektive erfaringer med dette fenomenet hos informantene, og dessuten etterspørre hva som utgjør bakgrunnen for disse erfaringene. Gjennom forskningen forsøker vi altså å kartlegge og beskrive det informantene oppfatter som «sin» virkelighet. Til dette formålet bruker vi dessuten en *hermeneutisk* tilnærming, noe som innebærer at vi tillater oss å *fortolke* de erfaringene som intervjuobjektene uttrykker som virkeligheten, både i lys av de kontekstuelle rammer og omgivelser de har opplevd erfaringene og i lys av teori. Fenomenet fjernledelse, uttrykt som atferd og handlinger, er hva det er i kraft av en større sosial sammenheng – organisasjonen og samfunnet det utspiller seg i. Fortolkning er dermed ikke bare noe vi tillater oss – kontekstbasert fortolkning er en forutsetning for å erverve forståelsen vi ønsker! *Den hermeneutiske sirkel* benyttes ved at vi finner ulike måter å fortolke utsagnene på gjennom å gå tilbake til transkripsjonene og lese disse gjentatte ganger. Vi prøver å finne meningen i det

informantene uttrykker, for så å sette dette inn i en større kontekst; individuelle uttrykksformer og sosiale fenomener klargjør hverandre gjensidig (Nyeng, 2012). Store Norske Leksikon beskriver det slik: «for å forstå noe som har mening (en tekst, en historie, en handling) må vi alltid i fortolkningen av enkelthetene gå ut fra en viss «forhåndsforståelse» av helhetene som detaljene hører hjemme i» (<https://snl.no/hermeneutikk>)

### 3.3 *Forskningsdesign*

Man kunne være fristet til å utforske temaet gjennom observasjon av selve *utøvelsen* av fjernledelse. Det har imidlertid blitt klart for oss, blant annet gjennom veiledning og diskusjon, at skulle man gjennom observasjon ha kommet i nærheten av en deskriptiv studie av hvordan fjernledelsen utøves – enn si kunne antyde en normativ beskrivelse av hvordan fjernledelse burde utøves – måtte vi ha fotfulgt informantene over en periode. Kun på denne måten kunne vi ved selvsyn konstatert hvordan fenomenet fjernledelse faktisk utspiller seg i helseforetaket. En slik metode for innsamling av data kan muligens benyttes, men anvendelsen ville for oss vært problematisk av kanskje særlig disse årsakene:

- a) Det ville vært en svært tidkrevende og anstrengende metode. For å få tak i valide data måtte man nødvendigvis sette av flere uker sammen med informantene. Dette ville igjen hatt omkostninger, i form av fravær fra egen arbeidsplass og familie, som ikke ville latt seg forsvare sett i lys av nytteverdien. Man ser at forskningsetiske avveininger allerede på dette stadiet slår inn, og antyder en annen tilnærming som den mest rasjonelle.
- b) Informantene ville blitt utilbørlig påvirket av en slik inngripende forskningsmetode. Mange, kanskje de fleste, ville betakket seg fra å ha en observatør hengende på seg over lang tid. De som hadde takket ja ville kanskje ha følt seg presset til det, hvilket strider mot prinsippet om at all deltakelse i forskning skal være frivillig (Johannessen mfl., 2016). Informantene ville mest sannsynlig endret atferd som følge av at de ville følt på seg at de var «under observasjon». Følgelig ville ikke funnene vært pålitelige.

Man ville altså hatt en situasjon hvor etiske hensyn sto i motsetning til ønsket om forskningsbasert kunnskap (Johannessen mfl., 2016). Blant annet av denne årsak har vi valgt kvalitative intervju som kilde til empiri i stedet for observasjon. Vi har også valgt denne måten å samle data fordi vi anser at en kvantitativ metodikk med spørreskjema ville virket svært beskrankende i forhold til å skaffe informasjon fra informantene om et så stort og komplekst felt som fjernledelse. Vi har ønsket å gi informantene muligheten å uttrykke seg

relativt fritt i forhold til temaet, dette for å få frem mest mulig av erfaringene de måtte sitte med.

Vi har tilstrebet å holde en dialogform med informantene under intervjuene. Derfor har vi benyttet såkalt semistrukturert intervju som verktøy. Dette innebærer at vi først utviklet en intervjuguide med 25 spørsmål som var egnet til å utforske aspekt som vi mener er vesentlige ved fjernledelse. Litt avhengig av hvordan informantene svarte har så intervjueren supplert med oppfølgingsspørsmål. Under utviklingen av intervjuguiden fikk vi innspill fra vår veileder. Dessuten gjennomførte vi et pilotintervju som også medførte enkelte justeringer.

### ***3.4 Valg av informanter***

Utvalget av informanter baserte seg mye på vår kjennskap til organisasjonen. Vi undersøkte dessuten organisasjonskartene i UNN HF for å identifisere klinikker som hadde virksomhet på flere lokaliteter, dette siden vi behøvde informanter som hadde fjernledelse som en del av sin lederrolle. Gjennom dette fant vi et knippe informanter som var relevante, hvorav samtlige hadde arbeidssted ved UNN Tromsø. Informantene befant seg hierarkisk enten på klinikkjef- eller avdelingsledernivå, og hadde ulike bakgrunner faglig sett.

Særlig med bakgrunn i et klart råd fra veileder om å være forsiktig med å forske nært egen virksomhet, valgte vi ikke å bruke informanter fra Medisinsk klinikk siden en av forskerne jobber i denne til daglig.

### ***3.5 Datainnsamling***

Med unntak av pilotintervjuet som ble gjennomført i Narvik, ble samtlige intervjuer gjennomført på informantenes arbeidssted i Tromsø over til sammen tre dager i uke 10 og 11. På forhånd hadde vi innhentet skriftlig samtykke fra informantene, og dessuten sendt ut informasjonsskriv hvor vi redegjorde for metoden (semistrukturert intervju), formålet med forskningen, samt hvordan materialet ville bli håndtert. Samtlige forespurte takket ja til å delta, men på grunn av private årsaker hos én av respondentene, falt denne etter hvert fra. Samtlige intervju ble tatt opp på elektronisk opptaksmedium. Før igangsettelsen av hvert intervju, før opptaket ble startet, ble alle informantene selvsagt spurt om de hadde noe i mot lydinnspillingen, samt om de hadde noen spørsmål de ville ha svar på først.

Vi opplevde at dialogformen fungerte veldig bra. Det tekniske rundt lydinnspillingene fungerte uten problemer, og medvirket til at vi kunne ha veldig god kontakt med informantene

underveis. Det var en avslappet atmosfære under intervjuene, informantene holdt seg til spørsmålene samtidig som de pratet relativt fritt, og vi oppnådde den ønskede balanse mellom standardisering og fleksibilitet, jfr. Johannessen mfl. (2016, s. 149). En av forskerne hadde i settingen den primære rollen som intervjuer, mens den andre hadde hovedansvar for lydopptakene. Sistnevnte hadde dog muligheten for å stille supplerende spørsmål underveis. Vi hadde, med bakgrunn i erfaringene fra pilotintervjuet, satt av én time til hver informant. Vi opplevde at dette var tilstrekkelig i samtlige intervju. Likevel var det store forskjeller i hvor mye tekst som måtte transkriberes.

Samtlige intervju ble transkribert innen én uke etter gjennomføring. Teksten fra de ulike intervjuene er deretter systematisert og sortert etter tema. Dette harmonerer med induktiv forskning, hvor man beveger seg fra det spesielle til det generelle (Nyeng, 2012).

	Stilling	Dato	Sted	Varighet
Informant 1 (pilotintervju)	Klinikkssjef	21.02.2018	Informantens kontor	31 min.
Informant 2	Klinikkssjef	05.03.2018	Informantens kontor	49 min
Informant 3	Avdelingsleder	06.03.2018	Informantens kontor	40 min
Informant 4	Avdelingsleder	13.03.2018	Informantens kontor	48 min
Informant 5	Avdelingsleder	13.03.2018	Møterom	25 min

*Tabell 3-1 Intervjustatistikk*

Vi har i studien anonymisert gjenkjennbare referanser og organisasjonsenheter. Vi bruker til samme formål konsekvent pronomenet hun om alle informantene.

### **3.6 Validitet, generalisering og reliabilitet**

**Validitet:** Den mest grunnleggende form for validitet i forskning er begrepsvaliditet, og omhandler at man undersøker det man faktisk ønsker å undersøke (Nyeng, 2012). Man må som forsker spørre seg om dataene gir valide uttrykk for fenomenet som skal undersøkes (Johannessen mfl., 2016). I vårt tilfelle innebærer dette altså om innholdet i empirien – de transkriberte intervjuene – faktisk er gode uttrykk for fjernlederens erfaringer med, og synspunkter på, sin utøvelse av fjernledelse. Det at flere av informantene hadde samsvarende erfaringer mener vi er med på å styrke validiteten i vår forskning. Vi mener også å kunne

hevde at informantene ofte ga uttrykk for at de hadde synspunkter og ledelsesstiler som vi gjenkjenner fra annen forskning og lærebøker vi har lest, noe som kan høyne validiteten.

**Generalisering:** Formålet med vår forskning har ikke vært å utvikle en allmenngyldig teori rundt fjernledelse. Vi har derfor gjort en utvelgelse av informanter basert på andre kriterier enn tilfeldig utvalg av en stor forskningspopulasjon. Vi har valgt mennesker som har en spesiell type lederansvar til å være våre informanter, nemlig fjernledere i organisasjonen UNN HF. Dette har vi gjort fordi vi ønsket å utforske fenomenet fjernledelse gjennom kvalitativ metode. Funn i andre forskningsstudier (Bergum, 2009) sammenfaller på noen områder med våre funn, hvilket tyder på at våre funn, i hvert fall til en viss grad, kan generaliseres til å ha relevans i lignende kontekstuelle forhold.

**Reliabilitet:** Omhandler hvor robust en undersøkelse er; om dataene er tillitsvekkende eller til å stole på (Nyeng, 2012). Reliabilitet knytter seg dermed til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten data samles inn på, samt hvordan de videre bearbeides (Johannessen mfl., 2016, s 36). Som vi var inne på i kapittel 3.3 om forskningsdesign, antar vi at en undersøkelse som baserte seg på ren observasjon av informanter over tid faktisk ville ha gjort det vanskelig å stole på dataene. Derfor valgte vi heller å intervju et kvalifisert utvalg av personer som oppfylte visse kriterier. Vi antar at dette er en hensiktsmessig måte å skaffe seg empiriske data som på en nøyaktig måte er med på å få belyst vår problemstilling. Vår fremgangsmåte i intervjusettingen med at vi var to forskere til stede, samt at vi gjorde opptak som ble transkribert som et ledd i den videre foredragningen av empirien, mener vi dessuten berger for god reliabilitet i undersøkelsen.

### **3.7 Metodekritisk refleksjon**

Det er alltid en fare for at formuleringer, ordvalg og ledende spørsmål vil kunne farge et intervju. Som forskere har vi jo blitt motivert til å utforske fjernledelse nettopp fordi vi har en forforståelse av fenomenet. I tillegg er det jo ikke uvesentlig at våre egne erfaringer kan utgjøre et betydelig bias når empirien skal videre analyseres. Et ofte brukt, spøkefullt utsagn om forskning generelt, som kan sies å ha et visst innhold av sannhet, lyder: «*det finnes tilstrekkelig forskning som tenderer til å støtte din teori*».

En åpenbar begrensning i oppgavens generaliserbarhet er det begrensede antall informanter vi har hatt til rådighet. Fem personer kvalifiserer ikke akkurat til å kunne kalles en stor folkemengde, samtidig er det faktisk ikke flust med personer i UNN HF som faller inn under

betegnelsen fjernleder. Dette skyldes at de små lokalsykehusenes virksomhet er vesentlig mindre, og følgelig mer generelle, enn virksomheten på hovedlokasjonen UNN Tromsø. Dette gjenspeiler seg selvsagt i organisasjonsstrukturen gjennom at bare et mindre antall av klinikkene i UNN HF behøver å ha driftsansvar for avdelingene på lokalsykehusene.

Men alt i alt har vårt valg av metode vært hensiktsmessig ut fra særlig tre forhold:

- Analyseenheten (lederes meninger og erfaringer) befinner seg på mikronivå, dvs. individnivå
- Problemstillingens fenomenologiske karakter
- Begrensede ressurser, i form av tid og penger, til forskningsarbeidet

## 4 Empiri

### 4.1 Innledning

UNN HF (slik vi kjenner det i dag) ble etablert i 2007 som følge av at sykehusene i Narvik og Harstad ble fusjonert med det tidligere enkeltstående UNN i Tromsø. De tverrgående klinikkene ble etablert i juni 2008, som vedtatt i styremøte 17.12.2007. Styret hadde der besluttet at helseforetaket skulle organiseres i 10 klinikker, to driftssentra og fire stabsenheter innen 15.6.2008. Styret ga også direktøren fullmakt til å beslutte den videre organisasjonsstrukturen innenfor hver klinikk. Dette ble gjennomført innenfor en langsiktig prosjektramme som fikk navnet LUO (Langsiktig Utvikling og Omstilling). LUO dannet dermed grunnlaget for helseforetakets omstillingsstrategi, og ble også førende for videre utvikling av tjenestetilbud og kvalitet. Senere har det vært gjennomført ytterligere løpende omorganisering av helseforetaket. Dette har i sum resultert i dagens organisasjonsstruktur med ni klinikker og fire driftssentra. Det var knyttet mange forventninger til denne organiseringen i tverrgående klinikker. Målsettingene med den nye organisasjonsmodellen var særlig følgende:

- Reduksjon av direktørens kontrollspenn.
- Redusere de ansattes opplevelse av misforhold mellom oppgaver og ressurser.
- Styrket medvirkning fra ansatte og brukere.
- Tilrettelegge for et systematisk arbeid med bedre pasientforløp.
- Oppnå økonomisk handlingsrom.
- Tydelig ledelse og styring.
- Reduksjon av avstanden mellom kjernevirksomheten og foretaksledelsen.
- Styrking av lokalsykehusfunksjonene gjennom ivaretagelse av den gjennomgående faglige ledelsen og mulighet for organisering av de største virksomhetene i UNN Narvik og UNN Harstad i avdelinger som rapporterer direkte til en klinikksjef i foretaksledelsen.
- Redusert antall avdelinger i klinikkene (gjennom at en avdeling kunne inneholde to eller flere medisinske spesialiteter som ville gi samordningsgevinster), og dermed reduksjon i antall mellomlederstillinger.
- Bidra til en ny, felles organisasjonskultur i hele UNN.

(fritt etter *Ny organisasjonsmodell for UNN HF* (UNN-styresak 84/2007) og *Evaluering av LUO-prosjektet ved Universitetssykehuset i Nord-Norge HF* (Neset mfl., 2012))

Særlig de fem siste kulepunktene er relevante i forbindelse med temaet fjernledelse. LUO-prosessen har flere kjennetegn fra styringsprinsippet New Public Management (NPM). For det første selve ordbruken; ord som «kjernevirksomhet» og «økonomisk handlingsrom» har historisk sett vært flittig brukt i privat sektor, men ikke innenfor drift av sykehus. For det andre målbar prosessen et betydelig krav til omstillingsvilje hos yrkesutøvere som hadde sine hevdvunne logikker å organisere seg etter. For det tredje fikk man et styrket og tydeliggjort brukerperspektiv. Og sist, men ikke minst, det implisitte kravet til ledere om lojalt og effektivt kunne gjennomføre denne store endringsprosessen harmonerte med NPM's store tro på ledelse som virkemiddel.

Gjennom dannelsen av de tverrgående klinikkene på tvers av geografisk adskilte sykehuslokasjonene ble fjernledelse en del av hverdagen i UNN.

Empirikapittelet er i det videre strukturert etter forskningsspørsmålene.

#### **4.2 Opplever fjernledere større grad av autonomi fra avstandsledete medarbeidere?**

Denne delen av empirien omhandler tematikken rundt autonomi og tillit i relasjonen mellom fjernleder og avstandsledet. Intervjuspørsmålene vi brukte for å få opplysninger fra informantene om dette varierte mellom å være helt presise på at det var dette vi ville ha synspunktene deres på, til å være mer indirekte i tilnærmingen.

Kun én av informantene tillegger, på direkte spørsmål, fjernledete noe større grad av autonomi enn underordnede som er nært geografisk. Hun beskrev det som en helt nødvendig konsekvens av behovet for å kunne utøve ledelse raskt nok:

*«De er nok mer sjølvstendig – autonom, ja – i sin utøvelse. Det må jo ligge til funksjonen for hvis ikke dem... hvis de skulle sitte og være avhengig å få tak i noen på telefon eller få svar på en e-post før de kan gjøre noe, så er det umulig å få det gjennomført»*  
(informant 1).

En annen (informant 2) svarte benektende på spørsmålet, men sa i neste åndedrag at de avstandsledete føler at de har «en slags frihetsstilling» som medfører at de gjerne ikke går til



sin nærmeste leder når de skal ha en avklaring eller godkjenning, men omgår dette leddet, og går direkte til klinikkjefen. Vi finner et annet godt eksempel på dette hos informant 5:

*«Det kan være noen som tror at de er (selvstendig, forskernes presisering), altså det er dem og klinikkjef og ikke noe annet».*

Informant 3 var helt klar på at hun ikke opplevde at de avstandsledete opptrådte mer autonomt enn andre mellomledere. To av informantene (4 og 5) koblet graden av autonomi mer til personlige egenskaper enn til selve rollen som avstandsledet. Informant 4 uttrykte dette ganske direkte:

*«Jeg ser at enkelte er mer selvstendig enn andre, men det har ingenting med geografi å gjøre.»*

Hovedparten av svarene på spørsmålet ovenfor står i kontrast til egne erfaringer. Fra våre yrkesliv innen virksomhet som er geografisk adskilt fra hovedsetet, har vi flere ganger erfart at avstandsledete har en større autonomi i sin hverdag som mellomledere enn de som ikke er avstandsledet.

Vi forsøkte i det neste intervju spørsmålet å få informantene til å si noe om delegering. Dette siden autonomi, i den grad den er formalisert, ofte kommer til uttrykk som en bemyndigelse i f.eks. et fullmaktsskjema eller en kontrakt. Samtidig er vi åpne for at delegering også kan skje med basis i en sedvane eller en uformell «forståelse» mellom personer på ulikt nivå i ledelseshierarkiet. Vi ba derfor også om at informantene kunne komme med eksempler på delegering fra egen virksomhet. Informant 2 ordla seg slik:

*«Jeg delegerer vel egentlig mest mulig.(...) Oppgaver som bør løses på avdelingsnivå.(...) Jeg har vel, for å være helt ærlig, blitt kritisert av avdelingslederne for å være for mye opptatt i detaljer og gå inn i ting som de mener de skulle bestemme.»*

Øvrige informanter uttalte at de delegerer alt som naturlig tilhører en formell lederfunksjon, bl.a. budsjett, økonomi, personalansvar og drift. En slik delegering fremstår ikke som spesiell for fjernledete, men viser at de behandles likt med øvrige underordnede. I et av intervju spørsmålene innenfor tematikken autonomi hadde informantene anledning til å si noe om forskjellen mellom styring og ledelse. Vi fant her at ingen av informantene spontant gjorde noen refleksjoner knyttet til styring versus ledelse med geografisk avstand inne i bildet,

med andre ord: Spørsmålet, slik det ble stilt og besvart, avslørte ingen tett kobling mellom styringsutfordringer og geografisk avstand. Det samme funnet gjorde vi da vi spurte om det spesifikke styringsverktøyet Dialogavtalen; ingen gjorde noe poeng av geografisk avstand her heller. Dette peker mot at styring generelt, og dette styringsverktøyet spesielt, i uvesentlig grad anvendes som tiltak for å kompensere for geografisk avstand. Et bifunn i forbindelse med spørsmålet var at dialogavtaleverktøyet ble oppfattet som for vanskelig å gjøre praktisk bruk av i hverdagen, og at arbeidet med det av flere ble oppfattet som et pliktløp.

I det siste intervju spørsmålet, som omhandlet styringsverktøyet internrevisjon, hadde vi i spørsmålsstillingen en klar kobling til det geografiske avstandsaspektet. I oppfølgingsspørsmålene til dette spurte vi også om eventuelle avvik hadde vært opplevd som overraskende, og videre: Hvordan hadde avvik blitt håndtert? Tre av informantene bekreftet at de hadde opplevd avvik på fjernledete lokaliteter i forbindelse med internrevisjon eller tilsyn, men bare én oppga at dette hadde vært overraskende. Overraskelsene var begrunnet i begrenset kjennskap til revisjonsområdene, faglig eller styringsmessig:

*«... men det er jo fordi at jeg ikke har hatt greie på revisjonsområder fra før. For eksempel da... ja, det er jo noen revisjoner som går på prosedyrer og systemer som handler om ting innenfor fagområdet (anonymisert) som jeg ikke har vært borti før, og sånne ting. Og så har det vært sånn med miljømål og alt mulig sånt... Så det har til dels vært litt sånn: Å ja, er det det vi skal holde på med?» (informant 2).*

Det at kun denne ene opplevde det overraskende kan indikere at avvik etter tilsyn på fjernledete lokaliteter oppfattes som en påregnelig hendelse, noe som igjen antyder et tillitsforhold mellom fjernleder og avstandsledet. To av informantene som hadde opplevd slike avvik beskrev at de tok en aktiv rolle i det videre arbeidet med fortolkning, utbedring og lukking av avvik – altså at fjernleder og avstandsledet samarbeidet om videre prosess. Her er et eksempel på dette:

*«Nei, det var det ikke (overraskende, forskernes anmerkning).(...) Altså jeg er med i enten meg selv eller at jeg har en stedfortreder i de oppstartsmøtene. Jeg prøver alltid, så langt det er mulig, å delta i sluttmøtene selv.» (informant 1).*

Oppsummert finner vi gjennom empirien følgende interessante momenter:

Hendelser eller utfordringer som krever økt engasjement fra fjernledere løses gjennom tiltak tilpasset den enkelte situasjon. Det foretrukne verktøyet er altså direkte påvirkning fra fjernlederen når det anses nødvendig, med andre ord: Ledelse.

Styring er begrenset til stikkprøver (internrevisjon). Styring i form av direktivlignende påvirkning, altså det man tradisjonelt forbinder med begrepet, er i liten grad brukt som ledelsesverktøy på geografisk avstand.

At fjernledere kun i varierende og beskjeden grad opplever avstandsledete som mer autonome enn andre mellomledere de har ansvar for, behøver ikke bety at den avstandsledete ikke faktisk *er* mer autonom enn fjernlederen opplever eller tror. Men hovedtendensen er klar: Fjernledere anser ikke avstandsledete som mer autonome enn andre mellomledere.

### **4.3 *Hvilke metoder/arbeidsformer bruker ledere som er fjernledere for å kompensere for geografisk avstand?***

I denne delen av empirien beskriver vi de metoder og arbeidsformer som fjernlederne vi har intervjuet bruker for å kompensere for de utfordringer den geografiske avstanden til lokasjoner de har medarbeidere på. Forståelse av seg selv (selvinnsett), ens medarbeidere og konteksten disse har sitt daglige virke i fordrer et bredt spekter av perspektiver når fjernledere skal «knekke koden». Dette harmonerer med et utsagn fra en av våre forelesere: «*Som kunst fremstår ledelsen vel så meget av praksis som forut for praksis. Den blir til i møtet med praksis, og spesielt den praksis organisasjonen eksisterer for å realisere*» (Berg, Lederrollen (Helselederrollen), s. 6).

#### **4.3.1 *Geografisk avstand***

Geografisk avstand er en faktor som fjernledere må forholde seg til, og vi ønsket å finne ut av om geografisk avstand hadde innvirkning på lederens hverdag. På direkte spørsmål om geografisk avstand hadde innvirkning på arbeidshverdagen uttrykte informantene at det påvirket hverdagen deres. Informantene uttrykker det forskjellig, men manglende tilstedeværelse er fellesnevneren:

*«Det påvirker meg på den måten at jeg ikke får være nok tilstede i Harstad og Narvik»  
(informant 1).*

*«På en måte så kan det ha det uten at man merker det så mye selv kanskje, men da fordi at man ikke er nært nok eller mye nok tilstede.» (informant 2).*

*«... men det å ikke kunne... holdt på å si... ta dem i hånden å drikke kaffe i lag med dem og de tingene der. Det synes jeg er utfordrende med å være distanseleder.» (informant 4).*

Informant 5 sa at geografien vanskeliggjør lederhverdagen på den måten at jobben kan gå saktere siden hun ofte ikke så lett får tak i den medarbeideren hun trenger for å kunne løse saker raskt og enkelt:

*«... du har ikke den personen på huset. Du kan ikke bare... mange ganger så er det enkle ting som... Hvis du bare får pratet med den personen så er det ute av verden. Jeg tenker at mange ganger så blir ting halt ut, det blir litt større, det blir litt sånn vanskeligere å håndtere, fordi du kanskje må sette deg ned med en mail, fordi at du får ikke tak på personen på telefon».*

Informant 3 beskrev at avstanden medfører en terskel som skal håndteres, og at geografien betyr at det tar tid å reise mellom lokasjonene. Videre sa hun:

*«Og det er klart at geografien betyr at jeg er jo mye færre ganger i Narvik enn jeg er i Harstad.»*

Alle informantene beskriver en arbeidshverdag som fjernleder, der den geografiske avstand er noe de må forholde seg til og som påvirker arbeidsdagen.

For å kompensere for avstand har et par av informantene innført en «Hot-line» for medarbeidere på distanse slik at de kan kontakte avdelingsleder eller klinikkssjef direkte når de ikke får tak på sin nærmeste leder:

*«... i tillegg så er det klart at enhetsleder Lokasjon1 (anonymisert) vet veldig godt at hvis det er noe så kan hun ringe meg (...) og hun gjør det til dels, men det er klart at hun har en annen leder...» (informant 3)*

*«... og at jeg har en avtale med mine avdelingsledere at seksjonslederne også skal kunne kontakte meg direkte.» (informant 1)*

Dette «Hot-line» tiltaket som informant 1 og 2 har tatt i bruk forserer et ledd i hierarkiet, noe som viser at disse informantene anerkjenner utfordringen som er der på grunn av den geografiske avstanden.

Informant 1 fremhevet at avstandsledete har større krav til autonomi, og at dette innebærer at de ikke ber henne om avklaring i utrengsmål, og at hun derfor ønsker å svare raskt på henvendelser:

*«Men det tar tid å få etablert de der gode arbeidsformene. Og jeg tror nok at hvis du spør seksjonslederne i klinikken, så opplever de nok at vi forholder oss kjapt til forespørslene deres og er tilgjengelig på å diskutere Men det er klart at det er et tap å ikke ha nærmeste leder tett på seg. En skal ikke undervurdere det».*

Hun sier videre:

*«Jeg tenker at særlig de som sitter som seksjonsledere i Harstad og Narvik har større krav på seg på selvstendig lederutøvelse enn de som sitter i Tromsø og har en kollega rett over gangen.»*

Informanten legger vekt på at avstandsledete må være selvstendige da overordnet ikke er like tilgjengelig for disse medarbeiderne som for de som er på samme lokasjon som sin leder.

Informant 5 ga uttrykk for at hun er tilgjengelig for sine fjernledete, selv om det ikke er ansikt til ansikt.

*«Jeg kan stå for at jeg får kontakt med dem når de trenger meg. (...) Det kan jeg med hånden på hjertet si. Men det er jo igjen da, ikke ansikt til ansikt».*

Gjennom empirien observerer vi at informantene anerkjenner at geografisk avstand er et aspekt det må tas hensyn til, og at de er oppmerksomme på dette forholdet. To av informantene viste til tiltak som de hadde iverksatt for å kompensere for den utfordringen geografien medfører.

#### **4.3.2 Kognitiv avstand og sosial avstand**

I teorien vises det til andre dimensjoner av avstand, f.eks. sosial og kognitiv avstand, som kan være med å påvirke de utfordringer geografisk avstand medfører for fjernlederen. Teorien beskriver at opplevde lave nivåer av sosial og kognitiv avstand kompenserer for de negative effektene av geografisk avstand. Vi ønsket derfor gjennom intervjuene å undersøke hvor godt informantene kjente sine medarbeidere, og om erfaring og faglig bakgrunn var samsvarende.

Vi spurte om informantens underordnede hadde samme utdanningsbakgrunn som henne selv.

Informant 2 svarte at det absolutt er en fordel med lik bakgrunn:

*«Ja, det kan hende at jeg ser det som en fordel at jeg har samme bakgrunn som dem. Ja, altså, man forstår hverandres språk bedre og så videre, og har, ja, litt sånn felles bakgrunn.»*

Informant 3 så også dette som en fordel:

*«... sånn som nå, om masse diskusjoner rundt ressurser, rundt sengebemannig, turnus. Hvordan løser vi det? Det er kjempeviktig å ha vært borti og sittet der å klødd seg i hodet med turnus en gang i verden, selv om det er mange år siden og at jeg ikke husker det lengre, så er det viktig.»*

Informant 5, som er sykepleier og leder, opplever en kognitiv avstand mellom profesjonene lege og sykepleier. Dette har skapt noen utfordringer i lederjobben ovenfor legene som har krevd mer innsats. Derimot sa hun at hun opplever den kognitive avstand til sine sykepleiere som liten:

*«Før så var du på en måte en leder fordi at du var en lege.(...) Jeg tenker som sykepleier, så er du på en måte vant med å bli ledet, og du vet hvem som er din leder, du forholder deg til det. (...) Jeg føler veldig mange ganger at på... når det gjelder leger så... så er det litt annerledes. Du må jobbe litt for å få dem til å forstå hva som skal gjelde. Det har vært en fordel å kjenne til sykepleieryrket og de utfordringene de står uti.»*

Vi finner i svarene ovenfor at informantene bekreftet at det er en fordel med samme faglige bakgrunn som de en leder. Dette er sammenfallende med teorien som beskriver at lav kognitiv avstand har en positiv effekt på de utfordringer som ligger i den geografiske avstanden.

Bergum (2009).

Informant 4 har ikke den samme bakgrunn som sine underordnede ledere, men kjenner dem godt og svarte følgende på spørsmål om hun har inntrykk av at det noen gang har påvirket forholdet til dem:

*«Nei, det har jeg ikke fordi jeg har jo kjent de fleste av de her i mange år, og noen hadde jeg endatil kontakt med før jeg begynte her.(...) Så jeg kjenner de fleste sånn opp igjennom. Så... så jeg har et... et... et godt forhold til alle sammen.»*

Informant 4 så ikke den kognitive avstanden som en utfordring. Men vi observerte i det hun sa at hun hadde lav sosial avstand til sine underordnede, siden hun tilkjennega at hun kjenner de fleste fra før. Teorien viser, som vi tidligere har beskrevet, at lav sosial avstand bidrar til å dempe opplevelsen av geografisk avstand. Vi ønsket gjennom intervjuene å få frem hvordan

oppmerksomheten rundt dette var hos informantene, både gjennom direkte og indirekte spørsmål om relasjoner og kjennskap til medarbeidere.

Vårt spørsmål om hva de la i begrepet relasjon, og hvordan de bygde relasjoner med sine medarbeidere på andre lokasjoner, utløste flere refleksjoner. For informant 1 innebar begrepet relasjon å kjenne noen godt:

*«Det har derfor vært viktig for meg at jeg kjenner seksjonslederne godt».*

Informant 2 beskrev direkte kontakt som en forutsetning for å kunne bygge relasjoner:

*«Det er jo gjennom direkte kontakt rett og slett. Det blir jo vanligvis ikke så mye tid til sosial kontakt, bortsett fra når det er ledersamlinger og sånt da. Da synes jeg at det blir mulig å hilse på folk i hvert fall, og ta en sånn uformell prat, og det synes jeg kanskje kan være kontakt og relasjonsbyggende, da. (...) Jeg føler i hvert fall gjensidig effekt utav det.»*

Informant 3 vektla bruken av teambuilding som et viktig tiltak for å bygge gode relasjoner og skape tillit noe som er nødvendig for å kunne bruke en delegerende lederstil:

*«Men det viktigste for meg, og hvor jeg legger mest energi, det er å ha en god relasjon til seksjonslederne, som de jeg leder direkte. Og det er... det er derfor jeg jobber med å bygge team og teamfølelse i avdelingsledelsen (...) det er det som muliggjør min ledelse, det at jeg har godt forhold. Og det betyr at vi jobber med tillit til hverandre, vi jobber med å ha en ærlig dialog og så videre. Dette er ikke ting som kommer av seg selv.»*

Vi kom gjennom spørsmålstillingen også inn på hva som var hovedhensikten med å besøke lokasjonene, og flere av informantene fokuserte på det uformelle.

*«Det var det uformelle. Alltid det uformelle. Komme innom(...) Det var nyttig også alltid en samtale med den lokale lederen som bærer den lokale lederrollen» (informant 1)*

Informant 2 og 5 trakk frem at det også var viktig å bli kjent med de lokale forhold:

*«Det er jo å møte folk og få litt mer sånn oppmerksomhet uten at det er en agenda, nødvendigvis. Og litt mer sånn relasjonsbygging. Og også å bli litt mer kjent med lokaler og fysisk utstyr og ja, litt lettere å ta litt uformelle agendaer, rett og slett, og det synes jeg er... ofte noe av det nyttigste er det du får gjort mellom møtene, for å si det sånn. Det skal man ikke undervurdere betydningen av, tror jeg.» (informant 2)*

*«Det er jo for at på en måte, ja, få vite litt om hvordan det er akkurat der og da.(...) Førstehåndsinformasjon rett i fra meg som ikke kommer fra mail eller andre ting. Og også det her med forståelse av selve husene, sykehusene i, på den plassen.» (informant 5)*

Informant 4 fant i tillegg egen motivasjon i uformelle møter, det å treffe sine ansatte.

Informanten var også bevisst på at det har en symbolsk effekt å være fysisk tilstede. Den symbolske effekten ble også fremhevet av informant 3:

*«Altså, hovedhensikten til å dra på besøk, det er jo rett og slett å vise litt ansikt ute og jeg skal ikke være hun som alle har hørt om og ingen har sett (...) Og så er det slik at det faktisk er oppbyggende, det er ganske hyggelig å komme ut å sette seg ned i sofaen ute hos dem og prate med dem. Og det behøver ikke å være så mye... holdt på å si planlagt i programmet eller sånne ting.» (informant 4)*

*«For det første så skal jeg jo få innsyn i konkrete saker, men så er det jo også faktisk å gi de ansatte på andre lokalisasjoner muligheter til å ta opp ting der og da. Altså, være tilgjengelig fysisk også. Det går jo på at, sikkert at man egentlig i sånn rangeringsorden, mene at det er viktigere å være fysisk tilstede enn å være via skype.» (informant 3)*

Vi ser av svarene ovenfor at informantene gjør tiltak for å skape relasjoner og bli bedre kjent med sine medarbeidere. Disse tiltakene fører til en lavere sosial avstand mellom ledere og medarbeidere.

I intervjuene kom flere av informantene inn på det å bli kjent på tvers av geografien også blant de ansatte som viktig for god samhandling på tvers, og det eksemplifiseres ved følgende to utsagn:

*«Og det var første gangen yrkesgruppen (anonymisert) fra Narvik, Harstad og Tromsø var på samme møte. Det opplevde de veldig positivt. De fikk se hverandre i ansiktet og ta hverandre i handen og spise samme maten gjorde noe med dialogen og forståelsen. (informant 2)*

*«... fordi at vi har vært på miljøturer, vi har møttes utenom huset på andre typer arrangement, på ledersamlinger, altså der har man klart å bygge en relasjon som ikke er bare den som handler om å sitte i avdelingslederteamet og de tingene (...) Jeg tenker det er viktig å skjønne litt, bli kjent med folk så man kan skjønne litt av hvorfor ting kanskje er sånn som det er» (informant 5).*



Slike tiltak er med på å redusere den sosiale avstanden, ikke bare mellom leder og medarbeider, men også mellom medarbeidere på forskjellige lokasjoner.

Empirien bekrefter at informantene generelt sett anerkjenner det kognitive og sosiale avstandselementet som relevant, og at lederne gjør tiltak for å redusere den sosiale avstanden mellom seg selv og sine medarbeidere.

### **4.3.3 Kulturforskjeller og fjernledelse**

Organisasjonens kultur påvirker hvordan vi forholder oss til hverandre, og hvordan forskjellige organisasjonsledd ser på hverandre. Som fjernleder forholder man seg til ansatte ved flere lokasjoner, og det var derfor interessant for oss å stille spørsmål om kulturforskjellene ved de ulike lokasjonene. To av informantene kom inn på lederens rolle som kulturbygger, og la litt ulikt innhold i denne. Informant 4 omtalte lederens oppgave som kulturbygger som et langtidsprosjekt.

*«... mer en oversetterrolle enn å være kulturbygger, men det ligg kanskje i det å bygge, det å være oversetter. Det å forstå, tolke, bygge ned barrierer tenker jeg ligg til, til og med min jobb» (informant 1).*

*«Noen er langtidsprosjekt å snu også. Og så er det sånn at det går en fan i meg, så tenker jeg sånn. Ja, ja, jeg har god tid jeg. Jeg skal være her noen år til, så jeg skal for mitt vedkommende klare å snu en del ting og få noen folk med meg» (informant 4).*

På spørsmål om hva informantene la i begrepet «felles kultur», fikk vi naturlig nok litt forskjellige svar, siden dette begrepet er nokså abstrakt. Informant 1 beskrev en link mellom kultur og bruk av verktøy, og at kultur handler om verdier og stor takhøyde og toleranse som viktig i meningsbryting:

*«Felles kultur handler ikke om å tenke i takt, men det handle om å faktisk bruke de samme verktøyene. Og ha forståelse for at det du ser, trenger ikke naboen å se likedan. Det handler egentlig om verdier».*

Noe av det samme var informant 2 innom i forhold til «hvordan ting skal jobbes med og løses», og at det handler om forståelse og måte å tenke på:

*«Det handler om holdninger, det handler om forståelse, det handler om måte å tenke på, det handler om måte finne løsninger på. Hva man er misfornøyd med og hva man er glad*

*for. Rett og slett. Så det å ha felles kultur betyr at man har jobbet så pass mye sammen at man har samme... utviklet en felles forståelse for hvordan ting skal jobbes med og løses».*

Informant 3 trakk frem at kultur er hva vi holder på med, og det som er formålet med hva vi gjør:

*«... kultur det er faktisk å prate og være litt tydelig fra ledelsen om hva er det vi holder på med. Hva er formålet? Hva er det som skal være, altså gjøre forskjell på at vi er her eller ikke. Opplevde også at det med kultur handler om at man må hele tiden minne... ikke minne folk på... men det er altså fokus på pasienten, pasientbehandlingen.(...) Men på avdelingsnivå, nok en gang, jeg har pratet mye om den røde tråden, altså det som samler og ikke det som splitter. Fordi at jeg tenker at det må man for å bygge den identiteten. Jeg vet ikke om jeg vil si at vi har lyktes med det. Det er hardt arbeid».*

Informant 5 beskrev kultur som felles plattform for å uttrykke og gjøre det samme:

*«Ja, det er vel det som jeg tenker at vi bør ha i UNN. Men som er så "sabla " vanskelig å få til når man er på tre ulike plasser. Felles mål og felles... ja, felles kultur i det hele tatt. Det er ikke... det er ikke veldig enkelt å si at nå står vi på den samme plattformen, nå sier vi de samme tingene, nå gjør vi det samme, altså».*

Informantenes beskrivelse av kulturbegrepet er som sagt noe forskjellig, men svarene kretset stort sett rundt en del felles tanker og betraktninger som gikk på verdier, holdninger og forståelse.

Informantene ble spurt om de mente at det fantes ulike kulturer på de ulike lokasjonene, og alle informantene fortalte at de opplever at det er forskjellig kultur på de tre sykehusene:

*«Jeg opplever jo at det... Tromsø er vant til at ting skal ordnes opp i ganske fort og at du skal få hjelp med en gang, og at det skal være et visst nivå... Narvik er nok... går mer i «dette-skal-vi-overleve-modus», om en kan si det sånn. Og Harstad har den der gamle mellom Tromsø og Harstad fra Troms fylkeskommune, den ligger der enda.» (informant 1)*

*«Det er jo ting som henger sammen med hvor man kommer ifra og sykehuset UNN får... har jo ikke alltid vært tre lokalisasjoner. Så det har noe med identiteten ved de lokalisasjonene som er forskjellig. I Harstad så føler man at kulturen er slik at man gjerne vil løsrive seg å være eget sykehus for det første, og liksom ikke bli styrt eller bestyrt fra Tromsø.(...) I Narvik så føler jeg på en måte at kulturen er mye mere åpen og*

*at de har på en måte hatt en annen kamp, en annen, ting å bekymre seg for, nemlig sin egen overlevelse i fremtiden» (informant 2).*

*«Vi har nå slitt med mye gamle kultur her i Tromsø også. Så i den grad man sier at ansatte i Narvik eller Harstad har sine holdninger og særtrekk så har du det jammen her også» (informant 2).*

*«... felles kultur, det synes jeg ikke vi har» (informant 3).*

*«Det hadde vært greit om vi kunne ha fått en felles kultur, men i UNN har ingen felles kultur. Det er, er vel bare å innse det, for uansett hvor mye vi jobber med det så er det og blir tre sykehus (...) Så tenker jeg sånn at, avdelingen (anonymisert) vi har klart å bygge ei avdeling, men sykehusene er tre sykehus» (informant 4).*

*«Det er vi som er i Tromsø og det er... sånn er det bare. Men så har jeg jo skjønt at det er jo sterk kultur både i Harstad og Narvik og det er mange... det gjøres masse godt arbeid. Det er masse flinke folk og dype tradisjoner for både det ene og det andre som gjør at... som jeg tror at man ikke helt forstår når man sitter her i Tromsø. (...) og det blir liksom vi og dere, og da er jeg igjen tilbake til det her å forstå at det er faktisk ett sykehus per nå, og det er det vi må forholde oss til. Det er ikke helt enkelt og i hvert fall ikke når en skal fjernlede» (informant 5).*

Den lokale kulturen vil være en del av referanserammen for hvordan en fjernleder vil bli oppfattet, tolket og forstått. Forskjellige kulturer på de tre sykehusene slik informantene beskrev kan derfor være en utfordring for fjernlederen.

#### **4.3.4 Kommunikasjonsformer**

Vår forskning på fenomenet fjernledelse har også tatt for seg hvordan fjernledere og avstandsledet kommuniserer seg imellom. Vi har belyst dette på ulike måter gjennom intervjuene. Vi har vekslet mellom å innhente generelle opplysninger om informantenes forhold til kommunikasjonsmedier til å spørre om bruken av spesifikke medier i forhold til geografisk avstand.

Vårt første spørsmål dreide seg om hvordan fjernledere får informasjon fra ansatte ved andre lokasjoner. Her beskrev informantene bruken av et spekter av informasjons- og kommunikasjonskanaler, alt fra informasjonsskriv og skriftlige referater fra formelle møter til uformelle samtaler ansikt-til-ansikt. Eksempler på det førstnevnte kan disse to sitat stå som:

*«Jeg får det gjennom at det er alle referater og sånn er tilgjengelig.(...) to av seksjonene (anonymisert), dem sender meg sine seksjonsmøtereferat. Jeg går igjennom det» (informant 1).*

*«Jeg leser. Blant annet så leser jeg selvfølgelig alle KVAM-referatene som kommer. Og så har jeg noen seksjonsledere som er veldig god på å lage ukeseinfo som de sender ut til alle» (informant 4).*

Vi tolker dette som at opplysninger av ren informativ karakter gjerne kan formidles som tekst. Dette gjøres gjennom e-post-distribusjon eller ved å legge referater på felles lagringsområder tilgjengelig for alle medarbeidere. I enkelte av intervjuene kom i tillegg informanter spontant med sine betraktninger omkring mediers evne til å bære informasjon:

*«Gjennom direkte besøk... vil jeg vel si er den beste kilden til informasjon, men selvfølgelig gjennom epost og i møtevirksomhet... Jeg har oppfølgingsmøter hvor de også er med på VK, da, fra spesielt Harstad» (informant 2).*

Alle informantene hadde formelle ledermøter hvor også avstandsledete lokasjoner var representert. En av informantene utdypet dette i tilknytning til sin bruk av strukturerte fysiske møter i sitt lederteam:

*«..., men igjen så føler jeg at den informasjonen jeg får er ikke bestandig like lett og forstå fordi at jeg ikke kjenner til... For det er så mye å ta hensyn til i forhold til lokale forhold» (informant 5).*

De ovenstående utsagnene forteller oss at selv om tekstbaserte medier har en betydelig plass som informasjonskanal, og selv om videokonferanse og fysiske møter er ansett som den rikeste kilden til informasjon, så er innsikt i lokale forhold vesentlig for å kunne forstå informasjonen som gis. Lokale ledere er brohodet inn til og ut av den lokale virksomheten og medarbeiderne der. Situasjoner oppstår alltid i en kontekst, og denne er det av betydning å vite om.

I et oppfølgingsspørsmål spurte vi informantene om den informasjonen de mottok fra sine avstandsledete opplevdes som tilstrekkelig. De fleste oppga at den var det, men én utdypet at hun i noen tilfeller var observant på å etterlyse informasjon når det var spesielt travelt. En annen informant anerkjente at intrapersonelle forhold hos den avstandsledete også måtte tas i betraktning for at hun skulle kunne vurdere om hun var godt nok informert:

*«Ja, stort sett, men det er jo litt sånn avhengig av lederens kvalifikasjoner og egenskaper og innsikt i sin egen rolle og hva... forståelsen av sin egen lederoppgave, da» (informant 2).*

Igjen ser vi gode eksempler på at kontekstforståelse er vesentlig for å ha en formening om informasjonen som blir formidlet, eller sågar ikke gitt, er tilstrekkelig. Fravær av kommunikasjon og informasjon kan nemlig også være informasjon.

Vi spurte deretter om hvilken type eller form for kommunikasjonsverktøy informantene brukte hyppigst i kontakten med sine avstandsledete. Som forventet dominerte e-post og telefon her, men som dette eksemplet viser var der unntak:

*«Nei, det er video, e-post og av og til telefon, og, ja... og møtevirksomhet. Det blir jo sånn på stedet møter, da, når du reiser og sånt, da. Men i størst grad så er det nå e-post. Videobaserte samtaler på møter òg» (informant 2).*

Denne informanten tillegger altså tilstedeværelse og ansikt-til-ansikt kraftigere effekt og relasjonsbyggende kraft enn andre medier, og derfor har hun erstattet «hurtigløsningen» telefon med videoløsning når denne etter hvert er blitt lett tilgjengelig. En annen informant som hadde samme preferanse oppga at videomediet, i hennes tilfelle skype, hadde en disiplinierende effekt på henne selv, noe som hun i tillegg opplevde ga henne anerkjennelse fra den avstandsledete:

*«Ja, det er som jeg sa, det er tosidig. Det, det... utfordrer meg selv i... gir meg selv noe sånt at jeg er nødt å... Jeg kan ikke sitte å svare på et brev eller flytte noe papir eller et eller annet sånn derre der. Jeg er nødt å være fokusert når jeg prater med dem... det gir meg mer respekt fra dem på en måte at jeg ser dem, der og da» (informant 4).*

Når hun utdypet hva det baserer seg på at hun hyppigst bruker e-post som kommunikasjonsverktøy, anerkjente en annen informant geografisk avstand og tidsbruk som vesentlig for valget; en sak skal være av en viss vanskelighetsgrad for at man skal reise til en annen lokasjon. Hun avsluttet resonnementet slik:

*«Er det vanskelige saker, er det ting som virkelig er problemområder, så drar vi!» (informant 1).*

Vi tolker det ovenstående som at fjernledere er svært bevisste på at rike informasjonsmedier, som ansikt-til-ansiktsformene videomøte og fysisk tilstedeværelse, har større slagkraft og tyngde enn mindre rike medier. Bevisst bruk av disse mediene vil ytterligere øke denne

effekten. Vi snakker dermed om en signaleffekt. Dette vil typisk være i krise- eller konfliktsituasjoner. Dette harmonerer med Daft og Lengel (1984) som sier at jo mer tvetydig og usikker en situasjon eller et tema er, desto rikere medium bør ledere anvende når de skal håndtere situasjonen.

Telefon var fortsatt førstevalget for to av informantene (informant 3 og 5). En av dem forklarte hvorfor:

*«... du kan alltid sitte å hamre på pc-en og sende e-poster, men jeg tror det gir en større nærhet hvis du tar opp telefonen og ringe» (informant 3).*

Dette ble ytterligere utdypet av flere da vi gikk videre i intervjuene. Det var naturlig for oss å undersøke om informantene så noen begrensninger i tilknytning til sitt mest brukte kommunikasjonsverktøy. E-post-mediet fikk følgende omtale hos en informant:

*«Det kan være sånne nyanser som du overhodet ikke får med deg når du snakker på telefon eller skype eller epost. Som du ville ha sett på kroppsspråk. Eller hvordan mitt budskap blir forstått, og hvordan den som jeg snakker med... hvordan jeg forstår budskapet jeg mottar. De nyansene blir jo borte. Og så blir det jo sånn at det kanskje er vanskeligere å ha en grundig diskusjon om ting» (informant 1).*

Dette innebærer at informantene vektlegger den non-verbale kommunikasjonen, forstått som både mimikk, kroppsspråk og lyden av menneskers stemme, som avgjørende for forståelsen av et budskap i gitte situasjoner. I et vekselspill mellom to aktører – en diskusjon – trengs disse nyansene. Eksempelene på hva som kan skje når dette mangler har vi mange av fra egen lederpraksis. Små uenigheter, eller sågar ganske nøytrale informasjonsskriv, kan utarte til hissig e-post-polemikker i fraværet av meningsbærende informasjon i den menneskelige stemme eller kropp. Disse pennefeidene dør gjerne ikke ut før det gis en kraftig ordre om at så skal skje, eller før aktørene møtes og blir enige om å være uenige, eventuelt at det hele bare var en misforståelse. Det er altså noe med at det non-verbale i mange sammenhenger reduserer tvetydighet i kommunikasjon, jfr. Daft og Lengel (1984). Brukt riktig har denne delen av kommunikasjonen dermed en dempende effekt i potensielt konfliktstoff.

Vi stilte så et spørsmål hvor vi ba informantene om å angi hvor ofte de hadde møter med sine nærmeste underordnede ved hjelp av følgende medier:

- a) Fysiske møter
- b) Video

c) Telefon

Dette supplerte vi ved å etterspørre hvor ofte informantene sendte e-post med innhold av ledelsesbetydning til sine mellomledere. Svarene vi fikk kan oppsummeres i følgende tabell:

	Int 1	Int 2	Int 3	Int 4	Int 5
Fysiske møter	Hver annen uke	Kvartalsvis	Hver annen uke	Kvartalsvis	Månedlig
Video	(Ikke besvart)	Hver annen måned	Ukentlig	Ukentlig	Ukentlig
Telefon	Daglig	Ukentlig eller ved behov	Ukentlig	Ikke opplyst	Flere ganger per uke.
E-post	Daglig	Daglig	Daglig	Daglig	Daglig

Tabell 4-1 Bruk av kommunikasjonsmedia

Tabellen viser at rike medier blir oppgitt som relativt sjeldent brukt. Informantene ga uttrykk for en bekymring rundt ukritisk bruk av e-post-mediet:

*«Gjør jeg det hver dag... eller gjør jeg det? Det håper jeg ikke jeg gjør. Jeg tror jeg har sånn oppsamling torsdagene. Jeg prøver å ikke bombe dem, ja!» (informant 5).*

Det ser altså ut til at vi blant informantene fant en bevissthet rundt ikke å bruke lavverdig medium for ofte, og en erkjennelse hos dem om at det kan gå inflasjon i å bruke det til rent informative formål:

*«Ja, i hvert fall to ganger om dagen som har ledelsesbetydning, og så går det nok en del... det går mye info» (informant 4).*

Vi gikk enda dypere inn i dette med ulike mediers egenskaper og anvendelighet gjennom å spørre informantene om hvordan de opplevde forskjellen mellom møteformene fysisk møte, videokonferanse og telefonmøte:

*«Det er ingen tvil om at det å møte fysisk har størst verdi hvis man skal... hvis man skal jobbe med den kulturen, hvis man skal jobbe med å få en felles forståelse og hvis man skal, vanskelige ting som man kan bruke tid på. Med de her kjappe små sakene som ikke egentlig krever veldig mye emosjoner eller... dem er helt relevant å ta på skype eller på telefon, tenker jeg» (informant 1).*

Dette ble ytterligere utdypet av en annen informant:

*«Fysiske møter er jo absolutt de beste. Det er ingen tvil fordi du får den nonverbale kommunikasjonen, og det er lettere å ta opp ting, på et vis.(...) Men telefonen på konkrete saker, avklaringer, helt fint! Skype er jeg veldig vant til å jobbe med. Og jeg synes at skype kan være et nesten væ... altså kjempebra hvis du har relasjonen i tillegg, altså: Ikke førstegangsmøte på skype, da blir det litt stivt, men hvis du kjenner personen så synes jeg det er nesten... Måten vi sitter på skjerm (og) her – det er ikke så veldig stor forskjell!» (informant 3).*

I det ovenstående ser vi igjen at informantene tilkjenner bevissthet rundt situasjonsbetingelsene ved valg av kommunikasjonsform. Kompliserte relasjoner mellom aktører, arbeid med kultur og situasjoner med høy grad av emosjonell spenning er alle faktorer eller oppgaver som krever større innsats fra fjernlederen og dermed gjerne fysiske møter. Tilsvarende, og særlig dersom det er gjort et relasjonsbyggende forarbeid, kan man bruke videomøte eller telefon i de fleste andre tilfeller. En av informantene fortalte på et sted tidligere i intervjuet at hun fortrekker telefon i kontakten med sine avstandsledete, men tydeligvis ikke når det gjelder møter som involverer flere enn to personer. Da er det videokonferanse som gjelder som en god nummer to bak fysiske møter:

*«Jeg synes jo de her fysiske møtene er mere... er de beste. Telefonmøter synes jeg er håpløse, for da ser du ikke. Så har du de her skypemøtene, hvor du i alle fall kan se folk og som nummer to. Men for meg er altså fysiske møter det som jeg foretrekker» (informant 5).*

Dette er et tydelig uttrykk for at informanten ser en begrensning. Dersom flere enn to skal kunne kommunisere gjennom samme medium, ser vi at informanten skjønner at kompleksiteten som da oppstår gjør at telefonen ikke strekker til. Vi har selv erfart at samhandlingen som kreves når flere enn to deltar fordrer en særlig disiplinert oppførsel fra den enkelte aktør. Denne atferden er igjen blant annet betinget av en fintfølelse man ikke kan få gjennom kun å høre de andres stemmer og ord. Vi kan kalle det fenomenet hun beskriver her som graden av *parallellitet*, altså hvor mange aktører som kan kommunisere over det samme mediet samtidig.

Det er også verdt å merke seg det en informant sa om at det ser ut til å finne sted en utvikling i hvor videokonferanse anses anvendelig:

*«Jeg tenker at det er ikke alle saker som egner seg like godt å ta over avstand, men man kan vurdere det, og mer og mer blir det kanskje naturlig» (informant 2).*



Dette harmonerer også med våre egne erfaringer. Som brukere/deltakere har vi sett at grensene for når videokonferanse benyttes har endret seg; også det man kan anse som krevende saker blir behandlet gjennom dette mediet i økende grad. Likevel, følgende grelle eksempel er et godt eksempel på når det går for langt:

*«Når jeg da hører at de medarbeiderne sitter og deltar per skype på kafedialog fordi at men skal spare penger i UNN, da blir det over i det latterlige nesten, for da er jo hele poenget med kafedialogen borte! Ja. Det er et eller annet med at folk driver og roterer, og du, ja du sitter og ser på ryggene til folk som sitter og diskuterer. Det er ikke spesielt inkluderende!» (informant 1).*

I empirien i forbindelse med kommunikasjon ser vi altså gjentatte eksempler på at fjernledere er bevisste på særegne egenskaper ved de ulike mediene som er til disposisjon, og at de gir uttrykk for at dette er noe de både benytter seg av, men som også volder bekymring. E-post-mediet har til noen formål svært gode egenskaper. Muligheten man har til å gi presis informasjon via e-post er betinget av nøyaktighet, det vil si lav grad av tvetydighet. Arbeidet, innkodingen om man vil, med budskapet i en e-post krever dermed også mer tid enn mange situasjoner tillater. Man er som fjernleder likevel prisgitt at mottakerne av budskapet dekode budskapet riktig. Vi ser at informantene er opptatt av relasjoner og kulturell bakgrunnsforståelse, samt av å fremheve andre mediers fortreffelighet framfor det mediet de bruker mest, og at ansikt-til-ansikt kommunikasjon dermed skårer høyest hos dem med sitt mangfold av verbale og non-verbale uttrykk.

#### **4.3.5 Styring og ledelse**

Moderne ledelse av sykehus fremstår som en variant av det som kalles New Public Management (NPM). Autoritære og hierarkiske styringsformer fra tidligere tider er erstattet av et større spekter med ledelsesformer i takt med økende kompleksitet og kvalitetskrav i forvaltningen. Siden fjernledelse er en form for ledelse som inngår i virksomhetsstyringen av UNN HF ønsket vi gjennom empirien å finne svar på om det tegner seg en typisk lederstil hos fjernlederne. Dessuten var vi ute etter opplysninger som kunne angi balansen mellom styring og ledelse for ytterligere å belyse autonomi og tillit mellom fjernleder og avstandsledet.

Følgende utsagn er et eksempel fra en informants hverdag, hvor hun av faglige og kvalitetsmessige hensyn så seg nødt til å gå mer direkte inn i virksomheten på en annen lokasjon:

*«... Men vi har slitt noe med leveransen fra fagfolkene ved en lokalitet (anonymisert) og da er det sånn at jeg følger opp avdelingsleder som så følge opp seksjonsleder, men da har vi en veldig sånn tight sak for å være sikker på at fagfolkene får gjort det de skal, og at vi legger til rette for det» (informant 1).*

Dette er eksempel på situasjonsbestemt ledelse, hvor situasjonen krever en tett-på-håndtering og god understøttelse av en lokal leder. I en av spørsmålsstillingene, hvor vi ønsket at informantene skulle utdype relasjoner med sine avstandsledere, kom flertallet med eksempler på lignende situasjoner:

*«Og det kan dere sikkert skjønne at igjennom de prosessene seksjonen (anonymisert) har vært, har det vært mye støy... vært mye mistillit. Så her er det hardt arbeid» (informant 3).*

I eksempelet ovenfor, med en krevende omorganiseringsprosess og påfølgende manglende tillit, har denne svikten i selve relasjonen blitt til en særegen situasjon som krevde mer av fjernlederen. Et annet eksempel er dette utsagnet:

*«Også i perioder så er det enkelte som trengs å følges mer opp enn andre» (informant 4).*

Informanten ga uttrykk for at hun veksler mellom å anvende ulik grad av støtte i situasjoner hvor avstandsledet av én eller annen grunn trenger mer oppfølging.

Ulike teknikker med ulike formål utspiller seg mellom de samme personene, alt etter situasjon og setting, men helt sentralt hos informantene sto altså relasjonene. Det er relasjonene man skal «tære på» når virksomheten skal forsøke å nå sine mål:

*«... for veldig ofte så skal du bygge de relasjonene på skype. Du får ikke vært i lag med folk, du får ikke hilst på folk, du får ikke pratet med folk over bordet, du får ikke de her uformelle. Så jeg synes at det er mye mer utfordrende. Du blir jo kjent, men det tar lengre tid. Det forutsetter at du på en måte kan være tilstede på de andre plassene, og at man møtes når det er naturlig treffpunkt når de er her. Jeg opplever at det er krevende at man er litt på» (informant 5).*

Informanten beskrev her en tett kobling mellom omgangsform og arbeidsform (samarbeid). Hun uttrykte åpenbart at ansikt-til-ansiktsmøter, hvor man kan prate uformelt, er den beste måten å etablere en tett relasjon. Dette er sosialt samvær med en viktig intensjon i tillegg til at det er hyggelig: relasjonsbygging. Dette er forutsetningen for å unngå mistrivsel – dette er dermed også motivasjonsledelse.

Situasjonsbestemt ledelse kom også stedvis frem i empirien vi har brukt i kapittel 4.3 om ulike former for avstand. Der fremkom det fra en av informantene at hun i gitte situasjoner anså hierarkisk og geografisk avstand som forvanskende i forhold til å kunne utøve operativ ledelse kjapt nok. En «Hot-line» mellom toppleder og mellomleder var botemiddelet for dette; situasjonen gjør det noen ganger nødvendig med en bypass av et formelt ledelsesledd.

Vi la til grunn UNN sine styringsverktøy og bruken av disse når vi ville utforske styring på tvers av lokasjonene. Systematisk arbeid med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet er et definert mål og lederansvar, bl.a. gjennom UNN-boka (UNN, 2015). Målet kommer fra de årvisse oppdragsdokumentene fra Helse Nord RHF (se f.eks. styresak 6/2018, UNN HF) og er en tydelig del av UNN-HF sin målstyring, slik denne er presentert for administrerende direktør av styret. Vi spurte hvordan informantene sørget for etablering og gjennomføring av slikt arbeid på sine lokasjoner. Svarene spriket litt, noe disse to sitatene viser:

*«Det er gjennom bestillinger fra KVAM (strukturerte kvalitets- og arbeidsmiljøgrupper, forskernes presisering), dialogavtalen (UNN's interne styringsverktøy, forskernes presisering) og det vi har satt opp av internrevisjoner.(...) Vi har kvalitetsledere i alle... eller rådgivere i alle avdelingene våre. De har vi bedt etablere et eget team sånn at ho, som kvalitetsleder på avdelingen (anonymisert), ho lede det teamet. Og der er det kvalitetsledere fra Narvik og Harstad og Tromsø som deltar. Så utveksler de erfaringer og lærer av hverandre, og de folkene sitter gjerne i KVAM» (informant 1).*

*«Nei, det er jo da pålagt gjennom avdelingsstrukturen, da, å gjøre det og sikre sånn pasientsikkerhetsarbeid og smittevern, visitter og alt dette der. Men akkurat på det nivået der, så er det mitt inntrykk at man glemmer å formidle dette her til de andre lokalisasjonene, man har ikke nok fokus på det. Det samme gjelder på en måte omstillingstiltak, da tenker man at det gjør vi som er i Tromsø som skal drive omstilling, men det skal man jo også gjøre i Narvik og i Harstad. Og så blir det på en måte for lite fokus på det fordi at de er for langt unna» (informant 2).*

Selv om informant 1 ga et godt eksempel på arbeid med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet på tvers, ser vi at informant 2 beskrev en tendens til at man «glemmer» å formidle ting man er usikker på om gjelder andre lokasjoner, eller sett fra det motsatte perspektivet: Tiltak som man kanskje som avstandsledet helst ikke vil forholde seg til kan ha en tendens til å bli «filtrert bort». Vi vet av egen erfaring at dette sistnevnte kan være tilfelle.

Disse to eksemplene viser dermed en ganske variabel realisering av denne formen for målstyring i UNN HF.

Vi fikk også eksempler på at styringen kanskje ikke utøves så «hardt» og entydig som man gjerne forbinder med begrepet:

*«Hva betyr det for dere? Og det ligger jo i dialogavtalen, og da blir det liksom på en måte tatt med til alle enheter, hva er det dere har tenkt å gjøre med det?» (informant 3).*

Som man ser er også styringssignalene gjenstand for oversettelse og fortolkning. Et annet eksempel på fortolkning – i motsatt retning – er når en avdeling velger «å underkjenne» strukturerte kvalitetsverktøy fordi de i en faglig sammenheng ikke anses fullgode:

*«Vi har lagd egen e-læringsportal. Den e-læringsportalen som... som UNN har, Campus, som dere sikkert er kjent med... og Helsekompetanse. Sorry, det virket ikke for oss! Vi gjør det som ligger der. Men vi måtte ha en egen hvor vi også kunne dokumentere opplæring som var gjort, vi kunne vise at personellet har vært inne og vi har lagd egne karakterbøker og alt sammen» (informant 4).*

Informanten fortalte altså at i hennes avdeling fører de en strammere internkontroll på det faglige enn det styringsverktøyene forteller at man skal. Hun utdypet også hvordan faget ble lagt til grunn i styringen av arbeidstiden for de ansatte:

*«Vi har fire fagdager i året som er lagt opp på den måten at vi tar antall timer de skal jobbe i året, så trekker vi ut 32 timer, og så deler... lager vi turnus av resten» (informant 4).*

Denne informanten ga altså uttrykk for et veldig bevisst forhold til styringsverktøyenes anvendelse i en faglig sammenheng. En annen informant vektla også fagutvikling på tvers som et vesentlig rasjonale i styringen hun utøvde:

*«... men i lokasjon 1 (anonymisert) for eksempel, hvor vi har enhetsleder, så er den enhetslederen trukket med i det som vi gjør her i sengeposten for å få... få litt sving på det her med pasientsikkerhetsprogrammene og, ja.» (informant 5).*

Vi ser at styring brukes i en faglig sammenheng. Fjernlederen overlater imidlertid raskt til det enkelte fagmiljø å gi styringssignalet sitt innhold, det er altså en mild form for styring. Vi finner ingen tegn på at det gjøres forskjell mellom avstandsledete lokasjoner og andre i denne sammenheng. Empirien viser også at det finnes en tendens til å «glemme» andre lokasjoner i

utøvelsen av annen styring, for eksempel omstillingstiltak. Vi ser ikke at styring er et verktøy som brukes for å kompensere for geografisk avstand.

Vi finner at situasjonsbestemt ledelse hvor relasjoner vektlegges er lederstilen som er fremtredende.

#### **4.4 *Hvor stor grad av bevissthet har lederne om sin rolle som fjernledere?***

Som et resultat av omorganiseringen i UNN HF i 2008, med inndeling i tverrgående klinikker, fikk flere ledere, både nye og gamle, fjernledelse som en del av sin lederrolle. Vi ønsket derfor, gjennom intervjuene, å belyse om lederne var klar over sin rolle, og hvordan de forholdt seg til denne. Vi spurte bl.a. informantene om å beskrive hovedtrekkene i hvordan de opplevde rollen som fjernleder. De svarene vi fikk viste at informantene hadde et reflektert forhold til rollen som fjernleder. Informant 1 beskrev vanskelige personalsaker som en utfordring for fjernledelse:

*«Det er krevende å være fjernleder når det er tunge personalsaker, hvor det er helt klar at medarbeiderne trenger hjelp eller hvor det er uenighet, altså der det er tendens til polarisering».*

Informant 2 viser til at lederansvaret på avdelingsnivå ikke har vært ivaretatt med tilstrekkelig grad av bevissthet i overfor andre lokasjoner:

*«Jeg har opplevd, i hvert fall siden jeg kom hit, at lederansvar på avdelingsnivå ikke har vært godt nok vedlikeholdt på tvers av lokalisasjoner, så da jeg kom hit så opplevde jeg at det var litt mangelfull tenking i forhold til Harstad og Narvik».*

Informant 2 trakk også frem det at det er en utfordring å få fagfolkene og de ansatte til å tenke på tvers, men at hun de senere årene har sett en utvikling til det bedre:

*«Vi er blitt flinkere til å tenke der også.»*

Flere av informantene trakk frem synlighet som en viktig faktor, og at det er viktig å være tilstede på alle lokasjonene. Ny teknologi, som bl.a. videokonferanse, er med på å gjøre denne synligheten enklere i hverdagen:

*«..jeg er jo stedlig hos henne i hvert fall en gang per måned, hvor vi da har faste statusmøter, fysisk. (...) Sånn at det... det... som fjernleder så må du bruke teknologi» (informant 3).*

*«Det ble bedre da vi fikk skype. "For da kunne æ se dæm i øyan"» (informant 4).*

Informant 4 sa hun kjenner på den utilstrekkeligheten hun opplever som fjernleder, og at avstanden i seg selv spiller inn på ledelsesutfordringen:

*«Følelsen av å ikke strekke til. Det er... altså jeg strekker ikke til slik jeg mener at jeg burde strekke til.(...) "Det e den utilstrekkeligheta æ føler med at det e jævlig langt til nån".(...) Men å vite det at dem er der og på en måte litt sånn alene.»*

Informant 5 fokuserte på to forhold da hun beskrev hvordan hun opplever sin rolle som fjernleder. Det ene er nødvendigheten av lokalkunnskap, det andre er at dette ofte fører til at ting tar lengre tid da en ikke er i samme hus:

*«Men utfordringene jeg ser, det er jo... det er at vi er på forskjellige lokalisasjoner. Jeg kjenner for dårlig til sykehuset i Narvik. Jeg kjenner for dårlig til sykehuset i Harstad. Du mister den her daglige kontakten med sånn hurtig problem løsning. Ting tar ofte veldig lang tid.(...) her i Tromsø så kjenner jeg jo folk og vet hva de gjør og vet om lokalene (anonymisert). Det gjør jeg ikke i Harstad og Narvik. Sånn... sånn her kunnskap om huset og lokalisasjonen, lokalitetene, det mangler også.»*

På spørsmål om de er like tilgjengelig for sine ledere på andre lokasjoner, svarte tre av informantene at de mener de er ganske bra tilgjengelig, dog i litt varierende grad, mens to av informantene mente at de ikke er det:

*«Nei det er jeg jo ikke. Fordi at det... det ikke... de som er i Tromsø kan smette inn på kontoret mitt» (informant 1).*

*«Nei det er jeg jo ikke, for at jeg er der for sjelden» (informant 5).*

Når vi i spørsmålene kom inn på hva som er fjernlederens viktigste rolle og hvilke utfordringer de har som fjernleder, viste flere av svarene at slike forhold opptar informantene:

*«... for det kan fort være vi og dem. Det hører jo på måten jeg selv også snakker på. Det er jo liksom de i Harstad og de i Tromsø eller vi i Narvik, eller...» (informant 1).*

*«Det er krevende å ha enhetlig faglig ledelse på tvers av tre lokalisasjoner. Tror ikke vi skal stikke det under en stol. Det er en veldig kompleks problemstilling, fordi at det er faglig ledelse og samtidig er det faglige stolthet og identitet på de små enhetene» (informant 3).*

*«Men jeg tenker det viktigste er å være tilgjengelig, være kjent med detaljer i driften og være lydhør. Og samtidig... altså man må være troverdig. Jeg kan ikke komme å stille noen krav til medarbeidere og ledere i avdelingen eller enheter hvor det er fjernledelse hvis ikke jeg har orden i sysakene og vet hva jeg snakker om. (...) Så det stiller andre krav til oss som toppledere» (informant 1).*

*«Det er faktisk å være lydhør og kjenne nok detaljer. Jeg blir inkompetent hvis jeg ikke har nok detaljer, og kjenner folkene som er på hver av de enhetene vi har» (informant 1).*

Informantenes refleksjoner om hva som er fjernlederens viktigste rolle viser at de ser dette forskjellig og at det ikke er noen felles oppfatning av hva som er det viktigste i rollen som fjernleder.

To av informantene trakk frem likebehandling av ansatte som viktig slik at det skapes en balanse mellom de ansatte:

*«Ja, det er jo å formidle et inntrykk av at de faktisk er like mye verdt og at det ikke betyr noe om de er fjernt eller nært sånn sett. Og at virksomheten også omfatter dem, og at vi er like avhengig av dem for å få det til å gå rundt.(...) Jeg tenker at de skal ikke behandles annerledes» (informant 2).*

*«Det er det å holde balanse sånn at de som du er samlokalisert med ikke har på en måte førsteretten til å eie sannheten» (informant 1).*

Vi spurte mot slutten av intervjuene om de hadde noe å tilføye om emnet fjernledelse? Dette for at vi kunne få frem hva de la vekt på eller om det var elementer av fjernledelse vi ikke hadde berørt i intervjuet. Fra informant 5 fikk vi et tydelig uttrykk for at hun mente fjernledelse er utfordrende:

*«Ikke annet at det er «jæklig» vanskelig. Jeg lurer på hvordan... ja herregud... ja altså: Det er ikke lett og det krever masse arbeid».*

En av lederne tilføyde at:

*«... når strukturen er sånn, så handler det om å legge til rette for at du har god dialog, det handler om å ha felles mål, det handler om å kunne liksom vite hvor vi skal som alle.(...) Å være fjernleder på UNN... ja, altså, som sagt... jeg ser vel at det er ikke alle plasser det virker som... som det fungerer så godt» (informant 3).*

Informant 2 mente at den modellen som UNN har valgt med gjennomgående klinikkstrukturer over flere lokasjoner, som igjen fører til nødvendigheten av faglig styring på tvers av geografi, er krevende. Informanten pekte også på at det finnes forskjellige organisasjonsmodeller som er egnet til å løse denne utfordringen.

Informant 1 hadde to tilføyelser til intervjuet som vi også fra egen erfaring kjenner oss igjen i:

*«Fjernledelse handler i veldig stor grad om å kunne forstå den konteksten den andre personen er i eller de andre personene er i. Å også være oppmerksom på hvilket ståsted du selv har. Og så er det det å være... ikke være for kritisk.»*

Det siste poenget, om å være litt rund i kantene, fikk støtte hos informant 4:

*«Men jeg tror du må tåle å la noe gli mellom fingrene også.(...) Du må tåle å vite at jeg vet ikke alt om dette området her i det hele tatt.»*

Empirien gir oss et klart bilde av at informantene er bevist sin rolle som fjernledere. De er tydelig på at fjernlederrollen er krevende, men de har ikke en felles oppfatning om hva som er viktig eller hva som må vektlegges.

Tre av våre informanter kom fra samme klinikk, og det ble derfor gjennom intervjuene interessant for oss å ta opp som et tilleggsspørsmål om det var bevissthet rundt fjernledelse i klinikkledelsen. Svarene vi fikk ga et tydelig inntrykk av at man hver især er klar over fjernledelse som en oppgave, men at oppmerksomheten rundt dette i klinikklederteamet som en helhet kunne vært bedre og mer tilstede i hverdagen:

*«De er i hvert fall klar over oppgaven, men det er kanskje ikke like bevist på å håndtere den aktivt» (informant 2).*

*«Så er det klart at... jeg synes ikke det diskuteres nok. Kan jeg si det sånn? Jeg synes at man burde være mer oppmerksom på det. Jeg tenker at det... at det ledelsesansvaret og bevisstheten rundt at du har ledelse ovenfor tre lokalisasjoner må være tilstede hos en avdelingsleder. Om den er det, det får dem svare for» (informant 3).*

*«Nei, kanskje ikke akkurat fjernledelse, altså ikke... Nei, det opplever jeg ikke.(...) Jeg opplever mer at klinikkledelsen tenker: jammen nå har vi vært, og vi skal reise fire ganger i året og da har vi gjort det.(...) Det er ikke til forkleinselse for noen. Men ofte blir vel at man tenker at nå var vi der og nå skal vi planlegge de og de turene, og så så skal*



*vi liksom være synlig i Harstad og synlig i Narvik, men så er det liksom... Jeg tenker at det er litt mer enn det, man må jobbe litt mer enn som så» (informant 5).*

På direkte spørsmål om den daglige fjernledelsen er noe som klinikklederteamet har et fokus på, svarte informant 5:

*«Jeg synes ikke det.»*

Informantene gir et entydig svar på at fjernledelse ikke har et fokus i klinikklederteamet og at det dermed er opp til den enkelte avdelingsleder å løse denne utfordringen ut fra egne forutsetninger og forståelse.

#### **4.5 Oppsummering av hovedfunn**

Vi har i empirien kommet frem til fem hovedfunn. Disse gir vi et kort sammendrag av nedenfor. Fire av funnene blir grundigere gjennomgått i kap. 5. Analyse.

- **Helseforetaket har ikke utviklet et strategisk perspektiv på fjernledelse.**

I empirien ser vi at klinikkledelsen ikke har et fokus på fjernledelse og overlater det til den enkelte fjernleder. Fjernledere løser rollen på forskjellige måter, noe som viser at UNN HF mangler en felles beskrivelse eller råd om hvordan fjernledelse bør utøves.

- **Fjernledere i UNN HF er oppmerksomme på at geografisk avstand er en faktor i utøvelse av ledelse og gjør tiltak for å kompensere for utfordringene dette medfører.**

Vår empiri viser at fjernledere anerkjenner at geografisk avstand er et aspekt det må tas hensyn til og de er oppmerksomme på dette forholdet. Vi ser det blant annet ved at informantene opplever at geografisk avstand påvirker arbeidshverdagen, og ved at informantene søker å skape gode relasjoner til sine medarbeidere for å bedre på de utfordringene som geografisk avstand skaper. Fjernledere benytter seg av flere virkemidler når de skal håndtere den geografiske avstanden. De viktigste er: ledelsesgrep for å bygge relasjoner med avstandsledete, bevisst bruk av kommunikasjon, situasjonsbestemt ledelse, forståelse av kulturelle betingelser.

- **Fjernledelse er en avansert form for situasjonsbestemt ledelse.**

Empirien viser at fjernledere har å gjøre med avstandsledete medarbeidere som har ulik kompetanse og forutsetninger for å løse sine oppgaver. Oppgavene disse har kan igjen variere over tid. Informantene beskriver at de veksler mellom lederstiler anpasset

situasjonen den avstandsledete befinner seg i. Disse lederstilene må dessuten utøves over geografisk avstand.

- **Fjernledere anser ikke avstandsledete som mer autonome enn andre mellomledere.**

Selv om avstandsledete ledere kanskje opplever at de har mer autonomi enn lederen som er samlokalisert med fjernlederen, er hovedtrekket i vår empiri at dette ikke oppleves slik fra fjernlederens perspektiv. Fjernledelsen som eksisterer i UNN HF er som annen ledelse i organisasjonen basert på tillit og delegering. Autonomi oppfattes mer som en personlig egenskap enn en myndighet eller selvråderett som øker ved geografisk avstand.

- **Styring er i liten grad brukt som verktøy/tiltak for å kompensere for geografisk avstand.**

Dialogavtale mellom ledelsesnivåene er hovedverktøyet i målstyringen av UNN HF. Vår empiri viser at bruken av dette verktøyet stort sett oppfattes som et pliktløp som i det daglige ikke har noen stor inngripen i virksomheten, og at det ikke brukes noe mer hvor geografisk avstand er en faktor enn ellers. Siden begrepet styring ikke har noen sterk kobling til fenomenet fjernledelse, egner det seg heller ikke som innfallsvinkel for å utdype problemstillingen. Følgelig vies det ingen plass i analysekapittelet.

## 5 Analyse

I dette kapitlet tar vi for oss de fire sentrale hovedfunnene fra studiet og belyser disse mot teori og egne erfaringer.

### *5.1 Helseforetaket har ikke utviklet et strategisk perspektiv på fjernledelse.*

Ved etableringen av tverrgående klinikker på tvers av de geografisk adskilte sykehuslokasjonene i UNN HF, i juni 2008, ble fjernledelse en del av hverdagen i organisasjonen. Denne endringen førte til at både nye og gamle ledere fikk en geografisk avstand til noen av sine medarbeidere og dermed fjernledelse som en del av sin arbeidshverdag.

Empirien i vår studie gir en tydelig beskrivelse av at informantene opplever at fjernledelse er krevende. Vi ser også gjennom empirien at informantene legger vekt på forskjellige utfordringer i forhold til fjernledelse og løser oppgaven forskjellig. Det samme gjelder også klinikklederne. Én klinikkleder virker å være opptatt av utfordringene vedrørende fjernledelse og har iverksatt tiltak for å møte disse. En annen overlater dette i stor grad til avdelingslederne. Vi fant også at fjernledelse ikke var et fokus i klinikklederteamet.

Det manglende fokus hos et klinikklederteam og den diversiteten vi fant i håndtering av fjernledelse både hos avdelingsledere og hos klinikkledere var overaskende, for det viser at fjernledelse ikke møtes med lik praksis. Vi gjorde i en del søk i UNN HF sine strategidokumenter og i UNN-Boka (UNN, 2016), men kunne ikke finne noe som peker på eller omtaler rollen som fjernleder og/eller de utfordringer som ligger i ledelse på distanse. Vi kontaktet avdeling for personal og organisasjonsutvikling i UNN og fikk bekreftet at fjernledelse per nu ikke er et tema i UNN sitt lederutviklingsprogram.

Et fravær av ledelse på distanse i strategien, en ulik praksis på fjernledelse, et manglende fokus hos enkelte klinikker, og at fjernledelse ikke er en del av lederutviklingsprogrammet bekrefter vårt funn, og viser at organisasjonen ikke har utviklet et strategisk perspektiv på fjernledelse og dermed heller ikke hvordan utfordringen bør løses i UNN HF.

Ved å etablere et strategisk perspektiv på ledelse i geografisk spredte klinikker vil en få fokus på problemstillingen fjernledelse, og kunne iverksette tiltak som er koblet til strategien.

Innføring av mekanismer for styring av atferd beskrives av Gjønnes og Tangnes (2014) som en del av virksomhetsstyringen. Slike tiltak vil, da det er stor avstand fra strategiske nivået til

det utførende ledernivået, falle inn under regelstyring (se Figur 2-1). Etablering av regler/anbefalinger og tiltak som opplæring og kunnskapsdeling om hvordan fjernledelse gjøres i helseforetaket må understøttes av en riktig bruk av fullmaktstrukturer for fjernlederens og den avstandsledetes roller.

I forbindelse med at Stortinget behandlet Nasjonal helse og sykehusplan (2016 – 2019) den 17.3.2016, der en sentral del av vedtaket var at regjeringen skulle sørge for at stedlig ledelse skulle bli hovedregelen ved norske sykehus (Se beskrivelse av dette i teorikapitlet s. 8) ble det i påfølgende foretaksmøte mellom HOD og Helse Nord RHF presisert at det var klinikkleders ansvar å sørge for at de geografiske lokasjonene har fullmakter til å utøve stedlig ledelse, og at det uavhengig av organisering skal være god kommunikasjon og nærhet mellom ansatte og den nærmeste leder.

Ved opprettholdelse av dagens klinikkstruktur, og med de klare signalene fra HOD i forhold til klinikkleders ansvar, er det viktig at UNN HF har et fokus på fjernledelse og de utfordringer som ligger i ledelse over geografisk avstand.

## ***5.2 Fjernledere i UNN HF er oppmerksomme på at geografisk avstand er en faktor i utøvelse av ledelse, og gjør tiltak for å kompensere for utfordringene dette medfører.***

Vår empiri viser at fjernledere anerkjenner at geografisk avstand er et aspekt det må tas hensyn til, og at de er oppmerksomme på dette forholdet. Vi ser det blant annet ved at informantene sier at de opplever at geografisk avstand påvirker arbeidshverdagen, og, indirekte, gjennom de mange ulike tiltakene de benytter seg av for å kompensere for de utfordringene denne avstanden skaper. Dette samsvarer med teorien på området som sier at fjernledelse er kompleks og krevende (Weisband, 2008).

Empirien viser som sagt at fjernledere bruker flere grep for å redusere effekten av geografisk avstand. Vi antok, med bakgrunn i egenskaper ved virksomhetsstyring generelt, og beskrivelsen av styringsprosessen i helsevesenet spesielt, at begrepet fjernledelse sto sentralt i sammenheng med virksomhetsstyringen i UNN HF. Egenskaper og karaktertrekk hos fjernledere vil være utslagsgivende for om organisasjonens strategiske innretninger vil ha ønsket virkning på underordnede enheter på så vel nære som fjerne lokasjoner. Både empirien og våre egne erfaringer peker på at den fremste ferdigheten en fjernleder må ha, er en evne til å følge opp sine avstandsledete. Hvis ikke har ikke fjernlederen noen forutsetning for å forsterke eller påvirke styringsverktøyenes innvirkning på virksomhet hun/han har ansvar for

på distanse. Bevissthet rundt egen funksjon som leder sammen med nødvendig bygging av positive relasjoner med medarbeidere på avstand vil i sum kunne sørge for effektiv fjernledelse. Det motsatte, liten bevissthet om egen funksjon og/eller negative/manglende relasjoner, vil medføre fare for en dekobling mellom nivåene. Det vil da være overlatt til tilfeldighetene om aktivitetsnivå og ressursbruk på fjernledete enheter går i ønsket retning, eller enda verre: At man mister kontrollen over utvikling og kvalitet på tjenestene. Vi antok også at faren for at dette skal skje er større der hvor geografiske avstander er inne i bildet. Dette gjorde vi både med basis i egne erfaringer, avhandlingen til Bergum (2009), samt det faktum at Stortinget har funnet det nødvendig å presisere at stedlig ledelse skal ivaretas i virksomhetsstyringen av sykehusene.

Det er særlig på noen av punktene blant motivasjonsfaktorene i Herzbergs teori (se figur 2-2), (Jacobsen og Thorsvik, 2013) at fjernlederen må være årvåken og bevisst. Fjernlederen må delegere til den avstandsledete ansvaret for egen del av virksomheten på en tydelig måte (figur 2-2, motivasjonsfaktorer pkt. 2). Dette kan gjøres ved å bemyndige denne lederen med betydelig autonomi, kanskje større enn øvrige ledere, slik som informant 1 forutsetter. Den avstandsledete er tross alt geografisk adskilt fra sin nærmeste overordnede, noe som kan resultere i en følelse av ensomhet og maktesløshet når vanskelige situasjoner oppstår. Dette er igjen betinget av det faktum at den avstandsledete reelt sett ofte står alene om ting når det stormer som verst på lokasjonen. Til gjengjeld vil tilfredshet og mestringsfølelse (figur 2-2, motivasjonsfaktorer pkt. 3) kunne oppstå når ting roer seg. Dette innebærer at autonomien har en form for dobbelthet, den ansporer til ansvarstagen og forbedring når ting ikke går så bra, og den fører til umiddelbar belønning når resultatene er gode. Begge elementene i denne dobbeltheten er sterke psykologiske virkemidler, og med referanse til Hackman og Oldmans teori (Jacobsen og Thorsvik, 2013) skjønner vi at delegering og økt autonomi vil kunne transformeres til den kritiske psykologiske tilstanden som omtales som «Opplevd ansvar for resultat». Denne tilstanden kan både utløse høy vilje til ytelse, høy jobbtfredshet, og resultere i tilfredsstillelse av vekstbehov. Fjernlederen må videre anerkjenne sin avstandsledete mellomleders spesielle utfordringer, og være raus med sin anerkjennelse av oppnådde resultater i denne konteksten (figur 2-2, motivasjonsfaktorer pkt. 4). De spesielle utfordringene knytter seg særlig til den lokale kulturen, slik denne utspiller seg i den avstandsledetes hverdag. I empirien var samtlige fjernledere bevisste på kulturens betydning, og de vektla det som viktig å ha en viss innsikt i lokal kultur for å kunne være en støttende leder. De erkjente og aksepterte at kulturen spriket mellom lokasjonene. Dette er

gjenkjennbart fra Scheins betraktninger om kultur mangfold i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Vekst (figur 2-2, motivasjonsfaktorer punkt 6) kan omfatte så enkle tiltak som muligheten til å få delta på videreutdanning og kurs.

Blant hygienefaktorene i Herzbergs teori ser vi at det særlig er to av punktene som spiller inn. For det første har vi punkt 2, lederens kompetanse og måte å lede underordnede på. Empirien viser at fjernlederne alle har en realkompetanse når det kommer til valg av kommunikasjonsplattform. Mye i empirien tyder på at denne kompetansen i stor grad er erfaringsbasert. Informant 1 kommer med et eksempel på en dysfunksjonell bruk av kafédialog via videokonferanse. Flere av informantene har observert at meningsbærende non-verbale signaler og hint kan bli borte dersom kommunikasjonen finner sted via en, for situasjonen, upassende kanal. Dette er helt i henhold til Teorien om medierikdom (Daft og Lengel, 1984). Situasjonen hos den avstandsledete kan noen ganger være preget av stor grad av usikkerhet og tvetydighet. Daft og Lengel (1984) påpeker at i slike tilfeller kreves det bruk av rike kommunikasjonskanaler. Vi fant eksempler i empirien på at fjernledere i slike situasjoner valgte å reise ut til den avstandsledete lokasjonen, de tok altså i bruk den mest potente kommunikasjonskanalen, ansikt-til-ansiktsformen.

De mellommenneskelige forholdene – relasjonen – mellom fjernlederen og den avstandsledete må være god. Dette ble vektlagt av alle informantene. I teorikapittelet pekte vi på at det fantes to hovedretninger innenfor lederstilene. Empirien viser tydelig at det er den demokratiske/relasjonsorienterte retningen (Jacobsen og Thorsvik, 2013) som er den foretrukne for fjernledere i UNN HF. Informant 3 beskrev at det var her hun brukte det meste av sin energi, fordi det var relasjonene som muliggjorde hennes ledelse. Arbeid med tillit, teamfølelse og ærlig dialog fremkom som viktige momenter i resonnementet hennes rundt relasjonsbyggingen. God relasjonsledelse ivaretar, slik vi ser det, dermed også flere av de nevnte punktene fra Herzbergs teori.

Fjernledelse må på en eller annen måte kompensere for den geografiske avstanden. Rammen rundt relasjonen er jo at fjernlederen befinner seg langt unna sin avstandsledete, altså høyt på y-aksen i figur 2-1. I empirien vektlegger fjernlederne at når man har sine visitter på andre lokasjoner så er det viktig for dem å pleie relasjonen gjennom å ha tilstrekkelig grad av uformelle treffpunkt. Disse treffpunktene brukes med et formål, instrumentelt, og deler seg i to typer. På den ene siden uformelle møter som handler om jobb, dette peker på at

fjernlederen ønsker å nærme seg den lokale lederens utfordringer og perspektiv på sin ledergjerning. I en åpen samtale mellom over- og underordnet, hvor de utveksler erfaringer, vil de kunne komme til en bedre forståelse av hverandre. Det er dette Bergum (2009) omtaler som reduksjon av kognitiv avstand. De to aktørene har i denne situasjonen overveiende sannsynlig en felles faglig plattform (klinikkstruktur etter fag), og dialogen rundt faget medvirker til ytterligere å redusere på denne kognitive avstanden. På den andre siden har vi uformelle kontakter som bærer preg av ikke å handle om jobb, eksempelvis rent sosiale tiltak som å spise middag sammen eller delta på miljøturer. Dette handler altså om å redusere sosial avstand. Termer som rang, sosial status og makt er brukt for å karakterisere denne avstandsdimensjonen (Bergum, 2009). Å gjøre noe sammen i en ikke-jobb-sammenheng visker ut slike karakteristikk slik at enkeltmenneskene trer frem og kan nærme seg hverandre som sosiale vesen.

### **5.3 Fjernledelse er en avansert form for situasjonsbestemt ledelse.**

Vår studie viser at fjernledelse utøves som en form for situasjonsbestemt ledelse. Den er i stor grad rettet direkte mot andre ledere (som også er utøvere av situasjonsbestemt ledelse). Dette innebærer som regel at vi, alt etter situasjonens kjennetegn, i forbindelse med fjernledelse har å gjøre med en delegerende eller deltakende lederstil overfor ansatte med stor grad av kompetanse og modenhet, jf. Hersey & Blanchard (Jacobsen og Thorsvik, 2013; Bergum, 2009). Empirien ga oss også eksempler på at man som fjernleder noen ganger må benytte en mer overtalende lederstil, figur. 2-3, (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Vi finner også hos Bergum (2009) støtte for at variasjonene som nødvendigvis må finnes i personlige egenskaper hos avstandsledete, og eventuelle tilhørende komplikasjoner eller mangler i den stedlige ledelse og virksomhet, må håndteres gjennom situasjonsbestemt ledelse.

Det som gjør at fjernledelsen i tillegg er en *avansert* form for situasjonsbestemt ledelse er, som vi har vært inne på, selve den geografiske avstanden – eller, sagt på en annen måte: Den manglende fysiske nærheten mellom fjernleder og avstandsledet. En slik avstand medfører et betydelig forbruk av dyrebar tid dersom den skal kompenseres gjennom fysisk forflytning. Tabell 4-1 (s. 40) viser oss med tydelighet at kontaktfrekvensen ved hjelp fysiske møter er lav. Dette forteller oss at kostnaden, i form av tidsbruk, ved bruk av dette mediet er opplevd som høy. Dermed stimuleres fjernledere kraftig i retning av å bruke tidsbesparende kommunikasjonsplattformer i de fleste situasjonene.

Med bakgrunn i behovet om å forstå og beherske ulike kommunikasjonsformer samt behovet for raskt å kunne justere lederstilen til nye situasjoner som oppstår, mener vi at fjernledere behøver svært gode mellommenneskelige ferdigheter for å fungere.

#### **5.4 Fjernledere anser ikke avstandsledete som mer autonome enn andre mellomledere.**

Fjernlederne i vår studie ville, med ett unntak, ikke innrømme at avstandsledete hadde mer autonomi enn andre mellomledere i organisasjonen. Dersom vi går til selve begrepet autonomi, skjønner vi at det lett kan oppstå diskusjoner rundt hva som er betingelsene for at man kan omtale en person eller handling som autonom. Store Norske Leksikon sier: «*En aktør regnes som autonom når grunnene for hvordan personen handler er personens egne grunner*» (<https://snl.no/autonomi>). I siste instans kan det alltid stilles spørsmål ved om ekte autonome handlinger egentlig finnes, siden man alltid er under påvirkning, både av ytre faktorer og ubevisste motiver hos seg selv. Diskusjonen omkring autonomi i en organisasjon kan selvsagt ikke føres på et så overordnet plan. Vi må derfor gå inn i den aktuelle konteksten for å få et innhold i autonomibegrepet som gir mening, noe vi gjør ved å se hen til empirien. Informant 1 ga uttrykk for at avstandsledete var mer selvstendige enn andre mellomledere. Autonomi forstått som selvstendighet i utøvelsen av ledelse gikk igjen hos flere informanter. Vi må legge denne forståelsen til grunn i den videre diskusjon.

Det er ingen tvil om at ledere i UNN HF har en strukturell ramme å forholde seg til når det gjelder handlingsrom. Alle som innehar en formell lederfunksjon signerer årlig på et fullmaktsskjema. Her er for den enkelte beskrevet økonomisk handlefrihet og ansvarsområde, altså bemyndigelse (jfr. figur 2-1, øvre venstre kvadrant). Disse fullmaktsskjemaene følger organisasjonsstrukturen (kostnadssted), naturlig nok. Fullmaktsskjemaene er dermed en utmålt tillit i forhold til å ta avgjørelser på vegne av egen organisasjonsenhet. Vi skjønner at tilliten altså har et øvre «tak» basert på hierarkiske forhold. Dermed skiller ikke en mellomleder i Harstad eller Narvik seg fra en på tilsvarende nivå lokalisert i Tromsø. Informant 2 var inne på at enkelte avstandsledete følte at de hadde «*en slags frihetsstilling*» i visse sammenhenger. Dette baserte hun på egne observasjoner og erfaringer sett fra sitt eget ståsted. Ser vi nærmere på hvilke situasjoner disse avstandsledete hoppet over sin nærmeste leder, oppga hun at det var når de trengte beslutninger de ikke selv var bemyndiget til å fatte. Det formelt riktige å gjøre for en avstandsledet i en slik situasjon, ville være å henvende seg til sin nærmeste leder, ikke direkte til sin klinikkjef. Dersom nærmeste leder heller ikke var autorisert til å fatte beslutningen, ville denne da, på selvstendig grunnlag, kunne



videreformidle behovet. Siden dette tydeligvis ikke alltid skjedde på den formelt riktige måten, er det interessant å utforske hvorfor. En forståelse hos den avstandsledete har i slike tilfeller åpenbart egenskapen at den overprøver ledelseslinjen som strukturell føring. Denne forståelsen er sammenfallende med det som autonomidefinisjonen omtaler som «personens egne grunner». Vi ser at definisjonen dermed anerkjenner den avstandsledete som en autonom aktør i slike situasjoner, selv når handlingen på mange måter kan beskrives som «å be om hjelp», en handling man normalt kanskje tenker på som det motsatte av autonomi. Informant 2 gjør altså ubevisst en innrømmelse mot at avstandsledete kanskje har mer autonomi. Sammen med den utvetydige anerkjennelsen fra informant 1 utgjør denne innrømmelsen tilstrekkelig grunnlag til at vi i det videre må problematisere funnet.

Både informant 1 og 2 er klinikksjefer, de øvrige er avdelingsledere. Dette er av betydning for forståelsen av autonomi i et hierarkisk perspektiv. Vi har sett at informant 1 tillegger større grad av autonomi til selve (leder)funksjonen hos den som er avstandsledet. Den andre klinikksjefen, informant 2, har observert en anomali i bruken av klinikkhierarkiets kommunikasjonslinjer fra enkelte avstandsledete. Dette betyr altså at informantene som er klinikksjefer, om enn i varierende grad, ser autonomien hos avstandsledete. La oss så forsøke å se på autonomi i en slik sammenheng fra et avdelingslederperspektiv.

I situasjoner hvor ledelseslinjen egner seg til bruk for å få avklaringer eller beslutninger, som jo utgjør hovedparten, vil avdelingsledere engasjeres på vanlig vis uten at den avstandsledete fremstår som mer eller mindre autonom enn fullmakten tilsier. Det samme vil de oppleve dersom beslutningen som ønskes overstiger også avdelingslederens fullmakt, men på korrekt vis kommuniseres til dem direkte nedenfra via ledelseslinjen. Det er altså ingenting i fullmaktstrukturen og dens vesen som synliggjør større autonomi hos avstandsledete for avdelingsledere dersom strukturen etterlevs. Men dersom strukturen omgås med ett ledd, at den bypasses som man sier, har vi å gjøre med en handling som innehar alle definisjonens kjennetegn på å være autonom. Et interessant spørsmål blir da hvordan avdelingslederen får vite om at en seksjonsleder har brakt en beslutningssak direkte til klinikksjefen? Skjer det via kopimail? Skjer det ved at klinikksjefen sender saken ned til avdelingsleder for avgjørelse eller til informasjon? Eller blir det noen ganger stille og rolig tatt en beslutning uten at avdelingsleder hører så mye om det? Det skjer sannsynligvis på alle disse måtene, avhengig av omfang og kontekst. Tanken om at dette faktisk handler om autonomi forstår vi at ikke er åpenbar for alle fjernledere. Avdelingsledere som opplever en slik saksgang vil være mer tilbøyelig til å tenke at den avstandsledete har tatt seg friheter, det som klinikksjefen

(informant 2) omtalte i den ikke helt nøytrale vendingen «en slags frihetsstilling». Som empirien viser, fant vi et godt eksempel på en slik opplevelse hos informant 5. Men bortsett fra hennes utsagn, tilkjenner ikke empirien så mye om hva avdelingsledere som er fjernledere legger i begrepet autonomi, siden de var så konsekvente på at de ikke opplevde mer autonomi fra avstandsledete enn underordnede ledere de hadde nært. Unntaket er imidlertid hos informant 4. Hun er direkte fjernleder for seks av sine åtte seksjoner. Hennes betraktninger er dermed veldig interessant for forståelsen av autonomi fra et avdelingslederperspektiv. Hun ser en korrelasjon mellom hvor ofte det oppstår situasjoner hvor hun må involvere seg og «*personlighet, egnethet, erfaring, kompetanse og sånt*» hos den enkelte seksjonsleder. At situasjoner som oppstår (eller ikke oppstår) kan være betinget av grunner hos seksjonslederen er uproblematisk å akseptere. Koblingen som informant 4 har mellom autonomi og tillit er vesentlig. Hun sier at på de lokasjonene hvor det ikke er noen spesielle utfordringer, derfra hører hun heller ingenting. Hun velger derfor å rette sitt lederfokus mot andre seksjoner. Hennes erfaring er at dette pleier å stemme med virkeligheten. Koblingen mellom autonomi og tillit har vi tidligere synliggjort gjennom anvendelsen av Herzbergs motivasjons- og hygieneteori (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Punkt 2 under motivasjonsfaktorene handler om ansvar for eget arbeid, i dette tilfellet ansvaret for eget lederområde. Punkt 2 under hygienefaktorene handler i denne settingen om fjernlederens lederstil. Når informant 4 ikke er særlig opptatt av kontroll og involvering der hvor hun ikke hører noe, er det i henhold til de nevnte punktene i teorien en delegerende og tillitsbasert lederstil. Samtidig er det ikke så underlig at hun knytter autonomi-egenskaper til person og ikke geografi, fjernledelse er jo hovedregelen i hennes avdeling, og hun ser ut til å utøve den forbilledlig uten å være observant på en slik kobling.

## **5.5 Oppsummering**

I analysen av våre funn har vi både brukt egne erfaringer og teori som omfatter kommunikasjon, avstand og kultur. Videre har vi satt dette i sammenheng med ulike former for virksomhetsstyring, herunder ulike ledelsesteorier. Vi har altså forsøkt å knytte eksemplene fra empirien til et nokså komplekst rammeverk.

Empirien tilkjenner at fjernledere ikke anser at avstandsledete mellomledere er mer autonome enn andre i samme hierarkiske lederposisjon. Vi har problematisert dette funnet med utgangspunkt i de to ulike hierarkiske perspektivene *klinikkjefnivå* og *avdelingsledernivå*.

Et funn fra empirien var at virksomhetsstyringen over geografisk distanse ikke antar en form av sterkere styring (regelstyring) fra sentralt hold. Drøftingen i analysekapittelet viser at fjernledelse baserer seg på tillit, og at regelen dermed er at ramme- og fullmaktstyringen bør utnyttes til fulle ved denne formen for ledelse.

Våre undersøkelser av strategidokumenter i organisasjonen peker ikke på at toppledelsen anser fjernledelse som noe vesentlig, enn si nevneverdig, ved virksomheten. Ingen funn i empirien viser heller at temaet fjernledelse vies spesiell oppmerksomhet i klinikklederteamet. Til tross for dette tyder våre funn på at fjernledelse lever og utspiller seg i organisasjonen UNN HF, noe avhengig av fjernledernes bevissthet og prioritering. Fjernledelse har vi sett er en avansert form av situasjonsbestemt ledelse.

## 6 Konklusjon

Denne studien har tatt for seg temaet fjernledelse sett fra fjernlederens perspektiv i helseforetaket UNN HF. Omorganiseringen som ble iverksatt fra 2008 gjorde at fjernledelse ble en del av hverdagen i UNN HF. For å finne svaret på problemstillingen «Hvordan utøver ledere fjernledelse i helseforetak?» operasjonaliserte vi den til tre forskningsspørsmål:

- Opplever fjernledere større grad av autonomi fra avstandsledete medarbeidere?
- Hvilke metoder/arbeidsformer bruker ledere som er fjernledere for å kompensere for geografisk avstand?
- Hvor stor grad av bevissthet har lederne om sin rolle som fjernledere?

Studien viser at fjernledelse, til tross for at den har vært aktuell siden 2008, ikke har noen forankring i UNN HF sine strategidokumenter. Heller ikke fra klinikklederteamet har utfordringene knyttet til fjernledelse noe fokus eller oppmerksomhet. Det er derfor vilkårlig hvordan denne utfordringen blir ivaretatt, siden den er helt overlatt til den enkelte fjernleder å få til. Dette er, særlig sett i lys av tidsperspektivet, overraskende kunnskap.

Studien viser også at fjernledelse er en form for avansert situasjonsbestemt ledelse. Dette er det viktigste svaret på problemstillingen. Fjernledere gir uttrykk for at geografisk avstand til virksomhet på andre lokasjoner påvirker deres arbeidshverdag. Fjernlederne som er intervjuet i studien bruker et bredt batteri av virkemidler for å kompensere for den geografiske avstandens konsekvenser for muligheten til å samhandle. Disse kompenserende virkemidlene er basert på erfaringsbasert kunnskap. En sentral, felles erfaring er at en god relasjon til den avstandsledete er en forutsetning for å kunne utøve fjernledelse. Relasjonsbygging går forut for de andre virkemidlene, og er dermed avgjørende for at de øvrige virkemidlene skal kunne ha god effekt i utøvelsen av fjernledelse. En annen felles erfaring blant fjernledere er opplevelsen av egen utilstrekkelighet.

Gjennom bruk av relevant teori drøfter forskerne hvordan det kan ha seg at informantene har de erfaringene de har. Kompleksiteten har nødvendiggjort en syntese av anerkjent ledelses- og kommunikasjonsteori for å få belyst empirien. Empirien har vist at fjernledelse også må skje i en forståelse og dialog med den lokale organisasjonskulturen. Kulturperspektivet er derfor også tatt med i denne syntesen.

Funnene i studien, sammen med det økte fokuset fra myndighetene på styring av sykehusene, impliserer at fjernledelse bør få et økt fokus på strategisk nivå i helseforetakene for fremtiden, samt at de lederne som har denne utfordringen bør få relevant opplæring i kommunikasjons-

og ledelsesteori som kan anvendes ved fjernledelse. Høy faglig autoritet er ingen garanti for at noen besitter de egenskapene som fjernledelse krever. En naturlig implikasjon til dette er at dersom en lederfunksjon har fjernledelse i sin oppgaveportefølje, kan det i rekrutteringsprosesser være av stor viktighet å få utforsket om en potensiell fjernleder har de egenskapene som behøves. Et forslag til videre forskning er derfor å se på om det er noen spesielle personlighetstyper som utmerker seg ved ofte å inneha disse ønskelige egenskapene.

Avslutningsvis siteres en av våre informanter: **Fjernledelse er ikke for pingler!**

## Litteraturliste

- Berg, O. (2006). *Fra politikk til økonomikk. Den norske helsepolitikks utvikling det siste sekel.* Oslo: Den norske lægeforening.
- Berg, O. (ukjent årstall) *Lederrollen (helselederrollen)*, Pensum modul 2 - emnekode EK328E [upublisert manuskript]
- Bergum, S. (2009) *Management of teleworkes – managerial communication at a distance* [doktoravhandling]. Turku: Turku School of Economics
- Boschma, R. (2005) *Proximity and Innovation: A Critical Assessment* Regional Studies, Vol. 39.1, s. 61–74, February 2005
- Daft, R.L. og Lengel H.L. (1984) *A proposed integration among organizational information requirements, Media richness and structural design.* Texas: Texas A&M Univerity
- Gjønnnes, S.H. og Tangenes, T (2014) *Økonomi- og virksomhetsstyring* 2.utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Hegghammer, T. (2009) *Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand?* [Masteroppgave]. Tromsø: Universitetet i Tromsø
- Hagness, K, Vatne, M og Nordheim, K (2014) *Effektiv virksomhetsstyring. Magma* [internett], Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/effektiv-virksomhetsstyring>> [Lest 22. februar 2018]
- Jacobsen, D.I. og Torsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer.* 4. utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A, Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* 5. utgave, Oslo: Abstrakt forlag
- Neset, T, Bremer, B, Wright, E.H. og Telle, M (2012) *Evaluering av LUO-prosjektet ved Universitetssykehuset i Nord-Norge HF, Oslo: Oxford Research AS*
- Nyeng F. (2012) *Nøkkelpbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori.* Bergen: Fagbokforlaget

Pettersen, I.J, Magnussen, J, Nyland, K. og Bjørnbakk, T. (2008) *Økonomi og Helse*. Oslo: Cappelen Damm AS

Regjeringen (2016). Protokoll fra foretaksmøte i Helse Nord RHF [Internett]. Tilgjengelig fra <<https://www.regjeringen.no/contentassets/05cb33e5c79742b7bc1305ca64d782fd/protokollhelsenordrhf04052016.pdf>> [Lest 18. mai 2018]

Røvik, K.A (2008) *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget

Styresak 38/2017: *Nasjonal helse- og sykehusplan – stedlig ledelse*, Helse Nord RHF

Styresak 60/2016: *Nasjonal helse- og sykehusplan - mandat for det videre arbeidet*, Helse Nord RHF

Styresak 6/2017: *Oppfølging av Nasjonal helse- og sykehusplan – stedlig ledelse*, Universitetssykehuset Nord-Norge HF.

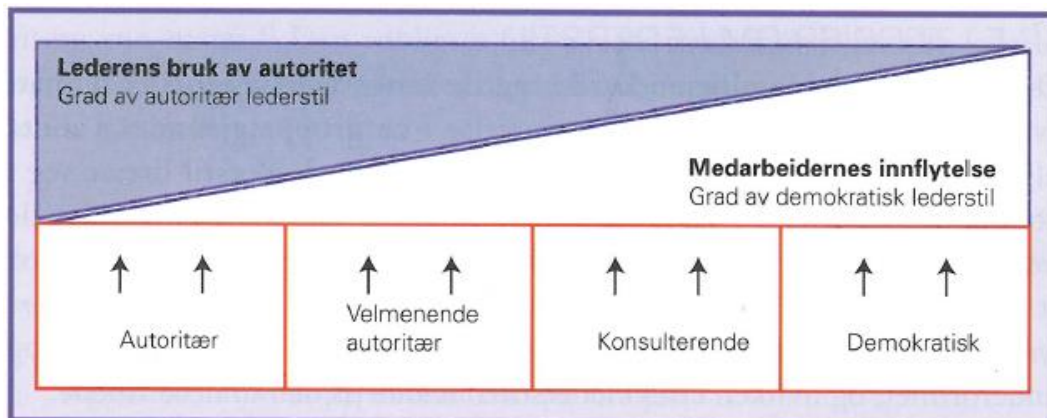
Styresak 84/2007: *Ny organisasjonsmodell for UNN HF*, Universitetssykehuset Nord-Norge HF.

Universitetssykehuset i Nord-Norge HF. (2016). UNN-boka [Internett]. Tilgjengelig fra <<https://sites.google.com/site/unnboka/home>> [Lest 29. april 2018]

Weisband, S (2008) *Leadership at a distance – Research in technologically- supported work*. New York: Lawrence Erlbaum Associates

Yukl, G (2013) *Leadership in organizations* 8.utgave, Essex: Pearson Education Limited

## Vedlegg – Figurer og tabeller

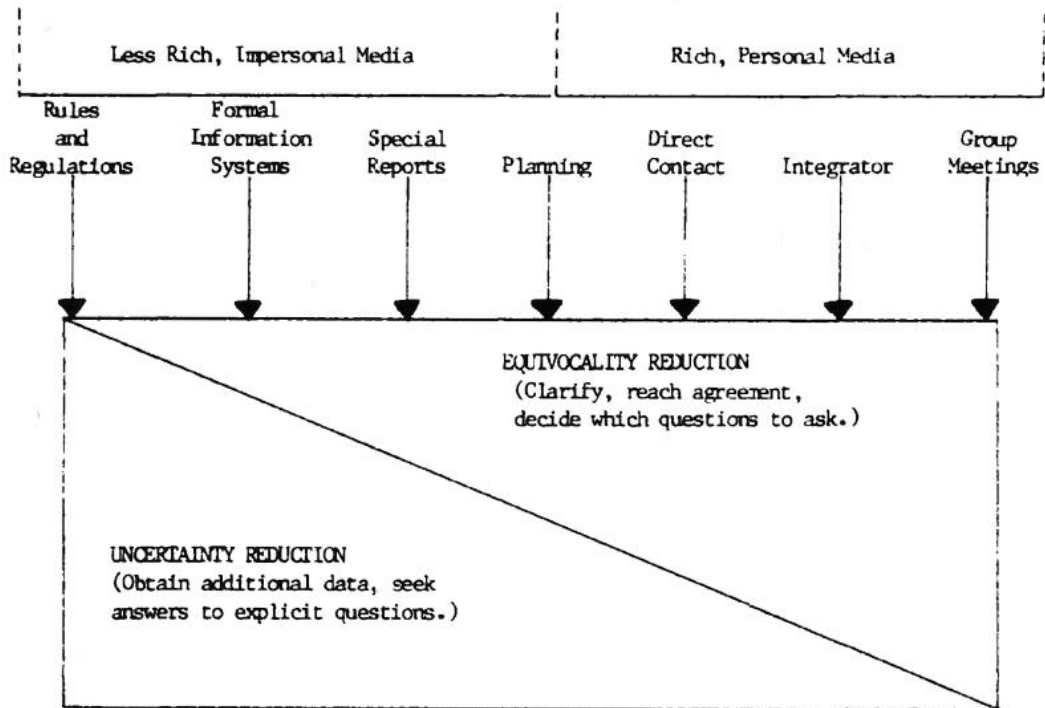


Figur V-1 Hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir graden av autoritær/oppgaveorientert til demokratisk/relasjonsorientert.  
Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 434)

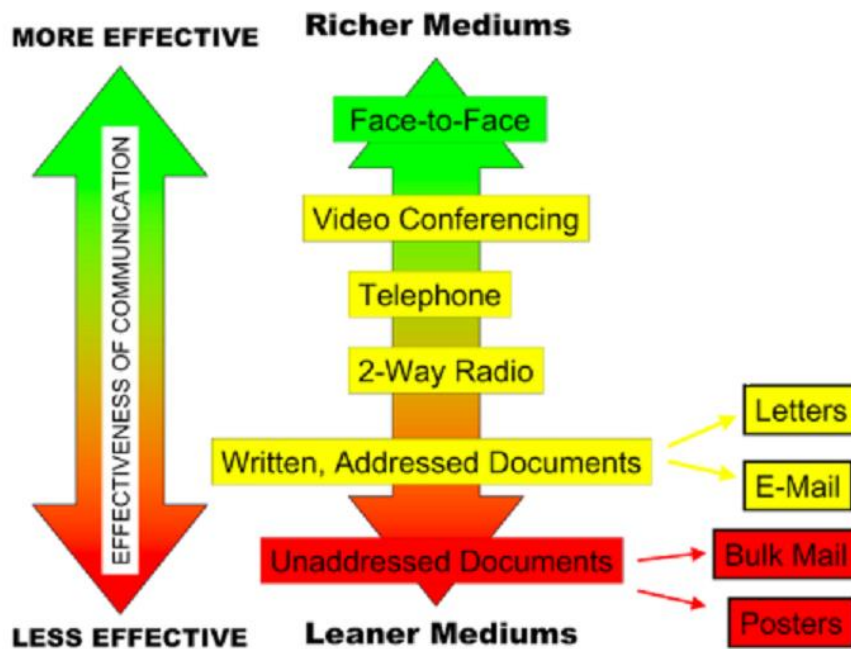
High	<p>1. High Equivocality, Low Uncertainty</p> <p>Ambiguous, unclear situation, define questions, develop common grammar, gather opinions</p>	<p>2. High Equivocality, High Uncertainty</p> <p>Ambiguous, unclear situation, define questions, seek answers, gather data and opinions</p>
EQUIVOCALITY	<p>3. Low Equivocality, Low Uncertainty</p> <p>Clear, well-defined situation, few answers needed, routine data, objective</p>	<p>4. Low Equivocality, High Uncertainty</p> <p>Clear, well-defined situation, many questions, seek explicit answers, gather new data, objective</p>
Low	Low	High
	UNCERTAINTY	

Figur V-2 Hypothesized impact of equivocality and uncertainty on information context.  
Daft og Lengel (1984, figure 1)





Figur V-3 Information role of structural characteristics for equivocality or uncertainty reduction. Daft og Lengel (1984, figure 2)



Figur V-4 Rikhetsskalaen - Media Richness Theory Diagram (figur-kilde: Wikipedia)

<b>Distance dimension</b>	<b>Characteristics used by Erskine (2007)</b>	<b>Operationalisations in our studies</b>
Geographical (also called physical)	Spatial distance, location, geographic proximity	Physical distance in m and km, or only distance or co-location, number of locations
Social	Power, status, rank, authority, social standing	Authority, trust, status, how long manager and subordinate have been working together, power differences
Cognitive	Education, experience, age, race (demographic distance)	Education, work experience, other demographic variables such as age, sex and race
Interaction frequency face-to-face	Number of communication face-to-face	How often manager and subordinates on the average communicate face-to-face
Interaction frequency virtually (electronically)	Number of communication, by electronic media	How often manager and subordinates on the average communicate by telephone and email
Organisational	Not applied	Norms and routines, similarities between organisational units

*Tabell V-1 Characteristics used to describe selected dimensions of distance*

## Vedlegg – Intervjuguide

Nr.	Spørsmål
	Navn
	Hva er din stillingstittel?
	Hvor lenge har du vært leder i spesialisthelsetjenesten? - Evt. oppfølgingsspørsmål: Hvor lenge har du hatt den stillingen du har nå?
	Kan du si noe om omfanget på virksomheten du er leder for?
	Hvor mange er du direkte leder for? - Hvordan definerer du å være «direkte leder»?
	Hvilke lokasjoner har du virksomhet på? -Størrelse?
(1.)	Beskriv hovedtrekkene i hvordan du opplever rollen som fjernleder? - Beskrive enkle og krevende situasjoner. (Personalsamtaler, styringsoppgaver)
3.	Opplever du at ledere du har ansvar for på andre lokasjoner er mer selvstendige enn de du har nært deg geografisk? -Evt. Kan du utdype med eksempel?
4.	Hvilke myndigheter delegerer du? -Kan du gi eksempler?
5.	Hvordan oversetter du styringssignaler fra din leder/topplederen til dine ansatte? F.eks. innkjøpsstopp? - Hva er begrunnelsen for det? - Hvordan etterlever man dette i praksis i din klinikk/avdeling? - Hvordan formidler du det, er det diskusjoner rundt direktivet?
28.	Hvordan oppfatter du forskjellen mellom begrepene styring vs ledelse? Hva består hverdagen mest av?
29.	Har dine underordne samme utdanningsbakgrunn som du? - Hvis ja, ser du det som en fordel? - Hvis nei, påvirker det forholdet mellom dere? Hvorfor? Har du hatt lignende stilling som de du leder? - Hvis ja, ser du det som en fordel? - Hvis nei, påvirker det forholdet mellom dere? Hvorfor?
6.	Hvordan får du informasjon fra ansatte ved andre lokasjoner? - Gi eksempler - Er informasjonen tilstrekkelig?
7.	Har du opplevd at du har blitt holdt mangelfullt informert av underordnede på andre lokasjoner? - Evt. Kan du utdype dette? - Gjorde du evt. noen tiltak?

Nr.	Spørsmål
2.	Hva legger du i begrepet relasjon? Hvordan bygger du relasjoner med dine medarbeidere på andre lokasjoner?
27.	Hvor godt kjenner du dine medarbeidere på andre lokasjoner? Hvor lenge har du kjent dem? Er dette viktig for deg å bli kjent med dine medarbeidere. Hvorfor?
12.	Hva legger du i begrepet felles kultur? - Eksempler? (samarbeidsorientert, oppgaveorientert, solidaritet, man hjelper hverandre etc.)
13.	Mener du at det finnes ulike kulturer på de ulike lokalisasjonene du er leder på? - Kan du gi eksempler? - Kan du beskrive kulturforskjeller? - Hvordan forholder du deg som leder til evt. kulturforskjeller?
8.	Har geografisk avstand til dine ansatte innvirkning på din arbeidshverdag som leder? - Evt. kan du komme med noen eksempler?
15.	Synes du selv at du er like tilgjengelig for dine ledere på andre lokasjoner? - Hva begrunner du det med?
16.	Hvordan sikrer du at alle dine ledere får god oppfølging fra deg, uansett lokasjon?
11.	I hvor stor grad mener du at din informasjon blir forstått av dine mellomledere? I svært liten grad - i liten grad – i noen grad – i stor grad – i svært stor grad - Er det noen forskjell på dette i forhold til geografi.
17.	Hvilken type eller form for kommunikasjonsverktøy bruker du mest i kontakt med fjernarbeidere? - Hva baserer du valget ditt på? - Har verktøyet noen begrensninger?
18.	Hvor ofte har du møter med dine nærmeste underordnede? a) Fysiske møter b) Video c) Telefon  Hvor ofte ilt ev en uke (i snitt) sender du e-poster til dine mellomledere med innhold som er av ledelsesbetydning?
19.	Hvordan opplever du forskjellen mellom følgende møteformer? - Fysiske møter, Video og Telefon - Hvorfor velger du de forskjellige møteformene og hva bruker du dem til?
20.	Hvor ofte reiser du til virksomhet du leder på andre lokasjoner? Hva er hovedhensikten din med å besøke disse lokasjonene?
21.	Hva kan du si om bruken av dialogavtaleverktøyet i virksomhetsstyringen av dine avdelinger?

Nr.	Spørsmål
	(Viktig/mindre viktig? Pliktløp eller brukes det aktivt?)
22.	<p>Har du noen gang opplevd at internrevisjon eller tilsyn på virksomhet du har ansvar for på andre lokasjoner har medført avvik?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Var dette overraskende for deg?</li> <li>- Hvordan ble dette håndtert av deg?</li> <li>-</li> </ul>
23.	Hvordan sørger du som fjernleder for at det etableres og gjennomføres systematisk arbeid med kvalitetsforbedring og pasientsikkerhet på alle dine lokasjoner?
24.	<p>Opplever du noen utfordringer ved utøvelse av fjernledelse?</p> <p>- Eksempler?</p>
25.	Hva anser du som din viktigste rolle i forbindelse med ledelse av fjernarbeidere?
26.	Er det noe du vil tilføye om emnet fjernledelse?