

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Masteroppgave, MBA Trøndelag Navn: Ingrid Lian,
Monika Gresseth, Petter Wibe

Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv?

Dato: 29. mai 2020

Totalt antall sider: 110

Abstract

As a result of increased globalization, increased demands for efficiency and rationalization through merging into larger units, remote management is becoming increasingly more relevant. At the same time, digital communication tools and communication channels are expanding the possibilities of remote management. Different digital communication tools help managers and employees stay in touch and collaborate across geographical distances. Remote management, or management in general, is a wide topic with many different and exciting research areas. This thesis focuses on how remote management is experienced from a leader's perspective, limited to how leadership style, leadership tasks, communication and leader's approach to develop organizational culture, is affected by remote management.

The thesis takes on a phenomenological approach and is based on interviews of four leaders, each with 4 to 7 years of experience with remote management. A phenomenological approach involves trying to obtain information through the informants' lived experience on the topic. The four informants are currently employed in a health enterprise (helseforetak) and an energy company, two from each. In this study, data from the informants are interpreted using IPA-analysis and discussed up against relevant literature within the topic's management, communication and organizational culture.

The study shows that leaders experienced communication and leadership tasks as more demanding in situations of remote management than regular management. They experienced that the geographical distance made it more challenging to establish relationships and building trust between themselves and their employees. To compensate for this effect, they spent a lot of time traveling between locations to meet employees and used informal communication and meetings to establish and develop relationships and trust. The study shows that the organizational culture of the health enterprise and the energy company differs between office locations, and that this affects the leaders' practice of remote management. Findings associated with organizational culture indicate significant difference between the two organizations in study, where the degree of influence from outside the organization appears to be the deciding factor. The study shows that leaders in the health enterprise experience the local community as a strong stakeholder in their practice of remote management, and that the geographical distance between leader and subordinate is

experienced to contribute to already existing management problems. However, the same effect was not observed in the energy company.

Forord

Som del av MBA-studiet har vi skrevet flere oppgaver innen organisasjon og ledelse, prosjektledelse og fjernledelse. Denne masteroppgaven bygger videre på den kunnskap vi har tilegnet oss gjennom fag gjennomgått i studiet, og vil trekke på vårt tidligere arbeid i eksamensoppgaver. På denne måten vil vårt studieløp kunne ses på som en rød tråd som avsluttes med en studie av fjernledelse i denne masteroppgaven. I tidligere eksamensoppgaver har vi drøftet hvordan ledere kan motivere medarbeidere indirekte gjennom å påvirke organisasjonskultur, samt hvilke effekter aktiv bruk av kommunikasjon og samhandling i lederskapsrollen kan ha på prosjekter. I denne oppgaven ønsket vi å undersøke hvordan fjernledelse oppleves fra et lederperspektiv. Vi ønsket å se nærmere på hvordan tilføring av fjernledelse påvirker en leders mulighet til å oppnå ønskede effekter gjennom nettopp kommunikasjon og organisasjonskultur – hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv når en som leder forsøker å utnytte mulighetsrommet innen kommunikasjon og organisasjonskultur?

Vi vil takke Elisabeth Suzen, førsteamanuensis ved Handelshøgskolen, for god støtte og veiledning gjennom et spennende og annerledes år, samt våre informanter for deres tid og for å dele sine erfaringer med oss. Vi vil også takke våre familier og våre arbeidsgivere for å tilrettelegge slik at vi har fått muligheten til å gjennomføre masterstudiet parallelt med familieliv og jobb.

Levanger, mai 2020

Monika Gresseth

Ingrid Lian

Petter Wibe

Sammendrag

Fjernledelse blir stadig mer aktuelt som følge av økt globalisering, økte krav til effektivisering og rasjonalisering gjennom sammenslåing til større enheter. Tekniske kommunikasjonsløsninger gjør at mulighetsrommet for fjernledelse til stadighet blir utvidet. Ulike digitale kommunikasjonskanaler bidrar til at leder og medarbeider kan holde kontakt og samarbeide på tvers av geografiske avstander. Fjernledelse, eller ledelse generelt, er et vidt område med mange ulike og spennende forskningsområder. Denne oppgaven fokuserer på hvordan fjernledelse oppleves fra et lederperspektiv, og innenfor det begrenset til å se på hvordan lederstil, lederoppgaver, kommunikasjon og leders tilnærming for å utvikle organisasjonskultur, påvirkes av fjernledelse.

Oppgaven bruker en fenomenologisk tilnærming og er basert på intervju av fire informanter med 4 til 7 års erfaring innen fjernledelse. Fenomenologisk tilnærming innebærer å innhente informasjon gjennom informantenes erfaringer. De fire informantene fordeler seg med to fra et energiselskap og to fra et helseforetak. I studien blir data fra informantene fortolket ved bruk av IPA-analyse og diskutert opp mot relevant litteratur innen ledelse, kommunikasjon og organisasjonskultur.

Studiet viser at ledere opplever kommunikasjon og utøvelse av lederoppgaver som mer krevende ved fjernledelse enn ved nærledelse. De opplevde at geografisk avstand gjorde det mer krevende å etablere relasjoner og bygge tillit mellom seg og deres medarbeidere. For å kompensere på denne effekten brukte de mye tid på reise mellom lokasjonene for å møte medarbeiderne og brukte uformell kommunikasjon og stedlige møter for å etablere og utvikle relasjoner og tillit. Studiet viser at organisasjonskulturen ved helseforetaket og energiselskapet er forskjellig på ulike kontorlokasjoner. Funn tilknyttet organisasjonskultur viste også betydelige forskjeller mellom de to ulike organisasjonene, hvor grad av påvirkning fra ytre omgivelser fremstår som den avgjørende faktoren. Studiet viser at lederne i Helseforetaket opplever ytre omgivelser som en sentral faktor ved utøvelse av fjernledelse, og at den geografiske avstanden mellom leder og underordnede oppleves å forsterke allerede eksisterende styringsproblemer. Denne effekten var ikke beskrevet av ledere i energiselskapet.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	3
1.3	OPPGAVENS OPPBYGGING	4
2	LITTERATUR	6
2.1	LEDELSE	6
2.1.1	<i>Lederstil</i>	7
2.1.2	<i>Lederroller og -oppgaver</i>	9
2.1.3	<i>Teori om fjernledelse</i>	13
2.2	KOMMUNIKASJONENS PÅVIRKNINGSKRAFT.....	14
2.2.1	<i>Kommunikasjon som prosess</i>	14
2.2.2	<i>Nonverbal kommunikasjon</i>	15
2.2.3	<i>Aktiv lytting</i>	16
2.2.4	<i>Kommunikasjonskanaler</i>	17
2.2.5	<i>Virtuelle organisasjoner</i>	17
2.2.6	<i>Formell/uformell kommunikasjon</i>	18
2.2.7	<i>Relasjonsbygging</i>	18
2.2.8	<i>Formidling av informasjon</i>	18
2.2.9	<i>Koding og avkoding</i>	20
2.3	ORGANISASJONSKULTUR	22
2.3.1	<i>Et kulturelt perspektiv på organisasjoner</i>	22
2.3.2	<i>Dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur</i>	25
2.3.3	<i>Organisasjonskultur som betingelse for lederskap</i>	26
2.3.4	<i>Innvirkning av kultur i ytre omgivelser</i>	28
2.4	OPPSUMMERING.....	29
3	METODE	31
3.1	TEORETISK BAKGRUNN.....	31
3.1.1	<i>Kvalitativ metode og hermeneutisk fenomenologi</i>	32
3.2	DATAINNSAMLING	33
3.2.1	<i>Intervju</i>	34
3.2.2	<i>Utvalg av informanter</i>	34
3.2.3	<i>Intervjuguide</i>	36
3.3	IPA-ANALYSE.....	36
3.4	VALIDITET OG RELABILITET.....	37
3.4.1	<i>Fordeler og utfordringer tilknyttet studier av egen organisasjon</i>	38
3.4.2	<i>Beskrivelse av informantene</i>	39
3.5	OPPSUMMERING.....	40
4	FUNN	41
4.1	LEDELSE	41
4.1.1	<i>Bevisst lederstil</i>	41
4.1.2	<i>Ledernes erfaringer med forskjeller mellom nær- og fjernledelse</i>	44
4.1.3	<i>Konflikt og konflikthåndtering ved fjernledelse</i>	48
4.2	KOMMUNIKASJON	51

4.2.1	<i>Hva bestemmer valg av digital kommunikasjonskanal.....</i>	51
4.2.2	<i>Bruk av uformell kommunikasjon til å skape gode samarbeidsvilkår.....</i>	53
4.2.3	<i>Bevissthet i forhold til formidling av budskap.....</i>	55
4.3	ORGANISASJONSKULTUR	60
4.3.1	<i>Å utvikle en ønsket organisasjonskultur</i>	60
4.3.2	<i>Dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur</i>	63
4.4	OPPSUMMERING.....	65
5	DISKUSJON	67
5.1	LEDELSE	67
5.2	KOMMUNIKASJON	75
5.3	ORGANISASJONSKULTUR	81
5.4	OPPSUMMERING.....	88
6	KONKLUSJON.....	91
6.1	LEDELSE	91
6.2	KOMMUNIKASJON	93
6.3	ORGANISASJONSKULTUR	94
6.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	96

Oversikt over tabeller

Tabell 4-1 Oversikt over studiens funnkategorier	41
Tabell 4-2 Informantenes lederatferd.....	44
Tabell 4-3 Ledererfaringer – forskjeller mellom nær- og fjernledelse, administrasjon og ledelse	48
Tabell 4-4 Opplevde forskjeller i konfliktsituasjoner ved nær- kontra fjernledelse.....	50
Tabell 4-5 Valg av digital kommunikasjonskanal	53
Tabell 4-6 Uformell kommunikasjon.....	55
Tabell 4-7 Formidling av budskap.....	59
Tabell 4-8 Tilnæringer tilknyttet utvikling av ønsket organisasjonskultur.....	62
Tabell 4-9 Opplevde dysfunksjonelle effekter ved Helseforetaket og Energiselskapet	65

Oversikt over figurer

Figur 2-1 Ledergitteret. Gjenteget fra (Blake & Mouton, 1985).	8
Figur 2-2 Sammenheng mellom formell posisjon, interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller som ledere i organisasjoner kan ha. Gjenteget fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013).	10
Figur 2-3 Ledersjekklista. Gjenteget fra (Kirkhaug, 2015).	11
Figur 2-4 Kommunikasjonsprosessens komponenter. Gjenteget fra (Kaufmann & Kaufmann, 2003).	19
Figur 2-5 Fire hovedkategorier av atferdstyper. Gjenteget fra (Erikson & Nyquist, 2018). ..	20
Figur 2-6 Illustrasjon av kompletterende, naturlige og utfordrende kombinasjoner av ulike atferdstyper. Gjenteget fra (Erikson & Nyquist, 2018).....	22
Figur 2-7 Kulturens ulike nivå. Gjenteget fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013).	23
Figur 2-8 a), b), c) Illustrasjon av tre ulike modeller som kan brukes til å beskrive kultur i organisasjoner. Gjenteget fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013).....	24
Figur 2-9 Inndeling av kultur i ulike kategorier. Gjenteget fra (Kirkhaug, 2015).....	27
Figur 5-1 Hvordan fjernledelse oppleves fra et lederperspektiv.....	89

Oversikt over vedlegg

Vedlegg A Intervjuguide.....	I
Vedlegg B Kopi av samtykkeerklæring.....	II

1 Innledning

Fjernledelse blir stadig mer utbredt i dagens samfunn, og fjernledelse er blitt en naturlig del av dagens arbeidsliv. Å lede medarbeidere som befinner seg på andre geografiske lokasjoner enn sin leder, er blitt en stor del av hverdagen for mange ledere og denne utviklingen vil mest sannsynlig fortsette i fremtiden. Gode kommunikasjonslinjer og IT-verktøy har gjort denne utviklingen mulig i langt større grad enn tidligere. Hjemmekontor ble i løpet av våren 2020 ytterligere aktualisert med utbruddet av korona-pandemien. Mange bedrifter innførte i løpet av kort tid utstrakt bruk av hjemmekontor som ga muligheter for ansatte til å fortsette og jobbe med prosjekter og oppgaver uten å være fysisk til stede på arbeidsplassen.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Studien tar for seg hvordan fjernledelse oppleves fra lederperspektiv. I oppgaven defineres fjernledelse basert på Bergum (2014) sin definisjon av avstandsledelse:

«En situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografiske steder, helt eller delvis, kan defineres som avstandsledelse.» (s. 40)

Det finnes mange teorier om ulike lederstiler og hvor effektive disse er. I studien er det valgt å se på fjernledelse og de to hovedtypene for lederatferd, oppgaveorientert atferd og relasjonsorientert atferd (Likert, 1967; Stogdill, 1948, 1974) og om denne lederatferden påvirkes av fjernledelse.

Dagens ledere må beherske og kombinere oppgaver innenfor både administrasjon og ledelse, og studien skal undersøke om det er noen forskjell på hvordan ledere håndterer disse oppgavene ved nær- kontra fjernledelse. Skiller fjernledelse seg vesentlig fra nærledelse og er det spesielle forhold som må hensyntas ved fjernledelse. For å belyse dette er det tatt utgangspunkt i det klassiske skillet mellom administrasjon og ledelse. Håndtering av konflikter er en av de mest krevende oppgavene en leder har, og tidligere studier av fjernledelse har vist at personalledelse med kompliserte saker er mest utfordrende ved fjernledelse (Bergum, 2014).

1. INNLEDNING

Kommunikasjon er den viktigste samordningsprosessen i en organisasjon, og dermed også en viktig lederoppgave (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Mintzberg, 1973). Med denne studien ønsker vi å forske på hvordan ledere opplever kommunikasjon ved fjernledelse. Er utfordringene ved kommunikasjon de samme overfor de medarbeiderne de fjernleder kontra de som får stedlig ledelse? Hvordan utøves kommunikasjon i de to ulike organisasjonene og hvilke forskjeller vil vi se?

Ettersom kommunikasjon i seg selv er et stort og vidt område, vil vi i denne studien begrense forskningsspørsmålene under kommunikasjon til å omhandle noen utvalgte temaer. Temaene vi har valgt ut er hvilke kommunikasjonskanaler som brukes, hvordan uformell kommunikasjon utøves og hva gjør lederne for å sikre riktig formidling av budskap ved fjernledelse.

Teknologien de siste årene har ført til at vi nå har mange flere plattformer vi kommuniserer med hverandre på enn for bare noen få år siden. Dette i seg selv reduserer nødvendigheten av at ansatte må sitte på den samme lokasjonen for å samarbeide. Fjernledelse er blitt mer og mer utbredt de siste årene, og det er ingen grunn til å tro at denne trenden vil avta. Snarere tvert imot. Vi må regne med at ny teknologi vil gjøre det enda enklere å kunne samarbeide uavhengig hvor vi befinner oss. Det vil stille større krav til at lederne behersker å kommunisere med mange ulike typer mennesker med bakgrunn i ulike kulturer og andre preferanser (Erikson & Nyquist, 2018).

Et kulturelt perspektiv på organisasjoner er sentralt for å forklare avviket mellom forventet og faktisk atferd i en organisasjon sett fra et strukturelt perspektiv (Schein, 2010).

Organisasjoner over en viss størrelse vil ikke nødvendigvis bestå av en enkelt organisasjonskultur, men bestå av et antall ulike subkulturer. Dette kan bidra til en rekke både positive og negative effekter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

En organisasjons kultur er ubevisst og ikke fullt ut synlig, men kommer til uttrykk i kontakt med organisasjonen (Cameron & Quinn, 2011). Organisasjonens strukturelle rammer vil i seg selv ikke være tilstrekkelig til å bestemme medlemmers atferd, da denne vil påvirkes av den aktuelle organisasjonskultur eller subkultur de er medlem av (Schein, 2010). Ved fjernledelse vil derfor en leder oppleve kunne oppleve forskjellig atferd på ulike kontorlokasjoner, og

dermed forventes å tilpasse sin ledelse avhengig av hvilket kulturlandskap de befinner seg i. Ved å anvende et kulturelt perspektiv på organisasjoner, kan en kartlegge organisasjonskultur og dermed analysere hvordan de ulike organisasjonskulturene betinger ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur kan potensielt ha positive effekter på effektivitet og kvalitet i leveranser som i seg selv kan bidra til at en organisasjon utvikler et konkurransefortrinn som styrker deres posisjon sammenlignet med andre konkurrerende organisasjoner. Dette vil til dels også være gjeldende for offentlige organisasjoner som i økende grad blir lagt under press for å levere konkurransedyktige tjenester. Effektene forbundet med organisasjonskultur er imidlertid ikke utelukkende positive, da organisasjonskultur også kan bidra med dysfunksjonelle effekter som blant annet kan resultere i styringsproblemer, gruppetenkning eller redusere organisasjonens evne til innovasjon og nytenkning. For å kunne utnytte mulighetene som ligger i en sterk organisasjonskultur, og samtidig redusere eventuelle dysfunksjonelle effekter, er det derfor viktig at ledere er bevisst organisasjonskulturen i det miljøet de leder og forstår hvordan de bør manøvrere innen området (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

1.2 Formål og problemstilling

Vi ønsker å se på hvordan ledere i to store bedrifter, privat og offentlig, opplever fjernledelse. Oppgavens problemstilling er derfor: *Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv?* Problemstillingen vil avgrenses til å se på lederstil og sentrale lederoppgaver, kommunikasjon mellom leder og medarbeider, samt organisasjonskultur etter følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan fjernledelse påvirke lederstil og sentrale lederoppgaver?
2. Hvordan kan fjernledelse påvirke kommunikasjon mellom leder og underordnede?
3. Hvordan opplever ledere at organisasjonskultur betinger utøvelse av fjernledelse i et helseforetak sammenlignet med i et energiselskap?

Studien vil være aktuell i de tilfeller en har behov for å vurdere hvilke ledere som passer til ulike fjernlederstillinger, eventuelt i hvilke tilfeller fjernledelse forventes å være fornuftig

eller utfordrende, eller hva en fjernlederstilling vil forventes å medføre av utfordringer sett fra et lederperspektiv. Samtidig vil studien bidra med praktiske eksempler fra informantenes tilnærming til fjernledelse fra et lederperspektiv.

I oppgaven tar vi utgangspunkt i semistrukturerte intervju av ledere med erfaring innen fjernledelse av medarbeidere (4-7 år) i to organisasjoner, en privat og en offentlig, et energiselskap og et helseforetak. Oppgaven benytter en fenomenologisk, hermeneutisk tilnærming. Ved hjelp av IPA-analyse vil vi knytte deres erfaringer med fjernledelse opp mot relevant litteratur og de rammebetingelsene som organisasjonene befinner seg i.

1.3 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 vil vi presentere litteratur innen ledelse, kommunikasjon og kultur som vi anser sentral for oppgavens problemstilling. For å besvare forskningsspørsmålene har vi valgt ut temaer som lederstil og lederroller, kommunikasjonskanaler, uformell kommunikasjon og formidling av budskap, et kulturelt perspektiv på organisasjoner, utvikling av ønsket organisasjonskultur, kultur som betingelse for ledelse og innvirkning av kultur i ytre omgivelser.

I kapittel 3 vil vi kort presentere aktuelle metoder for gjennomføring av en slik studie og med bakgrunn i dette begrunne vårt valg av en kvalitativ, hermeneutisk fremgangsmåte. Den kvalitative, hermeneutiske metoden vil bli utdypet noe med sin opprinnelse, sine sterke og svake sider. Vi vil avslutningsvis i metodekapittelet begrunne vårt utvalg av informanter, vår intervjumetode og gjøre en reflektert gjennomgang av oppgavens validitet og pålitelighet.

I kapittel 4 vil vi presentere funn tilhørende våre forskningsspørsmål etter samme struktur som i litteraturdelen. Funnene vil bli presentert med tilhørende sitat fra de anonymiserte informantene. Avslutningsvis for hvert tema vil vi oppsummere våre funn i en tabell.

I kapittel 5 vil vi diskutere funn opp mot relevant litteratur presentert i kapittel 2. Vi vil knytte essensen i informantenes beskrivelser opp mot teoretiske begreper og plassere deres opplevelser inn i et teoretisk perspektiv. Organisasjonenes omgivelser vil også diskuteres hvor relevant.

1. INNLEDNING

I Kapittel 6 vil vi presentere studiens konklusjon, besvarelse av forskningsspørsmålene og forslag til videre forskning.

I slutten av oppgaven er det en liste over våre litteraturkilder. Vedlagt er en kopi av intervjuguide og samtykkevilkår brukt i vår arbeidsprosess. I det kommende kapittelet vil vi presentere litteratur vi mener er sentral for å besvare oppgavens problemstilling.

2 Litteratur

Denne studien tar utgangspunkt i intervju av fire ledere fra to ulike organisasjoner hvor leder og medarbeider ikke har arbeidssted på samme geografiske lokasjon. Litteraturkapitlet er strukturert etter inndelingen av spørsmålene i intervjuet, hvor vi starter med en generell beskrivelse av ledelse og administrasjon. Deretter vil vi presentere teori om lederstil og sentrale lederoppgaver og -roller, før vi til slutt utdyper kommunikasjon og organisasjonskultur.

2.1 Ledelse

Forskningsspørsmålet om leders erfaringer tilknyttet eventuelle forskjeller mellom utøvelse av nær- og fjernledelse lyder som følger: *Hvordan kan fjernledelse påvirke lederstil og sentrale lederoppgaver?* For å besvare dette vil vi presentere litteratur som beskriver de to hovedtypene av lederatferd med fokus på den tradisjonelle inndelingen i relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd, samt en gjennomgang av leders sentrale roller og oppgaver i en organisasjon. Til slutt vil vi presentere teori tilknyttet en studie om fjernledelse gjennomført i Norge og som anses å være relevant for de to organisasjonene i vår studie.

Dagens ledere må beherske både administrasjon og ledelse. Skillet mellom administrasjon og ledelse har lang tradisjon, og skillet er historisk betinget. Fremveksten av stadig større produksjonsvirksomheter fra begynnelsen av 1800-tallet førte til at eierne fikk behov for å profesjonalisere ledelsen. Administrerende direktører ble satt inn i virksomheten for å organisere og styre produksjonen på en effektiv måte. En av de første bidragene til ledelse som fagfelt er Taylors «Scientific Management» (Taylor, 1911), hvor han presenterer en teori om god arbeidsorganisering som passet godt til fremveksten av den moderne masseproduksjonen (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2018).

Administrasjon vil si å fokusere på produksjon og løse problemer på en effektiv måte (Rost, 1998). Fayol (1916) utarbeidet tidlig en oversikt over de administrative lederoppgavene som var nødvendige for å få organisasjonen til å fungere. Disse oppgavene var planlegging, organisering, bemanning, styring, koordinering, rekruttering, budsjettering og kontroll. De administrative oppgavene er like relevant i dag som den gang listen ble utarbeidet.

2. LITTERATUR

Ledelse, eller lederskap som ofte benyttes på norsk, er derimot en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse til å skape oppslutning blant medarbeiderne for å nå felles mål for virksomheten (Arnulf, 2012). En leder måles gjennom resultatene som skapes av det samspillet og de prestasjonene som vedkommende greier å skape gjennom sine medarbeidere (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2008; Northouse, 2013; Yukl, 2013). Ledelse legger dermed mer vekt på menneskene og de psykologiske prosessene i virksomheten. Relasjonene mellom leder og de som ledes vektlegges i større grad. Ledelse handler dermed mer om motivasjon, inspirasjon, og å fremme tillit og samarbeid (Erichsen et al., 2018).

2.1.1 Lederstil

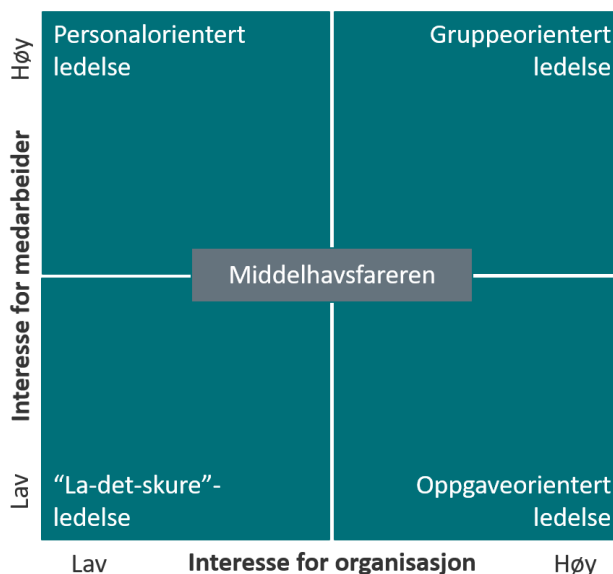
Tidlige studier av lederstil konkluderer med at lederatferd kan deles inn i to hovedtyper: oppgaveorientert atferd og relasjonsorientert atferd (Likert, 1967; Stogdill, 1948).

Oppgaveorientert lederatferd handler om organisering av arbeidet, hvordan vi strukturerer virksomheten, samt planlegging og kontroll. Lederen er opptatt av mål og å få utført virksomhetens arbeidsoppgaver. Dette har store likhetstrekk med det vi tidligere har omtalt som administrasjon (Erichsen et al., 2018).

Relasjonsorientert lederatferd legger vekt på at medarbeiderne trives og utvikler seg i virksomheten. Lederen er opptatt av medarbeiderens behov og det handler om å ivareta deres interesser. Denne formen for lederatferd handler om å inspirere og motivere medarbeiderne, samt å skape engasjement for arbeidsoppgavene og forpliktelsene overfor virksomheten. Dette har store likhetstrekk med det vi har definert som ledelse eller lederskap (Erichsen et al., 2018).

Ledergitteret («The Managerial grid»), der Blake og Mouton (1985) plasserer en leder ut fra vedkommendes grad av henholdsvis medarbeiderorientering og organisasjonsorientering, er den eldste og mest klassiske modellen. En lederstil med interesse for medarbeider (relasjonsorientert) legger mest vekt på menneskene og relasjonene, mens en lederstil med interesse for organisasjonen (oppgaveorientert) i større grad legger vekt på å følge opp arbeidsoppgavene som skal løses (Aarseth, Rolstadås & Klev, 2015). Ledergitteret etter Blake og Mouton (1985) er gjentegnet i Figur 2-1.

2. LITTERATUR



Figur 2-1 Ledergitteret. Gjenteget fra (Blake & Mouton, 1985).

Modellen må kunne anses som et normativt rammeverk som forsøker å beskrive hovedkomponentene i en leders atferd (Northouse, 2013). Modellen har ikke som mål å fortelle lederne hvordan de skal oppføre seg, men en leder kan ved hjelp av ledergitteret få innsikt i sin atferd med utgangspunkt i hvordan medarbeiderne vurderer denne (Erichsen et al., 2018).

Modellens største svakhet er at det er vanskelig å angi hvilken lederstil som er mest effektiv. Blake og McCaense (1993) fant ut at den gruppeorienterte lederen er den mest effektive, men er det realistisk å nå helt opp i høyre hjørne av ledergitteret – til enhver tid og i alle situasjoner? Det vil være behov for å veksle mellom ulike lederstiler, og det kan være utfordrende som leder. Som for eksempel i situasjoner hvor man har en stor grad av selvledede medarbeidere som ønsker en støttende lederstil med svært liten innblanding i arbeidet, mens medarbeiderne i noen situasjoner med store endringer trenger en leder med mer autoritær lederstil (Erichsen et al., 2018).

Forskningen innenfor oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederatferd kan påstås å konkludere med at begge formene for lederatferd skaper gode resultater i virksomheten (Bass, 1990, 1996). Hvilken lederatferd som er mest effektiv er mer omdiskutert. Noe av forskningen viser at effekten av relasjonsorientert atferd er mer effektiv enn den oppgaveorienterte fordi den gir mer fornøyde medarbeidere og bedre lønnsomhet (Martinsen,

2. LITTERATUR

2013). Samtidig er det andre som påstår at det å være en god leder ikke handler om enten/eller, det handler om å kombinere oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd. På den måten kan man best mulig skape trivsel for medarbeiderne samtidig som man skaper gode resultater for virksomheten (Erichsen et al., 2018).

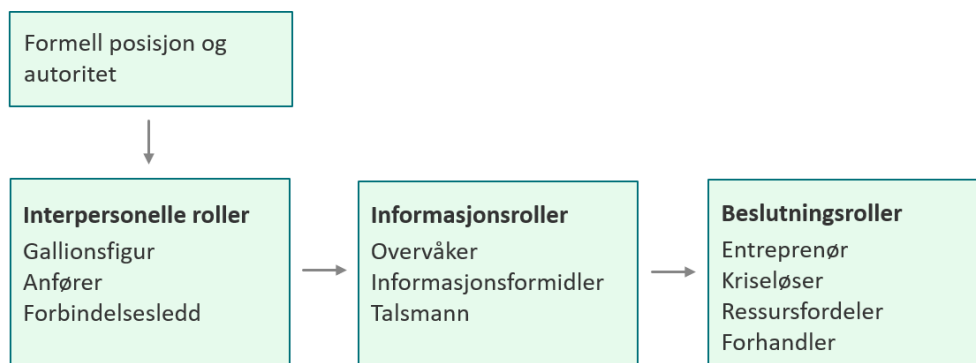
2.1.2 Lederroller og -oppgaver

I dagens virksomheter leder lederen i stor grad ansatte som er høyt utdannet og som ofte er sterkere faglig enn lederen selv. Dette krever en sterkere forståelse av fagområdet ledelse. Lederrollen er kompleks, og det er viktigere enn noen gang å forstå hvordan den skal utøves (Erichsen et al., 2018).

En lang rekke studier har forsøkt å finne ut om ledere har universelle oppgaver og plikter, og som kan observeres hos ledere i alle typer organisasjoner og på ulike nivåer (Yukl, 2010). Barnard (1938) beskrev lederskap som et sett av tre hovedoppgaver der den første og viktigste oppgaven var å legge til rette for et effektivt kommunikasjonssystem og sørge for at informasjon når ut til hele organisasjonen. Den andre oppgaven var å sørge for koordinering og at samarbeidet mellom medarbeidere og enheter ble vedlikeholdt, samt å sørge for motivasjon, lojalitet og tilhørighet. Den tredje oppgaven var å sørge for at organisasjonen har mål og visjoner (Kirkhaug, 2015).

Mintzberg (1973) var opptatt av hva ledere faktisk gjør, og med utgangspunkt i ledernes formelle autoritet og status i organisasjonen, beskrev han først tre interpersonelle roller som ledere kan ha. Disse tre rollene er opphav til tre informasjonsroller, som igjen er opphav til fire beslutningsroller. En oversikt over de interpersonelle rollene, informasjonsrollene og beslutningsrollene som ledere i organisasjoner kan ha er illustrert i Figur 2-2 (Jacobsen & Thorsvik 2013).

2. LITTERATUR



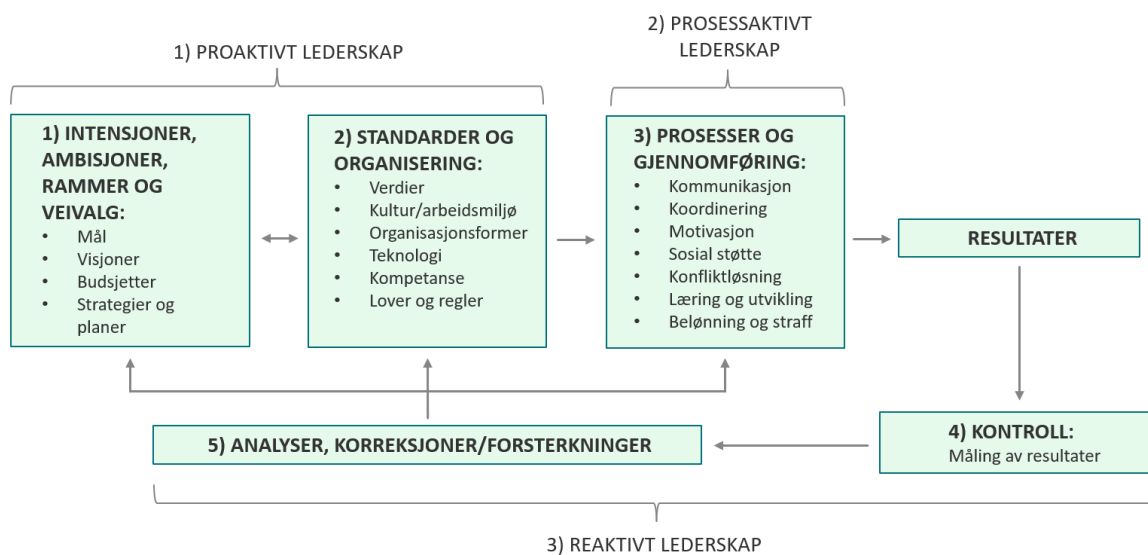
Figur 2-2 Sammenheng mellom formell posisjon, interpersonelle roller, informasjonsroller og beslutningsroller som ledere i organisasjoner kan ha. Gjentegnet fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

De interpersonelle rollene handler om å møte andre mennesker og skape gode relasjoner, både til mennesker internt i organisasjonen og utenfor. Utenfor organisasjonen handler det om å ivareta rollen som gallionsfigur, mens internt må lederen inspirere og motivere medarbeidere, gi retningslinjer og legge forholdene til rette for at de ansatte kan fremme organisasjonens mål i arbeidet. Rollen som forbindelsesledd omfatter aktiviteter som tar sikte på å utvikle relasjoner til personer og grupper i og utenfor organisasjonen. Lederens kontaktnett er en viktig kilde til informasjon. Lederen vil gjennom sin sentrale posisjon, motta mye informasjon. Behandling av informasjon blir derfor en sentral lederoppgave. Lederen skaffer seg informasjon fra en rekke kilder som han møter både i og utenfor organisasjonen. I denne rollen er lederen opptatt av å fange opp endringer av betydning for organisasjonens virksomhet, og identifisere problemer og muligheter. I tillegg må lederen innta rollen som informasjonsformidler. Relevant informasjon må spres til medarbeiderne i organisasjonen, samtidig må også lederen være talsmann for virksomheten utad. Lederen er ofte den som i mange tilfeller har mest informasjon, og han blir derfor sentral i enhver beslutningssituasjon. Lederen må være entreprenøren som tar initiativ til planlagte forandringer for å utnytte muligheter, samt ivareta rollen som kriseløser. I denne rollen må lederen forsøke å håndtere kriser som ikke kan ignoreres, som konflikter mellom de ansatte, konflikter i forhold til andre organisasjoner eller konflikter knyttet til tap eller trussel om tap av ressurser. Rollen som fordeler av ressurser og rollen som forhandler er de to siste rollene innenfor beslutningsrollene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Kirkhaug (2015) har utarbeidet en ledersjekkliste som er en grov oversikt over oppgaver og plikter som alle ledere antas å måtte befatte seg med, se Figur 2-3. Disse lederoppgavene og

2. LITTERATUR

pliktene kan deles inn i tre hovedgrupper som består av proaktivt-, prosessaktivt- og reaktivt lederskap. Proaktivt lederskap ivaretar at organisasjonen har mål, visjoner, budsjetter og strategier på plass. Disse grunnleggende oppgavene gir et godt grunnlag for å bestemme standardisering og organisering. Noen omtaler disse oppgavene og pliktene som administrasjon, ettersom de i utgangspunktet ikke krever direkte sosial kontakt mellom medarbeider og leder (Alvesson & Sveningsson, 2003). Prosessaktivt lederskap innebærer kommunikasjon, koordinering, motivasjon, sosial støtte, læring og utvikling, belønning og straff, samt konfliktløsning. Disse oppgavene innebærer direkte påvirkning og tett sosialt samspill mellom medarbeider og leder, og refereres til som interaktivt eller relasjonelt lederskap (Bass, 2008; Normann, 2000; Yukl, 2010). Mange mener det er nettopp disse oppgavene som er ledelse, eller det som (Mintzberg, 2009) omtaler som arbeidslederrollen. Reaktivt lederskap omfatter kontroll, analyser, korreksjoner og forsterkninger (Kirkhaug, 2015).



Figur 2-3 Ledersjekklista. Gjentegnet fra (Kirkhaug, 2015).

Nyere lederskapstilnærminger støtter seg på oppfatninger av lederskap som en kompleks, paradoksal og situasjonsbetinget funksjon, samt en miks av psykologiske, sosiologiske og politiske ideer. Lederskap fremstilles som en funksjon hvor utvikling av medarbeiderne og deres behov er i fokus, det kollegiale fremheves foran det individuelle, og hensynet til alle interessentene er viktig. For å kunne ta hensyn til alle disse aspektene er tillit og makt to avgjørende faktorer (Kirkhaug, 2015). I litteraturen har tillit blitt referert til som en

2. LITTERATUR

underliggende psykologisk betingelse som svekker eller forsterker relasjoner mellom personer (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007).

Tillit er et sentralt element i lederskap og det er derfor viktig å kjenne til betingelsene for at lederne skal oppnå tillit. For å oppnå institusjonell tillit er det viktig at lover og regler er relevante og følges av alle parter. I tillegg er en sterk og støttende kultur en viktig betingelse. Kalkulert tillit oppnås best gjennom at organisasjonen har klare avtaler og et belønning- og straffesystem som er kjent og akseptert av partene. Relasjonell tillit er den mest kritiske og krevende formen for tillit. Den er direkte koblet til den sosiale relasjonen som eksisterer mellom medarbeider og leder. Relasjonell tillit er ikke noe en leder har, men noe han får fra sine medarbeidere på bakgrunn av en kombinasjon av lederens egenskaper og atferd, samt medarbeidernes behov. Medarbeiderne på sin side får ikke tillit fra lederen med mindre de gjør seg fortjent til det (Kirkhaug, 2015).

For å oppnå relasjonell tillit har fem faktorer vist seg å være avgjørende. Dette er omtanke, diskresjon og kommunikativ åpenhet, atferdsmessig konsistens og integritet, samt dyder. Omtanke for medarbeiderne er en faktor som ofte fremheves for å oppnå relasjonell tillit. Omtanke er et uttrykk for at lederen er opptatt av medarbeidernes ve og vel. Ledere som viser omtanke oppleves som generøse, varme og inkluderende, og skaper dermed en trygghet og inviterer til meningsutvekslinger. Ved å utøve diskresjon etableres denne tryggheten og medarbeiderne opplever at de kan vise sin sårbarhet. Både omtanke og diskresjon er avhengig av kommunikativ åpenhet, det vil si at lederen deler informasjon med sine medarbeidere. Det er svært viktig at informasjonen er nøyaktig og inneholder forklaringer og begrunnelser (Whitener, Brodk, Korsgaard & Werner, 1998). En viktig betingelse for relasjonell tillit som ærlighet, innfris også gjennom kommunikativ åpenhet. Atferdsmessig konsistens og integritet betyr at lederen demonstrerer stabilitet og forutsigbarhet, og fremtrer for sine medarbeidere som en person som er til å stole på, og som de derved kan vise sine mest sårbare sider til. Dyder kan oppfattes som betingelser som gjør det mulig for ledere å opptre omtenkstomt, åpent, konsistent og med integritet. Å etterleve dydene fullt ut er krevende, men ledere som demonstrerer overfor medarbeiderne at de har høye idealer og hele tiden søker å nå disse, kan oppnå positiv oppmerksomhet og beundring, noe som igjen vil være et nødvendig grunnlag for å oppnå relasjonell tillit (Kirkhaug, 2015).

2.1.3 Teori om fjernledelse

Internasjonale studier knyttet til fjernledelse har hatt mest fokus på ledelse i virtuelle team, det er få studier som ser på fjernledelse i mer permanente distribuerte strukturer. Mange av de internasjonale studiene vektlegger at lederne har fokus på oppgaveløsning, og kjennetegn på fjernledelse er større vektlegging av oppgaver kontra vektlegging av personlige relasjoner (Bergum, 2014). Kayworth og Leidner (2002), samt Mogale og Sutherland (2010) fremhever imidlertid at fjernledere må være både oppgave- og relasjonsorientert, og at de relasjonsorienterte oppgavene er de vanskeligste å ivareta på grunn av den geografiske avstanden.

Svein Bergum (2014) gjennomførte i 2007 og 2013 datainnsamlinger i Statens Vegvesen (SVV) med fokus på ledelsessituasjon og arbeidsoppgaver tilknyttet fjernledelse. Disse dataene ble senere presentert i to studier. Undersøkelsene viser at informantene betrakter fjernledelse som mindre forskjellig fra tradisjonell ledelse enn det som rapporteres fra internasjonale studier. Fjernledelse krever økt planlegging, behov for klargjøring av forventninger, etablering av tillit, å ha regelmessig og effektiv kommunikasjon i ulike medier, og at målstyring må anvendes (Bergum, 2014).

For lederne medfører fjernledelse økt reisevirksomhet for å besøke medarbeidere på andre geografiske lokasjoner, samt at de må være bevisst på hvilke saker som behandles på avstand og hvilke som bør tas ansikt til ansikt. Negative tilbakemeldinger er vanskeligst på avstand og bør begrenses eller helst unngås. Noen av utfordringene ved fjernledelse er knyttet til å klare å opprettholde regelmessig kommunikasjon når lederne ikke har daglig ansikt til ansikt kommunikasjon. I tillegg rapporterer mange fjernledere utfordringer med stor reisevirksomhet for å håndtere kompliserte personalsaker. Det er også lederutfordringer relatert til det å ta hånd om de som ikke er vant til å ta selvstendige avgjørelser, fordi mange ikke er vant til å klare seg uten daglig lokal ledelse (Bergum, 2014).

I sine studier konkluderer Bergum (2014) med at det er et stort antall ledere og medarbeidere som jobber på avstand fra hverandre, og at fjernledelse derfor ikke er et homogent fenomen. Praksis vil derfor variere i henhold til ulike situasjonsfaktorer. Dette kan være ulike nivåer i organisasjonen, leders kontrollspenn, medarbeidernes kompetanse og motivasjon, og kulturforskjeller. Bergum mener at årsaken til at resultatene fra undersøkelsene indikerer

2. LITTERATUR

mindre forskjeller mellom nær- og fjernledelse enn internasjonale undersøkelser antyder, skyldes vår norske/nordiske kontekst med en ledelse preget av tillit og selvstendige medarbeidere (Bergum, 2014).

2.2 Kommunikasjonens påvirkningskraft

Forskningsspørsmålet tilknyttet organisasjonskultur lyder som følgende: *Hvordan kan fjernledelse påvirke kommunikasjon mellom leder og underordnede?* For å besvare dette vil vi presentere relevant litteratur som beskriver kommunikasjon som prosess, samt hva som kjennetegner god og fungerende kommunikasjon.

Betydningen og viktigheten av kommunikasjon er ikke av ny dato. Allerede 500 år før Kristus har Konfucius (551-479 f.Kr) en uttalelse hvor han påpeker betydningen hvor viktig det er å bruke riktige ord og definisjoner slik at budskapet ikke blir misforstått og beslutninger ikke blir tatt på feil grunnlag. Kommunikasjon kan defineres som den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon hvor mottakerne får en viss forståelse av budskapet (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Kommunikasjon er et mangfoldig felt med utallige ulike tilnærminger og innfallsvinkler. Man kan derfor si at det ikke eksisterer noen enhetlig kommunikasjonsteori, og at det heller ikke finnes en ensrettet oppfatning om avgrensning av fagfeltet (Littlejohn, 1992). Mellommenneskelig kommunikasjon kan vi definere som utveksling av meninger og informasjon. Vi formidler et budskap ved hjelp av språk og nonverbale signaler av ulike slag (Eide & Eide, 1996).

2.2.1 Kommunikasjon som prosess

Kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i en organisasjon, og gjennom det også en viktig lederoppgave. Forskning viser at ledere bruker opptil 80% av sin tid på skriftlig og muntlig kommunikasjon (Mintzberg, 1973). God kommunikasjon ivaretar flere kritiske funksjoner internt i en organisasjon og eksternt mot omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013):

2. LITTERATUR

- kommunikasjon formidler informasjon
- den legger grunnlaget for planlegging
- den formulerer mål
- utvikler strategi
- koordinerer atferd
- den bygger relasjoner
- utvikler kultur
- kobler organisasjoner sammen i nettverk
- og kommunikasjon presenterer organisasjonen for omgivelsene

Informasjon som formidles vil i utgangspunktet være kodet av sender. Mottaker må da dekode meldingen ved mottak, danne seg en fortolkning om hva senderen ønsker å formidle. Har sender og mottaker ulike preferanser kan mottatt budskap tolkes annerledes enn hva sender ønsket å kommunisere. Det er da viktig at mottaker gir en tilbakemelding på hva som er forstått budskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Budskapet som mottaker til slutt sitter igjen med preges av mottakers preferanserammer, fordommer og forutinntatte holdninger. Det er sjelden et budskap mottas nøyaktig slik det var tenkt hos avsender. Dette bunner ut i at ved all kommunikasjon er det mottaker som bestemmer. Er sender bevisst dette, og kjenner mottakers væremåte og måte å kommunisere på, kan budskapet formuleres slik at det når fram til mottaker på en bedre måte (Erikson & Nyquist, 2018).

2.2.2 Nonverbal kommunikasjon

Nonverbal kommunikasjon er, i tillegg til det verbale, en viktig del av det budskapet som formidles. Det er ikke nok å bare høre hvilke ord den andre formidler, måten det formidles på er vel så viktig for å forstå budskapet. Begrepet nonverbal er heller ikke entydig. Innenfor forskningslitteraturen brukes det på ulike måter og om ulike fenomener (Eide & Eide, 1996). I denne oppgaven begrenser vi nonverbal til å kun å gjelde for kommunikasjon uten ord mellom en eller flere parter.

2. LITTERATUR

Nonverbal kommunikasjon, eller kroppsspråket, utgjør en stor del av vår kommunikasjon. For å gi et bilde på det så anslår vi at språket vårt inneholder omtrent 100 000 ord, hvorav 5 000 brukes regelmessig. Til sammenligning, ifølge enkelte forskere, så inneholder kroppsspråket omtrent 700 000 signaler. Hva som avgjør hvilke av disse signalene vi bruker kan være situasjonsbestemt. En person som er i en trygg situasjon, vil ha et annet kroppsspråk enn en som er i en stresset situasjon. I tillegg vil også mennesketypen være avgjørende for hvilke signaler som bevisst eller ubevisst blir uttrykt gjennom kroppsspråket. En dominant person vil signalisere noe annet enn hva kreativ person uttrykker (Erikson & Nyquist, 2018).

Det nonverbale bidrar til å skape direkte kontakt med den andre og dermed også et grunnlag for tillit eller mistillit. Samsvar mellom verbale og nonverbale signaler skaper tillit, mens det motsatte skaper mistillit. Det nonverbale gir mulighet til å formidle flere budskap samtidig, og gir dermed større «dybde» til relasjoner på godt og vondt. Det kan undergrave eller forsterke det verbale. Det nonverbale springer ofte ut av egne spontane, indre reaksjoner. Slik kan det være bevisst, halvbevisst eller ubevisst, og forteller mye om sympatier og antipatier, ønsker og forventninger, følelser og stemninger (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Det nonverbale formidler gjerne noe om selve relasjonene. Ikke hva vi sier, men måten vi sier det på og kroppsspråket som ledsages av det, forteller mye om vårt forhold til den andre. Det nonverbale er kanskje det dypeste kontaktgrunnlaget i forhold mellom mennesker (Littlejohn, 1992).

2.2.3 Aktiv lytting

Aktiv lytting er i hovedsak en kommunikasjonsform hvor vi vektlegger at den vi kommuniserer med opplever å bli hørt og forstått (Kolb, Rubin & McIntyre, 1986). Ved å være bevisst bruk av aktiv lytting forsikrer man seg om at budskapet blir forstått slik det er ment kommunisert. I tillegg vil det også bekreftes en felles forståelse fra begge parter av hva som er blitt kommunisert (Aarseth et al., 2015).

Aktiv lytting kan bidra til færre misforståelser. I tillegg vil den vi kommuniserer med oppleve å bli hørt, forstått og tatt på alvor. Dette vil igjen kunne redusere et potensielt konfliktnivå (Aarseth et al., 2015).

2. LITTERATUR

2.2.4 Kommunikasjonskanaler

Tradisjonelt kan man si det har vært vanlig å skille mellom kanaler for skriftlig og for muntlig informasjon. Graden av formidling av et budskap beror på hvor beriket informasjonen er. Ulike kommunikasjonskanaler har ulik evne til å formidle beriking av informasjon. Ansikt til ansikt er den kanalen hvor det lettest lar seg gjøre å berike informasjon med nonverbal kommunikasjon, den er sterkest på det som kalles informasjonsfylde (Daft & Lengel, 1986). I den andre ytterkanten er skriftlige dokumenter, rapporter, brev og lignende, hvor det berikes lite nonverbale elementer. Imellom disse er det ulike kombinasjoner av elektronisk kommunikasjon hvor det i større eller mindre grad lar seg gjøre å berike informasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.5 Virtuelle organisasjoner

Et relativt nytt begrep er «virtuelle organisasjoner». Dette begrepet har oppstått med utbredelsen av de IKT-baserte kommunikasjonskanalene som er både tids- og romuavhengig. En kan si at tid og rom i mer eller mindre grad opphører å eksistere i moderne organisasjoner. Teknologien som hjelpemiddel gjør at mennesker kan samarbeide tett selv om den geografiske avstanden er stor. Et godt samarbeid i en organisasjon som er mer eller mindre en virtuell organisasjon, vil være avhengig av at den elektroniske kommunikasjonen berikes så mye det lar seg gjøre. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) bør kommunikasjonskanalene innbefatte disse 5 dimensjonene:

- hurtighet, hvor rask tilbakemelding mottaker kan gi sender
- rikhet, i hvilken grad kanalen kan formidle ulike typer informasjon (ord, kroppsspråk og lignende)
- parallellitet, i hvor stor grad kanalen tillater at man har flere samtaler samtidig
- forberedelse, det vil si i hvor stor grad sender har til å tenke igjennom meldingen før den sendes
- lagring, i hvor stor grad kanalen tillater at informasjonen som sendes og mottas lagres og kan hentes fram igjen

2. LITTERATUR

2.2.6 Formell/uformell kommunikasjon

Uformell kommunikasjon er den spontane kommunikasjonen, den uoffisielle som også kan kalles jungeltelegraf. Uformell kommunikasjon utgjør såkalte skjulte nettverk. Her formidles og utveksles informasjon som er skjult for de offisielle kanalene. Ofte kan uformell kommunikasjon være av positiv karakter. Den beriker og supplerer den formelle informasjonen. Men på den annen side kan den også ha en negativ vinkling ved at rykter og spekulasjoner uten forankring i virkeligheten spres i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Formell kommunikasjon derimot er budskap som er offisielle. Dette er gjerne rapporter, direktiver som sammenfaller med formell myndighetsstruktur og som vi finner igjen på organisasjonskartet. Nettverkene som brukes i forbindelse med formell kommunikasjon er av de mer oppgaveorienterte typer som gjerne følger autoritetslinjene (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

2.2.7 Relasjonsbygging

Dialogen, eller den gode samtalen, er et av de viktigste midlene for å skape kontakt mellom mennesker. Selve ordet «dialog» er latin og betyr «gjennom samtale». Vi må skille mellom begrepene diskusjon og dialog. I en diskusjon er det den som har de sterkeste argumentene, eller som har makt og utøver denne i diskusjonene som vinner. I en dialog benyttes aktiv lytting, andres oppfatninger vektlegges og respekteres. Gjensidig tillit og respekt er to av kjennetegnene som beskriver en god dialog (Erichsen et al., 2018).

Sosialpsykologi på gruppeatferd viser hvor viktig følelser er for å utvikle tillit, tilknytning og dermed også kommunikasjon og samarbeid (Laudal & Mikkelsen, 2016).

Gruppesykologiske trekk som felles mentale modeller, samhold, tillit og psykologisk trygghet er faktorer som påvirker relasjonsbygging. I tillegg til relasjonsbygging vil også gruppesykologiske trekk ofte virke konfliktdempende (Kuvaas, 2008).

2.2.8 Formidling av informasjon

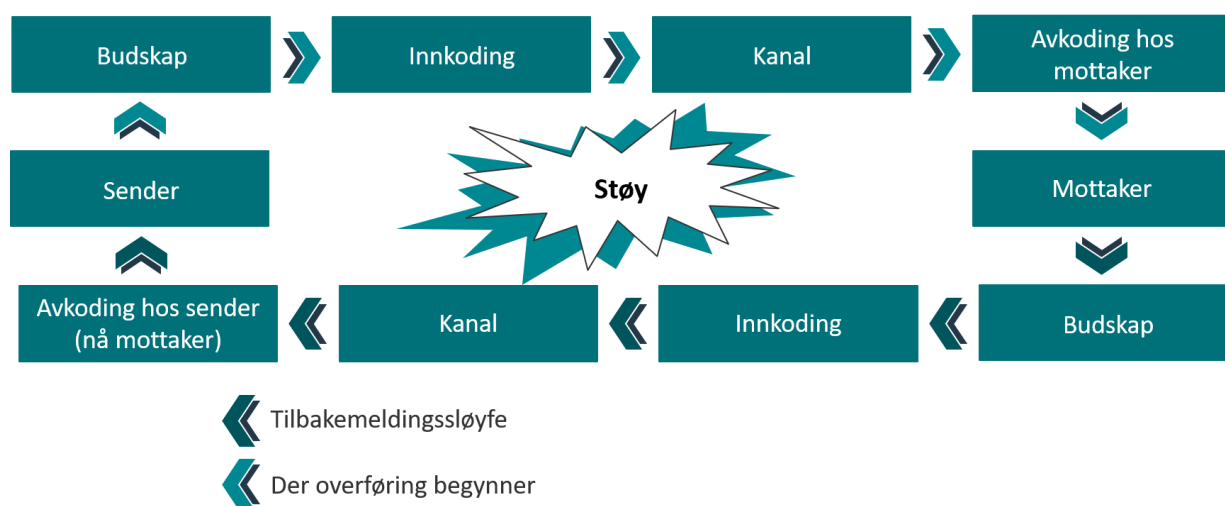
Formidling av informasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i en organisasjon. Dagens ledere bruker mye av tiden sin på å koordinere og formidle informasjon (Mintzberg,

2. LITTERATUR

1973). Det å kunne kommunisere godt er en viktig egenskap for å kunne lykkes i ledergjerningen. Dette innbefatter både muntlig og skriftlig kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Sentralt i kommunikasjonsprosessen er hvilken kommunikasjonskanal som velges ved formidling av budskapet. Ikke alle kommunikasjonskanaler er like egnet til formidling av alle typer informasjon. Informasjonsfrihet, tidspress, etterprøvbarhet er noen stikkord på hva som kan ligge til grunn for hvilken kommunikasjonskanal som velges (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kommunikasjonsprosessen er en mer to-veis prosess enn en-veis prosess hvor det også foregår tilbakemeldinger og gjensidig tolkninger i et sosialt samspill.

Kommunikasjonsprosessens komponenter er illustrert i Figur 2-4 (Kaufmann & Kaufmann, 2003):



Figur 2-4 Kommunikasjonsprosessens komponenter. Gjentegnet fra (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

I all kommunikasjon er det mottaker som bestemmer, det er sjelden at hele budskapet som blir formidlet mottas akkurat slik det så ut i avsenders hode (Erikson & Nyquist, 2018). Avsender har svært begrenset kontroll over hva mottaker oppfatter. For å motvirke denne effekten kan avsender prøve å skape en trygg arena for kommunikasjon, på mottakers vilkår. Desto bedre vi kjenner de vi kommuniserer med, og hvordan deres reaksjonsmønster er, øker vi sjansen med å nå fram med budskapet slik at det blir forstått slik det er ment (Littlejohn, 1992).

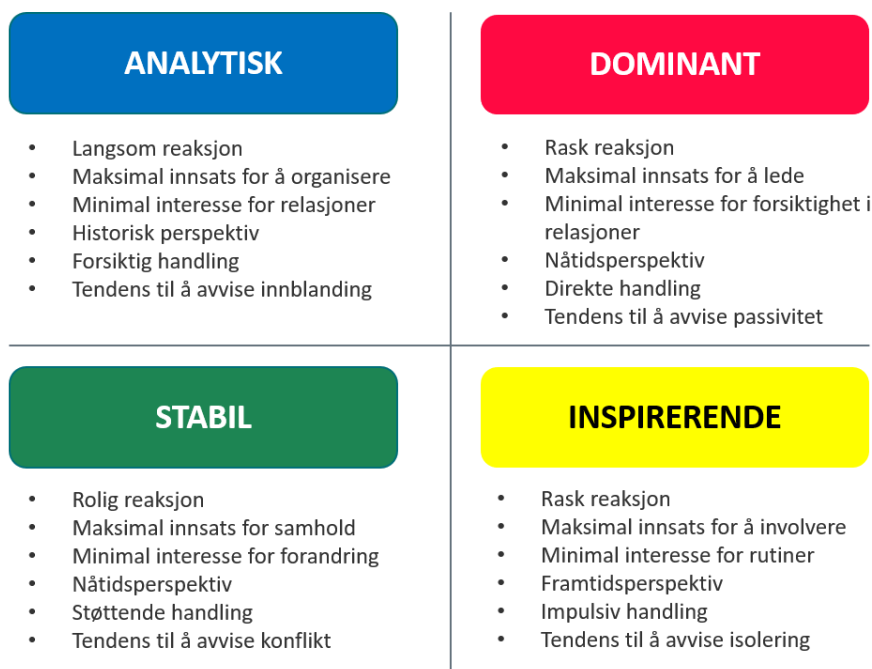
2. LITTERATUR

Argyris og Schön (1978, 1996) har utviklet to modeller som viser motsatser på hvordan vi tenker og tolker et mottatt budskap. Modell 1 beskriver at atferd og kommunikasjon må styres slik at de andre må overbevises om det vi vet og at vi har rett. Modell 2 derimot åpner for argumenter og fakta fra de andre partene. Her vil våre strategier være å utfordre og bli utfordret. En kommunikasjonsform som er spørrende, utforskende og utfordrende isteden for tidlig konstatende og dømmende.

2.2.9 Koding og avkoding

En vesentlig faktor i kommunikasjon er koding av budskapet og tilhørende avkoding. Dette er kritiske punkter i kommunikasjonsprosessen. Motpartens reaksjonsmønster og preferanser er med og avgjør hvordan et budskap blir mottatt. Er dette veldig forskjellig fra avsenderens preferanser kan mistolkninger og misforståelse lett oppstå (Erikson & Nyquist, 2018).

I all kommunikasjon er det mottaker som bestemmer (Erikson & Nyquist, 2018). Vi har alle ulike reaksjonsmønster som er med å avgjør hvordan vi reagerer og hvordan atferden vår er. Erikson og Nyquist (2018) har valgt å inndele atferdstyper i fire ulike kategorier, se Figur 2-5:



Figur 2-5 Fire hovedkategorier av atferdstyper. Gjentegnet fra (Erikson & Nyquist, 2018).

2. LITTERATUR

Denne figuren sier noe om hvilke trekk som kategoriseres i samme kategori, hvilke egenskaper som ofte er gjenkjennbar. Ved en personlighetstest vil de fleste av oss ha trekk fra to av kategoriene, men en kategori vil være dominant. Når vi ser på de ulike egenskapene i de ulike kategoriene, så er det opplagt at personer som er ulike atferdstyper lett kan misforstå hverandre. De snakker rett og slett ikke samme språk (Erikson & Nyquist, 2018).

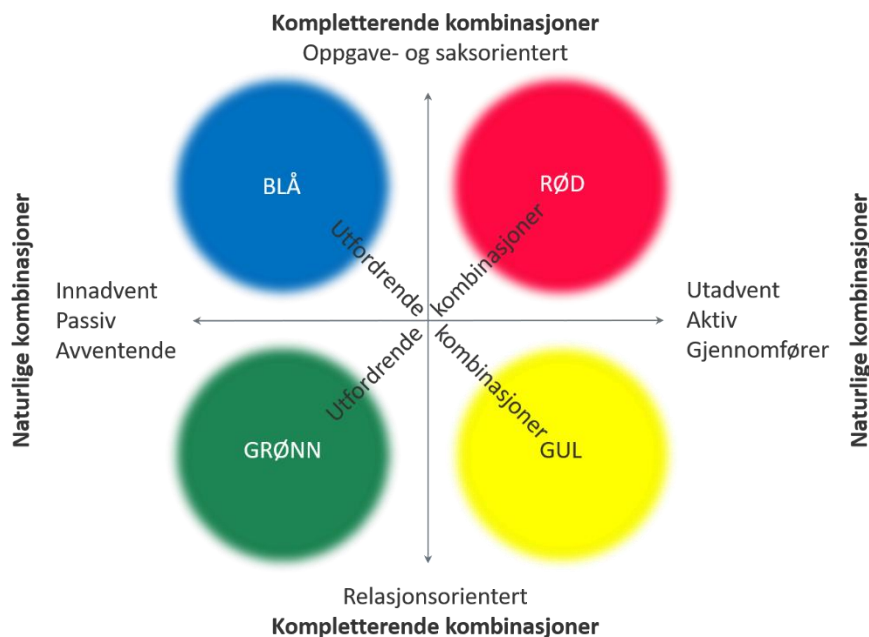
Denne firedelingen av ulike kategorier som Erikson og Nyquist (2018) bruker er ikke av ny dato. Hippokrates har samme firedeling, men da er de de fire temperamentene han beskriver. Disse fire temperamentene er: Melankolikeren, Kolerikeren, Flegmatikeren og Sangvinikeren. Med temperament her menes ikke bare hvordan folk bli sinte, men hvordan de reagerer når noe skjer (Erikson & Nyquist, 2018).

Kolerikeren reagerer fort og heftig, de kan eksplodere for å få ut aggresjon eller irritasjon. Denne raske reaksjonen, den minimale interesse for forsiktighet i relasjoner er egenskaper vi finner igjen hos den dominante atferdstypen. Hippokrates beskrivelse av flegmatikerens egenskaper er blant annet tålmodighet og besinnelse, noe som er gjenkjennbart hos den stabile atferdstypen Erikson og Nyquist (2018) beskriver.

Ulike atferdstyper vil kommunisere på ulike måter, de vil kode og avkode med bakgrunn i forskjellige preferanser. Figur 2-6 illustrerer hva som kjennetegner de ulike kategoriene og hvilke kombinasjoner av kategorier som naturlig fungerer bedre sammen og hvilke som vil være mer utfordrende (Erikson & Nyquist, 2018).

En med dominant atferd vil kunne si: «Vi gjør det på min måte. Nå.» En stabil atferd, den grønne, vil med de egenskapene som karakteriserer atferden, gjerne reagere på denne måten: «Hvordan skal vi klare det? Det haster vel ikke...?» De vil kode og avkode budskap ulikt, basert på sin atferd og sine preferanser. Er ikke avsender bevisst dette i kommunikasjonsprosessen, og minimerer risikoen for mistolkninger, vil konflikter kunne oppstå (Erikson & Nyquist, 2018).

2. LITTERATUR



Figur 2-6 Illustrasjon av kompletterende, naturlige og utfordrende kombinasjoner av ulike atferdstyper. Gjenteget fra (Erikson & Nyquist, 2018).

2.3 Organisasjonskultur

Forskningsspørsmålet tilknyttet organisasjonskultur lyder som følgende: *Hvordan opplever ledere at organisasjonskultur betinger utøvelse av fjernledelse i et helseforetak sammenlignet med i et energiselskap?* For å besvare dette vil vi presentere relevant litteratur som beskriver hvordan en kan anvende *et kulturelt perspektiv på organisasjoner, dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur, organisasjonskultur som betingelse for utøvelse av ledelse og hvordan ytre omgivelser kan påvirke kulturen i en organisasjon.*

2.3.1 Et kulturelt perspektiv på organisasjoner

I motsetning til de formelle organisasjonselementene, som organisasjonsstruktur, mål og strategi, er organisasjonskulturen ikke noe som er nedskrevet. Et kulturelt perspektiv på organisasjoner er sentralt for å forklare avviket mellom forventet og faktisk atferd i en organisasjon sett fra et strukturelt perspektiv på organisasjoner. En organisasjons strukturelle rammer vil i seg selv ikke være tilstrekkelig til å bestemme medlemmers atferd. Medlemmenes atferd i organisasjonen vil også påvirkes av den aktuelle organisasjonskultur, eller subkultur, som medlemmene er del av. I teorien er det utallige definisjoner av organisasjonskultur. Denne oppgaven tar utgangspunkt i en antropologisk tilnærming til definisjon av organisasjonskultur som definert av Edgar Schein (2010):

2. LITTERATUR

«The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.» (s.18)

Scheins definisjon beskriver hvorfor organisasjonskultur vil ha en sterk effekt på medlemmenes atferd, og står dermed sentralt i en leders mulighet til å påvirke atferd, da det er gruppens grunnleggende antakelser som bestemmer måten de vil oppfatte, tenke på og føle i forhold til de problemer de skulle møte (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur er ubevisst og ikke fullt ut synlig, men kommer til uttrykk i kontakt med organisasjonen (Cameron & Quinn, 2011). Schein beskriver organisasjonskulturen bestående av tre nivåer: artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. Artefakter er fysisk gjenstander, tale og atferd. Dette er organisasjonskulturens synlige del og et uttrykk av dens innhold. Verdier, normer og grunnleggende antakelser er den usynlige delen av organisasjonskulturen og er den underliggende delen av organisasjonskulturen som bidrar til å påvirke atferd i organisasjonen (Erichsen et al., 2018). Videre vil synlige artefakter være med på å forme og forsterke verdier og normer, som igjen vil påvirke grunnleggende antakelser. De ulike nivåene av kultur er illustrert i Figur 2-7 (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



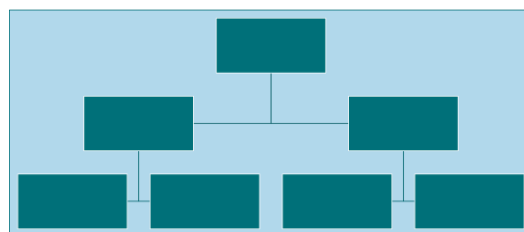
Figur 2-7 Kulturens ulike nivå. Gjentegnet fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I organisasjoner over en viss størrelse vil ikke den samme organisasjonskulturen nødvendigvis råde på tvers av organisasjonen, selv om organisasjonen er lokalisert i ett og samme land eller på samme kontor. Ofte kan det oppstå ulike subkulturer i ulike deler av

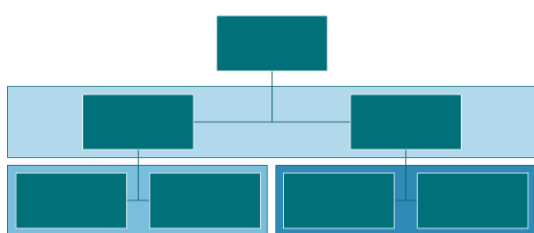
2. LITTERATUR

organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er ved gjentatte studier vist at det er betydelige nasjonale forskjeller i organisasjonskultur på tvers av organisasjoner (Ropo, De Paoli & Sauer, 2015), og den kanskje mest kjente studien er av House, Hanges, Javidan, Dorfman og Gupta (2004), som slår fast at det aktuelle samfunnets kultur er med på å påvirke organisasjonsstruktur, -kultur og -praksis.

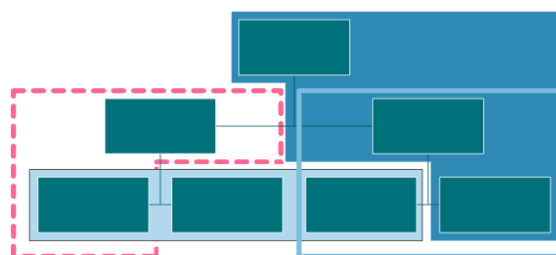
Klassifisering av organisasjonskultur kan oppnås ved å ta i bruk tre ulike og komplementære perspektiver på organisasjonskultur: integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Integreringsperspektivet fokuserer på kvaliteter i kultur som viser konsensus på tvers av organisasjonen. Differensieringsperspektivet fokuserer på kvaliteter som viser konsensus på subkulturelle nivå. Fragmenteringsperspektivet fokuserer på kvaliteter som er tvetydige og delvis overlappende. Innenfor fragmenteringsperspektivet vil det være et flertall av ulike syn, hvor konsensus er ustabil og situasjonsavhengig. De ulike perspektivene kan anvendes som modeller for å beskrive kultur i organisasjoner, se Figur 2-8 a), b) og c) (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



a) Integrasjonsmodellen



b) Differensieringsmodellen



c) Fragmenteringsmodellen

Figur 2-8 a), b), c) Illustrasjon av tre ulike modeller som kan brukes til å beskrive kultur i organisasjoner. Gjenteget fra (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.2 Dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur

En organisasjonskultur kan bidra positivt til organisasjonen ved eksempelvis å bidra til et miljø som fremmer kunnskapsdeling, skape energi og entusiasme, endringsvilje og fellesskap. Samtidig kan den også inneha negative kvaliteter som for eksempel utvikling av intoleranse, utvikling av interne og eksterne fiendebilder, samt utvikling av subkulturer som hemmer dialog og samarbeid (Erichsen et al., 2018). Blant de dysfunksjoner forbundet med organisasjonskultur som er viet mest oppmerksomhet i litteraturen har vi følgende tre punkter: styringsproblemer, gruppetenkning, redusert innovasjon og nytenkning (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Styringsproblemer kan oppstå i de tilfeller hvor en utvikler en kultur som svekker de formelle styringsmekanismene eller gjør at mekanismene ikke oppnår den effekten en skulle forvente. Effekten av kultur har vært et sentralt tema i studier av endringsledelse og effektiviseringsprosesser hvor en ikke har oppnådd ønsket effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I en studie av 500 bedrifter som har forsøkt å implementere «total kvalitetsledelse» (Total Quality Management, TQM), var det bare 20 prosent som oppnådde sine kvalitets- og effektivitetsmål. Studien viser at hovedårsaken til at bedriftene ikke klarte å oppnå sine mål var nettopp at de ikke hadde evnet å endre organisasjonskulturen. Medarbeiderne jobbet i stor grad som tidligere, til tross for at verktøy og arbeidsmetodikker nødvendig for å oppnå ønsket kvalitet og effektivitet var på plass (Cameron & Quinn, 2011).

Den samme effekten er dokumentert i studier av fusjoner mellom organisasjoner, hvor en ikke har evnet å forene ulike organisasjonskulturer (Lien & Meyer, 1997). Implementering av større reformer, nye praksiser og stadig endringer for å bedre kvalitet og effektivitet i behandling på sykehusene har i de siste årene utfordret den tradisjonelle rollen, identitet og autonomi tilknyttet legeprofesjonen (Øygarden, 2020). Derfor er det også naturlig at det oppstår motstand i organisasjonen mot slike endringer (Martinussen & Magnussen, 2011). I møte med større endringer er vegring eller aktiv motstand den mest dokumenterte responsen blant helsepersonell (Øygarden, 2020). Studier har vist at det er et skille blant legeprofesjonen mellom de som tar til seg de nye styringsverdiene og de som opplever dem som fremmed (Martinussen & Magnussen, 2011).

2. LITTERATUR

Gruppetenkning kan oppstå i de tilfeller hvor ulike grupper skaper en intern transsynt konsensus tilknyttet gruppens omgivelser og hensikt, samtidig som den overvurderer gruppens makt og moral. Eventuell kritikk mot dårlig utført arbeid vil lett oppfattes som kritikk mot gruppens organisatoriske eksistens, noe gruppen vil forsvare med alle midler. Innad i gruppen kan enkelte medlemmer virke som «tankevoktere» og styre hva som er legitimt å mene. Utad vil gruppen dermed fremstå som en sterk enighet siden ingen uttrykker annet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Innovasjon og nytenkning kan ofte begrenses av kulturer som bærer preg av gruppetenkning som beskrevet ovenfor. Når en gruppe har en sterk intern konsensus om gruppens omgivelser og hensikt vil dette begrense nytenkning utenfor de rammene som gruppens konsensus gir. De innovative og nytenkende retningene som ikke passer inn i gruppens bilde av omgivelsene vil ofte møte motstand internt i gruppen. Kritiske røster vil kunne møte sanksjoner fra gruppen, noe som ofte medfører at de forlater den. Dermed utvikler det seg en gruppe med færre og færre gjenværende kritiske røster som tenker alternativt og eksperimenterende. Enkelte har derfor påstått at sterke enhetlige kulturer ofte bidrar negativt på organisasjoners læreevne (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

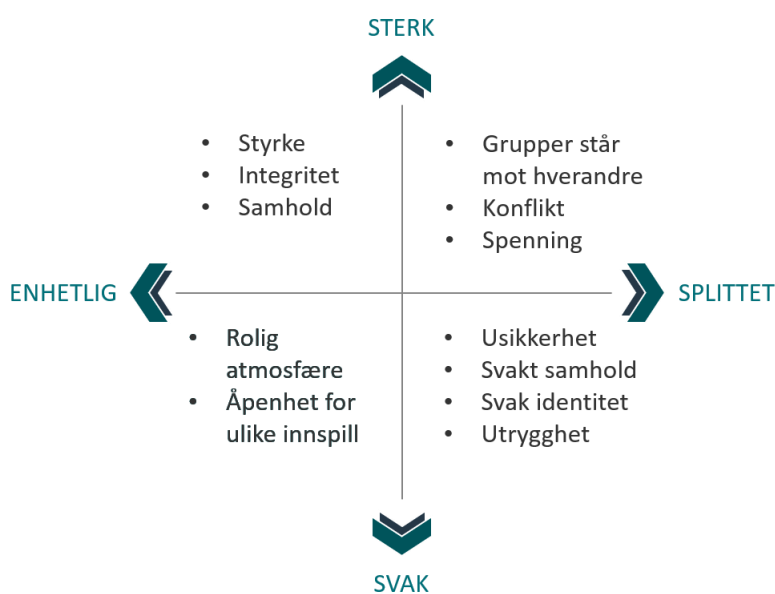
Det er viktig å understreke at eksistensen av ulike subkulturer ikke utelukkende medfører negative effekter, samtidig som det er viktig å være klar over ulike aspekter ved utviklingen av dem. En organisasjon kan bestå av flere ulike subkulturer hvor alle støtter opp om organisasjonens mål og visjon, hvor de ulike subkulturene eksisterer side om side uten at dette nødvendigvis hemmer dialog og samarbeid (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.3.3 Organisasjonskultur som betingelse for lederskap

Organisasjonskultur som betingelse for lederskap er interessant av flere grunner. Kulturen kan til dels formes, men en leders arbeid med kultur kan oppleves svært krevende, da utviklingen styres i stor grad av mekanismer som er utenfor leders kontroll. Videre vil en leder som ansettes inn i en etablert organisasjon måtte forholde seg til en allerede etablert organisasjonskultur (Kirkhaug, 2015). Det er viktig at ledere er bevisst at hva som anses som god eller dårlig ledelse vil være avhengig av hvilken kultur og kontekst ledelsen utøves i (Ropo et al., 2015).

2. LITTERATUR

En måte å vurdere organisasjonskultur som betingelse for lederskap er ved å plassere kulturen inn i kategoriene sterk eller svak, enhetlig eller splittet, samt ønsket eller uønsket. En slik kategorisert inndeling av organisasjonskultur er illustrert i Figur 2-9. En sterk, enhetlig og ønsket kultur vil være den ideelle situasjonen for en organisasjon. Samtidig vil en sterk, enhetlig og uønsket kultur være mest krevende, da den enhetlige organisasjonen vil preges av verdier som går på tvers av organisasjonens mål. En splittet organisasjon vil også utgjøre en utfordring, da samarbeid og koordinering vil hemmes av dette (Kirkhaug, 2015).



Figur 2-9 Inndeling av kultur i ulike kategorier. Gjentegnet fra (Kirkhaug, 2015).

Avhengig av hvilken retning organisasjonskulturen befinner seg i inndelingen vil det forventes å legge betingelser for lederskap i organisasjonen. Eksempelvis vil en sterk, enhetlig og ønsket organisasjonskultur medføre en forventning om at lederne bruker tid på å fremheve og forsterke verdiene som ligger til grunn for kulturen. Videre vil en ved en sterk, splittet og uønsket organisasjonskultur forvente at lederne bruker tid på å tydeliggjøre formålet med organisasjonen, dens visjon og verdier, eventuelt søke erstatning av dagens visjon og verdier. Det samme vil gjelde i en situasjon hvor en har en svak, splittet og uønsket organisasjonskultur, men da i en mindre dramatisk form (Kirkhaug, 2015).

Den samme inndelingen av organisasjonskultur kan forbindes med tillit og makt i innad i organisasjonen. Ved en sterk, enhetlig, ønsket organisasjonskultur vil en forvente styrke og

2. LITTERATUR

samhold gjennom institusjonell og relasjonell tillit. Dette henger sammen med at medarbeiderne i større grad vil være følelsesmessig tilknyttet organisasjonen og dens lederskap. Dermed ligger betingelsene mer til rette for lederne å utøve institusjonell og normativ makt (Kirkhaug, 2015).

En sterk, enhetlig og uønsket organisasjonskultur vil innebære at organisasjonen i stor grad står samlet mot ledelsen. Dette vil være forbundet med manglende institusjonell og relasjonell tillit, noe som igjen vil redusere ledernes mulighet til å utøve makt. I en organisasjon hvor kulturen er sterk, splittet og uønsket vil ulike grupperinger stå mot hverandre og det vil naturligvis være en spenning mellom de ulike aktørene. Dette kan indikere at organisasjonen ikke er i stand til å ivareta felles mål og verdier for de ulike grupperingene (Kirkhaug, 2015).

Ulik fremtreden være naturlig å forvente for en leder som skal manøvrere i de ulike scenarioene skissert ovenfor. Eksempelvis vil en sterk, enhetlig og uønsket organisasjonskultur legge mer til rette for en autoritær lederstil, hvor en unngår å delegerer oppgaver med bakgrunn i lav tillit og mistanke om lav lojalitet. En sterk, enhetlig og uønsket kultur kan over tid virke demotiverende og utmattende for en leder, og vil derfor i noen tilfeller medføre at lederen blir mer tilbakeholden. En sterk, enhetlig og ønsket organisasjonskultur vil derimot legge mer til rette for en demokratisk og delegerende lederstil, hvor leder og medarbeider har tillit til hverandre og opptrer lojalt med hensyn til mål og visjoner (Kirkhaug, 2015).

2.3.4 Innvirkning av kultur i ytre omgivelser

En organisasjons interne virke vil også påvirkes av dens ytre omgivelser. Det er typisk de nære omgivelsene som har sterkest og mest umiddelbar påvirkningskraft på en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Alle eksterne forhold som kan ha en potensiell effekt på organisasjonens effektivitet og legitimitet vil i denne oppgaven defineres som ytre omgivelser.

Ulike organisasjoner vil oppleve ulikt press for å tilpasse seg krav og forventninger fra omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan for eksempel være påvirket av om organisasjonen er privat eller offentlig, hvor offentlige organisasjoner er mer skjermet fra

2. LITTERATUR

press i markeder enn private, og i stor grad er avhengig av legitimitet for å utføre sine oppgaver (Østerud & Aas, 1996). Legitimiteten til en organisasjon vil dermed være avhengig av at den opptrer i tråd med den eksterne kulturen, da dette påvirker hvordan organisasjonen oppfattes og aksepteres. En organisasjon kan tilpasse seg kulturelle forhold i omgivelsene ved å (Jacobsen & Thorsvik, 2013):

1. Tilpasse styring og kontroll som har legitimitet i omgivelsene
2. Ta hensyn til eksterne normer og verdier i målformuleringer og ved organisering av virksomheten
3. Utnytte symbolske verdier tilknyttet organisasjonens mål og formelle struktur

På denne måten kan organisasjoner tilpasse deres formelle trekk til å sammenfalle med den eksterne kulturen for å påvirke omgivelsenes oppfatning av organisasjonen til å oppnå legitimitet. Alternativt kan den samme effekten oppnås ved å utnytte symbolske verdier tilknyttet organisasjonens formelle trekk, eksempelvis ved å bruke mål og formell struktur utelukkende som symboler, uten at dette har noen praktisk betydning for arbeidet som utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Studier av medarbeideres lojalitet til beslutninger og ledelse viser tydelige forskjeller avhengig av hvilket land eller region en befinner seg i. Studie av en organisasjon i Brasil viser eksempelvis at medarbeiderne hadde holdninger som tilsa at ledelse og ledere bør vises respekt og ærbødighet (Javidan, Dorfman & House, 2006). Dette til motsetning til en studie av medarbeidere i Skandinavia, hvor respekt ovenfor ledere var i mye større grad moderert, og hvor lojalitet ovenfor beslutningsprosessen var viktigere enn lojalitet til den enkelte leder (Schramm Nielsen, Sivesind & Lawrence, 2004).

2.4 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet presentert litteratur innen ledelse, kommunikasjon og organisasjonskultur som vi mener er sentral for å skape nødvendig forståelse for de forskningsspørsmålene vi ønsker å utforske. Vi har gjort en gjennomgang av lederstil med fokus på oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd, samt hvilke sentrale lederoppgaver og -roller som må ivaretas i de ulike organisasjonene. I tillegg har vi presentert

2. LITTERATUR

relevant teori knyttet til fjernledelse i en organisasjon som er sammenlignbar med de to organisasjonene i vår studie. Innen kommunikasjon har vi presentert hvorfor kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i en organisasjon, og noen av de mest sentrale faktorene som kjennetegner god og informativ kommunikasjon. Vi har gitt en kort innføring i hva organisasjonskultur er og beskrevet hvordan den kan inneha både positive og negative effekter, samt illustrert hvordan ulike subkulturer kan tilegnes ulike modeller. Til slutt har vi presentert hvordan organisasjonskultur kan betegnes som enten svak eller sterk, splittet eller enhetlig og uønsket eller ønsket, og videre hvordan en slik inndeling kan forventes å betinge lederskap innenfor disse rammene. Avslutningsvis beskrev vi kort hvordan organisasjonskultur kan forventes å bli påvirket av kulturen i ytre omgivelser.

I påfølgende kapittel vil vi beskrive aktuelle metoder for å finne svar på studiens problemstilling og forskningsspørsmål innen ledelse, kommunikasjon og organisasjonskultur. Vi vil begrunne vårt valg av metode for studien og utdype med litteratur vi anser som sentral for denne. Videre vil vi gjøre en gjennomgang av valgt metode fra et kritisk perspektiv.

3 Metode

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren er delt inn i to hovedretninger, den kvalitative og den kvantitative metoden. En kvantitativ metode vil omforme informasjon til målbare enheter som gjennomsnitt og prosenter av en større mengde (Dalland, 2000). Her er det kartlegging av utbredelse og opptelling av fenomener som er i fokus for forskningen. Spørreskjemaer er ofte brukt som framgangsmåte for datainnsamling ved kvantitativ metode (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). En kvalitativ metode, som et intervju er, tar i stor grad sikte på å kartlegge informasjon, opplevelser og erfaringer som ikke lar seg tallfeste eller lar seg måle på annen måte. En kvalitativ tilnærming er mest hensiktsmessig når det er fenomenet det skal forskes på (Dalland, 2000; Johannessen et al., 2011). I vår forskning har vi sett på fjernledelse som fenomen. En kvantitativ tilnærming var da ikke særlig hensiktsmessig for vårt formål med studien, og vårt valg av metode ble derfor en kvalitativ tilnærming.

3.1 Teoretisk bakgrunn

Metode, som kommer av det greske ordet «methodos», betyr å følge en bestemt vei mot et definert mål. Hellevik (2002) har følgende beskrivelse på metodelæren:

«Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til å bare lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker.» (s. 17)

Denne studien ser på fjernledelse som et fenomen: *Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv?* Fjernledelse, eller ledelse generelt, er et vidt område med mange spennende forskningsområder. I denne oppgaven valgte vi å se på områdene kommunikasjon og organisasjonskultur opp mot ledelse. Videre ble vi nysgjerrige på hvilke utfordringer lederne opplever ved utøvelse av fjernledelse og hvordan de velger å løse disse. Med dette som utgangspunkt bestemte vi oss for å gjøre en kvalitativ og utforskende studie, hvor vi henvender oss til fjernledere og deres erfaringer omkring temaet. På bakgrunn av dette

3. METODE

utarbeidet vi tre forskningsspørsmål som var grunnlaget for intervjuguiden og hvilken informasjon vi ønsket å få fra våre informanter:

1. Hvordan kan fjernledelse påvirke lederstil og lederroller?
2. Hvordan kan fjernledelse påvirke kommunikasjon mellom leder og underordnede?
3. Hvordan opplever ledere at organisasjonskultur betinger utøvelse av fjernledelse i et helseforetak sammenlignet med et energiselskap?

Forskningsmetoden vi valgte til denne studien er gjort med bakgrunn i hva vi antok ville gi best mulig data for å besvare forskningsspørsmålene våre. Metoden må tilpasses formålet (Malterud, 2003). Problemstillingen tar utgangspunkt i ledernes opplevde erfaringer med fjernledelse. For å få med mest mulig informasjon om erfaringene og informantenes tanker rundt dette, ble en kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming i form av enkeltvis intervju valgt for innsamling av data.

3.1.1 Kvalitativ metode og hermeneutisk fenomenologi

En kvalitativ forskningsprosess fokuserer på informantenes perspektiv. I en fenomenologisk studie vil forskeren ha utarbeidet undersøkelsesspørsmålene på forhånd, men forskeren må være åpen for at informantene bringer inn andre momenter enn hva som ligger i forskerens forhåndsantagelser (Postholm, 2010).

Fenomenologiske studier beskriver studier av et fenomen, den opplevelsen og erfaringen som er tilknyttet det bestemte fenomenet (Postholm, 2010). Fenomenologien har sine røtter i Husserls (1859-1938) sine filosofiske perspektiver. Husserls på sin side var igjen påvirket av Descartes. Husserls vektlegger at vitenskapelig kunnskap oppnås gjennom konsentrerte studier av erfaringenes grunnleggende mening eller essens (Postholm, 2010). Kvale og Brinkmann (2009) har følgende beskrivelse av fenomenologi:

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

3. METODE

Fenomenologi deles inn i to ulike analysemetoder: deskriptiv og hermeneutisk. Ved deskriptiv fenomenologi utføres en beskrivende analyse av funnene. Forskeren legger vekk det han kan om tematikken og holder seg kun til innsamlet data. Dataene brytes så ned og presenteres uten fortolkninger (Giorgi, 2009). Ved hermeneutisk fenomenologi er derimot fortolkning en sentral del av analysen. Variasjoner vektlegges, og forskeren bruker sin forståelse i tillegg til informantenes erfaringer og utsagn (Kvale et al., 2009).

Lindseth og Nordberg har utviklet en analyse for forskning innenfor hermeneutisk fenomenologi og levde erfaringer, hvor målet med analysen er å finne mening gjennom livs erfaring. Denne analysen er oppbygd over tre trinn (Lindseth & Norberg, 2004):

- Å oppnå en naiv forståelse av datamaterialet
- Å gjennomføre en tematisk analyse
- Å utforme en overordnet helhetlig fortolkning av datamaterialets innhold

Det er erfaringene våre informanter har opparbeidet seg som fjernledere, og hvordan de opplever fjernledelse som ledelsesform vi var interessert i å få fram data om gjennom intervjuene. Intervjuguiden som ble utarbeidet i forkant av intervjuene ble utformet slik at informantene fritt kunne dele de erfaringer de hadde under de ulike temaene. Tilleggs- og oppfølgingsspørsmål ble også utarbeidet for lettere å kunne drive intervjuprosessen framover hvis nødvendig.

Med bakgrunn i dette valgte vi å benytte en hermeneutisk fenomenologi metode som forskningsmetode for vår studie.

3.2 Datainnsamling

Innsamling av data ble gjennomført som enkeltvise semistrukturerte intervju av fire informanter. Selve intervjuet ble gjennomført ved at den av forskeren som ikke har noen tilknytning til de to organisasjonene vi forsket på, ledet alle intervjuene. I tillegg deltok forskeren uten tilknytning til den aktuelle organisasjonen, slik at det var to forskere som gjennomførte intervjuene. På denne måten ble datainnsamlingen gjennomført på mest mulig lik måte med alle informantene.

3.2.1 Intervju

En fenomenologisk studie bygger på informantenes opplevde erfaringer. Dette gjør at ulike spørreundersøkelser med pre-utfylte svaralternativer er lite egnet for datainnsamling for denne type forskning. I all hovedsak er det bare intervju som brukes som datainnsamlingsstrategi ved fenomenologiske studier. Et intervju med fenomenologisk tilnærming vil innebære at forskeren forsøker å innhente informasjon gjennom intervjuobjektets erfaringer og meninger. Tilegnet informasjonen vil dermed være beskrevet fra intervjuobjektets perspektiv. Videre er det forskerens oppgave å avdekke essensen i det intervjuobjektet beskriver og tilegne essensen en teoretisk beskrivelse (Kvale et al., 2009).

Et semistrukturert intervju kan oppleves som noe ikke langt unna en hverdagssamtale, men som en profesjonell intervjumetode har det en spesifikk hensikt, tilnærming og teknikk. Som beskrivelsen tilsier, er intervjuet verken en løs samtale eller en fastlåst spørsmålsrekke - det er semistrukturert. Metoden innebærer at forskeren benytter en intervjuguide med aktuelle tema som skal belyses, og eventuelt tilknyttede forslag til spørsmål. Den transkriberte teksten fra intervjuet vil danne grunnlaget for videre fortolkning og den fenomenologiske analysen (Kvale et al., 2009). Intervjuene ble gjennomført ved at vi oppsøkte informantene på deres kontorsted. Vi hadde også fått booket informantene slik at begge intervjuene i en organisasjon ble gjennomført på en og samme dag.

3.2.2 Utvalg av informanter

Utvalget av informanter ble et strategisk gjennomført valg for å velge de informantene som syntes å kunne gi mest mulig informasjon på det fenomenet det skulle forskes på. Til forskjell fra kvantitativ forskning hvor utvalget skal være mest mulig representativt for en viss populasjon (Malterud, 2003). Ved utvalg av informanter la vi vekt på at de skulle ha flere års erfaring med fjernledelse.

Informantene ble valgt ut fra to organisasjoner, en privat og en offentlig. Vi var også bevisst at vi ønsket informanter fra to ulike organisasjoner. Valget av organisasjoner falt på to store organisasjoner, et energiselskap og et helseforetak. To store organisasjoner, men også to svært ulike organisasjoner. I denne studien vil organisasjonene omtales som «Energiselskapet» og «Helseforetaket».

3. METODE

I Energiselskapet har det vært vanlig å jobbe på tvers av lokasjoner i lang tid. Der er fjernledelse en godt innarbeidet ledelsesform og er oftere regelen enn unntaket. Våre to informanter fra Helseforetaket ble valgt ut med bakgrunn i at de leder klinikker som har forholdsvis kort fartstid som gjennomgående klinikker ved de ulike sykehusene. Dette, i tillegg til forskjeller i utbredelse og innarbeidelse av fjernledelse som ledelsesform, i seg selv kunne være spennende å se om ga ulike forskningsdata. I tillegg ønsket vi også å se om vi kunne finne forskjeller mellom de to organisasjonene hvor den ene er en stor privat aktør, og den andre et stort offentlig foretak.

To så ulike organisasjoner opererer under svært ulike rammebetingelser. Et helseforetak har klare statlige føringer for hvordan det skal driftes og hvilke tjenester de er pålagt å levere til befolkningen. Samfunnsansvaret er stort. I tillegg ser vi over hele landet hvordan lokalbefolkning kjemper for sitt distriktssykehus. Bunadsgeriljaen ble viden kjent våren 2019 da fødeavdelingen ved Kristiansund Sykehus ble foreslått nedlagt. Befolkningen på Nordmøre mobiliserte. En gruppe kvinner samlet seg i det som ble en aksjonsgruppe som kaller seg Bunadsgeriljaen. Bunadsgeriljaen ble i løpet av kort tid landskjent og aksjonerte langt utenfor Nordmøre sine grenser. I tillegg ser vi også at det politiske engasjementet er stort når det kommer spørsmål som berører sykehusstrukturen. Ingen ønsker å miste spesialisthelsetjenesten i sitt nærmiljø eller i sitt distrikt.

Energiselskapet er en stor aktør innenfor energibransjen, og for de er det markedskreftene som rår. Energiselskapet må tilpasse sin virksomhet slik at de driver forsvarlig og leverer positivt resultat på bunnlinja. Energiselskapet har også et stort samfunnsansvar, riktignok på et annet område et helseforetak, men de er også en stor aktør og viktig for lokalsamfunnene hvor de er lokalisert.

Det ble valgt ut to ledere fra hver organisasjon, fire i antallet totalt, som ble forespurt om å være informanter for dette forskningsprosjektet. Alle fire sa seg villig og forskningen er gjennomført med bakgrunn i datainnsamling fra enkeltstående intervju med disse fire lederne. I tillegg til å ha erfaring med å fjernlede har alle de fire lederne også erfaring med å være fjernledet. Noen av de har sin leder sittende på en annen lokasjon enn seg selv i dag også, slik at de også har erfaringer med å bli fjernledet samtidig som de selv fjernleder.

3.2.3 Intervjuguide

Intervjuguiden er selve planen som intervjuet skal foregå etter. Hvor stor grad av struktur og styring det legges opp til fra intervjuerens side kan variere fra helt åpne spørsmål til sterkt strukturerte samtaler (Kvale et al., 2009). Vi valgte å bruke en semistrukturert fremgangsmåte. Dette er også den fremgangsmåten som er mest benyttet ved kvalitative intervju. Ved å bruke en semistrukturert plan hadde vi rammene for intervjuet på plass, men det var rom for at informantene kunne trekke inn erfaringer som vi ikke nødvendigvis hadde tatt med i våre spørsmål. Det var åpnet for en litt mer uformell prat rundt emnet.

Spørsmålene ble utformet slik at de skulle belyse problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål, men samtidig så åpne at informantene fritt kunne snakke ut fra sine erfaringer. Dette ga oss vinklinger på intervjuet vi ikke hadde sett for oss på forhånd. Det var derfor viktig å stille oppfølgingsspørsmål for å hente ut mest mulig informasjon av den spontane delen av samtalen. Et semistrukturert intervju vil ha stort spillerom for det spontane i en samtale (Kvale et al., 2009). Og det var viktig for oss å fange opp de spontane nyansene for å få mest mulig forskningsdata ut fra informantene.

Samtidig var det viktig å være bevisst på at intervjuguiden, og hvordan intervjuet ble gjennomført, ville ha mye å si for etterarbeidet og analysen i etterkant. Desto mer spontanitet det var i intervjusituasjonen desto flere løse tråder å fange opp i etterkant. Det var også viktig å passe på og styre intervjuet slik at det ikke sklidde ut, og at informasjonen vi fikk var på den riktige siden av det vi skulle forske på. Intervjuguiden ble også utformet slik at vi skulle få tak i essensen av det vi ønsket å oppnå. Vi estimerte tidsbruken for gjennomføringen av intervjuene til omtrent en time per informant.

3.3 IPA-analyse

I denne forskningen har vi prøvd å forstå meningen med et fenomen, sett gjennom informantenes øyne og gjennom vår tolkning av dataene vi samlet inn. Det er informantenes erfaringer, persepsjon og deres forståelse som det forskes på, i et fortolkende perspektiv (Smith, Larkin & Flowers, 2009). Analysen vi benyttet oss av i forskningen var en fortolkende fenomenologisk analyse, en IPA-analyse (Interpretative Phenomenological Analysis). Analysen foregikk i 4 trinn, fra naiv og repeterende lesning av de transkriberte

3. METODE

intervjuene som kjennetegner første trinn. Neste steg var å gruppere funn tematisk. Trinn tre var å strukturere temaene, for så å trekke den røde tråden gjennom funnene. Siste trinn var å lage en oppsummeringstabell med sitater som illustrerer hvert tema. Funnene i endelig oppsummeringstabell var grunnlaget for diskusjonen for å få tak i forståelsen bak fenomenet gjennom informantenes perspektiv (Kvale et al., 2009).

I etterkant av intervjuene ble alle lydopptakene transkribert før analysen kunne gjennomføres. En tabell i et Excel-ark ble benyttet som analyseverktøy. Her ble intervjuet splittet opp og kategorisert i ulike funn. Funnene ble så sortert i forhold til hvilke av forskningsspørsmålene de ga informasjon til. Ettersom intervjuene ble gjennomført etter en semistrukturert metode hadde en del av funnene momenter som hørte hjemme under flere av temaene. Funnene ble så ryddet og gruppert på nytt i underkategorier.

3.4 Validitet og reliabilitet

For å kunne presentere et så troverdig forskningsresultat som mulig er det viktig å ivareta validitet så vel som reliabilitet. Med et begrenset datagrunnlag så vil forskningsresultatet nødvendigvis ikke gi oss et svar på selve virkeligheten, men på representasjoner av den. Validering må ikke oppfattes som noe absolutt, men vil ofte være et kvalitetskrav som er tilnærmet oppfylt (Lund, 1996). Det må kunne dokumenteres at det er samsvar mellom fenomenet som undersøkes og operasjonaliseringen.

For å sikre validering ble det i denne undersøkelsen fokusert på begrepsvalidering. Med begrepsvalidering menes det relasjonene mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete innsamlede dataene (Johannessen et al., 2011). Dette for å sikre at indikatorene bak datainnsamlingen var så god og treffsikker nok til at dataene skulle være relevante og valide opp mot det vi forsket på. Problemstillingen går igjen som en rød tråd i intervjuguiden, og spørsmålene måtte være konkrete nok til at vi faktisk fikk svar på det vi spurte om. Spørsmålene ble forsøkt utformet slik at informanten ikke skulle misforstå de. I tilfeller hvor informanten var usikker på hva som lå i spørsmålet ble det gitt ytterligere informasjon uten at det skulle legge føringer for hva svaret skulle være.

3. METODE

Informantene fikk problemstillingen og forskningsspørsmålene tilsendt i forkant av intervjuet, ikke intervjuguiden i sin helhet. Dette for at svarene skulle være så spontane som mulig. I tillegg ble det i forkant av utsendelsen utført en samtale med informantene rundt det praktiske i forbindelse med intervjuene, samt informasjon om anonymisering og oppbevaring av opptakene fra intervjuene. Ingen utsagn kan spores tilbake til vedkommende.

Relabiliteten sier noe om hvor robust en undersøkelse er, hvor pålitelig dataene er (Nyeng, 2012). I tillegg til nøyaktigheten ved innsamling av data, hvilke data som brukes og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011). Også opp mot relabiliteten var det viktig at problemstillingen skulle gå igjen som en rød tråd og gjenspeiles i alle ledd i forskningen.

Studien tar utgangspunkt i ledernes opplevde erfaringer ved fjernledelse. Ettersom fjernledelse er et stort og vidt område, var det nødvendig å begrense studien til å omfatte enkelte utvalgte temaer. Temaene vi fokuserte på var innenfor ledelse, kommunikasjon og organisasjonskultur. Denne studien sier oss noe om hvordan disse tre temaene påvirker hverandre, og hvilke erfaringer informantene hadde gjort seg innenfor dette området. I tillegg sier studien også noe om det er vesentlige forskjeller mellom de to ulike organisasjonene vi har forsket på.

3.4.1 Fordeler og utfordringer tilknyttet studier av egen organisasjon

Det å studere egen organisasjon kan by på enkelte fordeler så vel som utfordringer. En av fordelene ved å forske på egen organisasjon var at vi hadde bred og god tilgjengelighet på intern informasjon i organisasjonene. Dette gjorde arbeidet med å planlegge og gjennomføre oppgaven enklere. Det var enklere å velge ut informanter som tilfredsstillte de kriteriene vi har satt. Vi hadde forventninger til at informantene hadde erfaringer tilknyttet forskningsspørsmålene som lå til grunn for intervjuet.

I følge Wennes og Nyeng (2006) kan det, i de tilfeller forskeren innehar en rolle i organisasjonene det forskes på, være en risiko for at egne oppfatninger og erfaringer vil påvirke behandling og tolking av data. Tolkningen vil kunne bli farget av de meninger og holdninger forskeren har, om de er bevisste eller ubevisste. Men en bevisstgjøring av en forskers forutinntatte meninger og fordommer kan bidra å skape distanse til det man studerer og sin egen rolle (Wennes & Nyeng, 2006). Det var derfor viktig for oss som forskere å heve

3. METODE

oss fra maurperspektivet, ikke velge teorier som bekreftet våre forestillinger, men forsøke å finne konkurrerende, supplerende eller kompletterende teorier. Dette for å unngå å finne data som passet våre egne fordommer og forutinntatte holdninger. Det at vi var flere som samarbeidet om studien gjorde det enklere å håndtere denne risikoen som våre egne forestillinger utgjør.

I denne forskningsoppgaven har datainnsamling blitt gjort gjennom enkeltvis intervju med de utvalgte informantene. Det var to forskere til stede for å gjennomføre intervjuene, og da var det de to som ikke tilhørte samme organisasjon som informanten. En hadde ansvar for å gjennomføre selve intervjuet og den andre hadde ansvar for opptak, samt å komme med supplerende tilleggsspørsmål. Etersom informantene tilhørte samme organisasjon som to av forskerne, var det den av forskerne som ikke tilhørte noen av organisasjonene som hadde ansvaret for å lede intervjuene. På den måten ble også alle intervjuene gjennomført på en mest mulig lik måte, samtidig som objektiviteten ble best mulig ivaretatt. Risikoen for at informantens budskap skulle bli «overtolket» på grunn av informasjon forskerne har om sin egen organisasjon ble også redusert vesentlig ved en slik arbeidsdeling.

3.4.2 Beskrivelse av informantene

Det ble totalt valgt ut fire informanter til denne oppgaven, to fra Energiselskapet og to fra Helseforetaket. Fra vår side var det et bevisst valg å velge informanter fra i utgangspunktet to svært ulike organisasjoner. Dette for å se om type organisasjon har noe å si for hvordan fjernledelse oppleves fra et lederperspektiv. Informantene har ulik lengde med ledererfaring så vel som fjernleder eller som nærleder. Det er også variasjoner i hvor mange de fjernleder og hvor mange lokasjoner de har medarbeidere på. Flere av lederne har også selv erfaring med å bli fjernledet.

Ved forespørsel om deltagelsen ved forskningen fikk informantene utdelt samtykkeerklæring som beskrev vår behandling av informasjonen de ga oss. Konfidensialitet er en selvfølge i en slik forskning. Informantene er derfor anonymisert med fiktive mannsnavn, Pål, Jens Ola og Per, uavhengig av kjønn på informantene.

3. METODE

Pål har lederansvar for 15 medarbeidere fordelt på 2 lokasjoner. Per nå er det kun en person han fjernleder, men den personen er til gjengjeld lokalisert nesten 90 mil unna. Totalt har han 7 års ledererfaring og har også like lang erfaring som fjernleder.

Jens har 9 år med ledererfaring herav 5 år med fjernledelse. Totalt har han lederansvar for 15 personer fordelt på 4 lokasjoner. I tillegg har han oppgaveansvar (*ikke personalansvar*) for 4 ansatte på andre lokasjoner enn hvor han selv har tilhørighet. I tillegg til at han selv fjernleder mange, så befinner hans leder seg også på en annen kant av landet.

Ola har omtrent 15 år med ledererfaring. Som fjernleder har han 7 års erfaring, fordelt på to ulike organisasjoner. To av årene med fjernledelse er i den organisasjonen han jobber i nå, hvor han hadde personalansvar for 10 mellomledere fordelt på to lokasjoner. Totalt sett hadde han lederansvar for omtrent 700 medarbeidere under seg.

Vår siste informant, Per, har 7 års ledererfaring, og har vært fjernleder i alle årene han har hatt en lederstilling. Nå har han personalansvar for 13 mellomledere fordelt på to lokasjoner, men totalt har han ansvaret for omtrent 750 medarbeidere. Utdanningsnivået på våre 4 informanter varierer fra bachelor med tilleggsfag til to mastergrader.

3.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi kort beskrevet ulike metoder som kan brukes for å besvare vår problemstilling og begrunnet vårt valg av metode. Vi har også beskrevet bakgrunnen for valget av de ulike organisasjonene for forskningen, og likedan for utvalg av informanter for datainnsamling. Den hermeneutiske metoden er beskrevet i noe mer detalj og det er gjennomført en kritisk vurdering av oppgaven.

I påfølgende kapittel vil vi innledningsvis presentere våre funnkategorier. Studiens funn vil videre presenteres innen hvert overordnede tema: ledelse, kommunikasjon og organisasjonskultur. For hvert tema gjentar vi forskningsspørsmålene før vi presenterer aktuelle funn med beskrivende sitater fra informantene. Avslutningsvis i hvert delkapittel har vi samlet sentrale funn og presentert de i tabellform.

4 Funn

I dette kapitlet vil funn fra intervjuene bli presentert etter kategoriene i Tabell 4-1. I første del av kapitlet vil funn tilknyttet *bevisst lederstil* og *ledernes erfaringer* med forskjeller mellom nær- og fjernledelse bli gjennomgått og presentert i kategoriene *administrasjon, ledelse og konflikt og konflikthåndtering*. Deretter presenteres funn vedrørende kommunikasjon i kategoriene *formidling av budskap, uformell kommunikasjon og valg av kommunikasjonskanal*. Til sist presenteres funn relatert til organisasjonskultur i kategoriene *å utvikle en ønsket organisasjonskultur og dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur*.

Tabell 4-1 Oversikt over studiens funnkategorier

4.1 Ledelse	4.2 Kommunikasjon	4.3 Organisasjonskultur
4.1.1 Bevisst lederstil	4.2.1 Formidling av budskap	4.3.1 Å utvikle en ønsket organisasjonskultur
4.1.2 Administrasjon & ledelse	4.2.2 Uformell kommunikasjon	4.3.2 Dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur
4.1.3 Konflikt og konflikthåndtering	4.2.3 Valg av kommunikasjonskanal	

4.1 Ledelse

Studiens første forskningsspørsmål lyder som følgende: *Hvordan kan fjernledelse påvirke lederstil og sentrale lederoppgaver?* Vi har valgt å dele opp dette i tre underkategorier: den første underkategorien er *bevisst lederstil* hvor vi ønsket å se på om denne kunne bli påvirket av fjernledelse. Deretter ønsket vi å kartlegge ledernes erfaringer med forskjeller mellom nær- og fjernledelse og om dette påvirker deres *lederroller og -oppgaver*, med et særskilt fokus på *konflikter og konflikthåndtering*.

4.1.1 Bevisst lederstil

De fire lederne som ble intervjuet hadde en klar oppfatning av hvordan de fremsto som ledere. Som ledere hadde de noe ulike lederegenskaper og lederatferd, uten at dette tilsynelatende hadde særlig stor betydning for hvordan de oppfattet forskjellene mellom nær- og fjernledelse.

Pål presiserte at det er viktig å ha fokus på menneskene i organisasjonen gjennom å være tett på og følge opp den enkelte, men samtidig ha fokus på å få oppgavene gjort:

4. FUNN

«For en ting er det å være tett på og ha den omsorgsdelen, følge opp, utvikling til hver enkelt. Det andre er at vi skal løse et sett oppgaver som kommer Energiselskapet til gode. Det å ha fokus på de riktige oppgavene, tidsaspektet på oppgavene, det er viktig.» (Pål)

Pål mener det er viktig å ha fokus på både menneskene og oppgavene i en organisasjon. Som leder er Pål tett på, liker å følge med på hva som skjer og hvordan det går med oppgavene. Han er strukturert og opptatt av å ha oversikt for å kunne prioritere de viktigste oppgavene for å ivareta tidsaspektet på en tilfredsstillende måte slik at målene nås. Samtidig mener Pål at det er viktig å vise omsorg, samt å kunne gi gode og konstruktive tilbakemeldinger til sine medarbeidere i alle situasjonene i løpet av en dag eller en uke.

Jens oppfatter seg selv som oppgaveorientert, men at han gjennom erfaring har lært hvor viktig det er å forstå og håndtere mennesker i rollen som leder.

«Sånn selv også er jeg veldig lite følelsesmenneske, ekstremt lite følelsesmenneske egentlig, og det har jeg jo brent meg på noen ganger også når jeg har truffet emosjonelt styrte mennesker og har vært lederen, så har vi på en måte krasjet i forhold til forventninger. Sånn at her må jeg ha jobbet med meg selv i forhold til å forstå folk, og det har jeg lært meg etter hvert da. Noen smeller så lærer man sånt.» (Jens)

Han er veldig opptatt av å forstå hva avdelingen holder på med, men oppfatter seg selv som lite flink til å delegere oppgaver og glad i å gjøre ting selv:

«Så tror jeg nok kanskje jeg er for lite flink til å delegere, gi folk det rommet, det er for at jeg synes det skal være på en viss måte.» (Jens)

Samtidig er han veldig glad i å få til ting sammen med folk og å se at medarbeidere og kolleger lykkes. Noe av det morsomste han opplever er å se at folk lykkes med noe, at de vokser i oppgaven og behersker utfordringer:

«Elsker å se at folk lykkes, det synes jeg er artig.» (Jens)

4. FUNN

Som leder hadde han ambisjoner på vegne av fagområdet sitt og ønsket at alle skulle bidra til forbedringer gjennom at teamet delte ambisjonsnivå.

Ola oppfattet seg selv som tydelig og lyttende som leder. I forhold til ledelse er han opptatt av kommunikasjon og endringsledelse:

«Kommunikasjon er noe av det viktigste verktøyet jeg ser og bruker, i hvert fall når jeg jobber med ledelse.» (Ola)

Han var samtidig opptatt av medarbeidernes prestasjoner og hvordan de utførte jobben, og besøkte gjerne sine medarbeidere i deres arbeidshverdag. På denne måten kunne han se hvordan arbeidsoppgavene ble utført og hvordan forholdene var i de enkelte områdene. Han opplevde at det i organisasjonen var et sterkt fokus på å gjøre en god jobb.

Per beskrev seg selv som tydelig og til stede. Han var opptatt av en flat organisasjonsstruktur og teambasert ledelse gjennom forankring i ledergruppen eller teamet:

«Jeg liker å ha teambasert ledelse, det vil si at jeg søker forankring i ledergruppen eller et team av ledere.» (Per)

Som leder opplevde han at mye av aktiviteten i organisasjonen dreide seg om den daglige driften og at det kunne være utfordrende å prioritere utvikling. Lederhverdagen besto i stor grad av å sørge for at den organisasjonen han ledet var mest mulig skikket til å ivareta produksjonen på best mulig måte.

I Tabell 4-2 er en oppsummering av funn fra studien om lederstil. Alle lederne beskrev seg selv som både oppgaveorienterte (interesse for organisasjonen) og relasjonsorienterte (interesse for medarbeider).

Tabell 4-2 Informantenes lederatferd

Leder	Interesse for organisasjonen	Interesse for medarbeider
• Pål	• høy interesse	• høy interesse
• Jens	• høy interesse	• over middels interesse
• Ola	• over middels interesse	• høy interesse
• Per	• over middels interesse	• høy interesse

4.1.2 Ledernes erfaringer med forskjeller mellom nær- og fjernledelse

Lederne har beskrevet sine erfaringer med forskjeller mellom nær- og fjernledelse relatert til viktige lederoppgaver og lederroller. Lederne fra Energiselskapet er veldig bevisst på at lederen må se sine medarbeidere og gi de oppmerksomhet i hverdagen. Ved fjernledelse opplever de dette som ekstra utfordrende og de er opptatt av å ivareta medarbeidere på andre lokasjoner, både for uformell prat, men også for å diskutere faglige spørsmål i det daglige. Pål beskrev hvor utfordrende dette kan være:

«Nå har du uttrykket 'ute av syne, ute av sinn', den kan fort oppstå, men en må være veldig bevisst at en også husker på å stille faglige spørsmål eller ta en 'hei-og-god-dag-prat' med de som ikke sitter under samme tak.» (Pål)

Alle lederne ga uttrykk for at det er viktig å kunne etablere og utvikle gode relasjoner med sine medarbeidere. Først og fremst opplevde de at det er viktig å bli godt kjent med sine medarbeidere og at dette var spesielt krevende ved fjernledelse. Flere av lederne fremhevet hvor viktig det uformelle møtet over en kaffekopp er for å etablere og videreutvikle den gode dialogen og bli kjent med hverandre. De som er nærledet blir veldig synlige i hverdagen, men det er ikke like lett å få den naturlige daglige praten med de som er fjernledet. Det er vanskeligere å få til over telefon og video, selv om verktøyene er gode. Pål beskriver dette på følgende måte:

«Ved nærledelse kan du gå med en kaffekopp og banke på døra og si 'Hei, hvordan går det?' Det kan en også gjøre ved fjernledelse, en kan bruke Skype, men det blir ikke like naturlig.» (Pål)

Den daglige oppfølgingen og dynamikken forsvinner lettere ved fjernledelse, men er enklere å ivareta for de en kjenner godt, de en har vært fjernleder for lenge. Da er det allerede etablert en forbindelse mellom leder og medarbeider, og det oppleves enklere å ta kontakt via telefon eller Skype. Det oppleves lettere å opprettholde og utvikle relasjonen mellom fjernleder og medarbeider enn å etablere den.

Lederne fremhevet at de i sin lederhverdag er opptatt av å se sine medarbeidere, også på andre lokasjoner, og samtidig være en synlig leder. Det å bli godt kjent med medarbeiderne på andre lokasjoner, for deretter å etablere en god relasjon kommer ikke av seg selv. For å etablere en god relasjon kreves det at en viser interesse og har anledning til å møtes ansikt til ansikt. Den geografiske avstanden og fravær av felles treffpunkt i hverdagen gir mindre muligheter for å etablere en god relasjon. Hyppig reising med besøk på de lokasjonene hvor en har medarbeidere er derfor et viktig virkemiddel for å skape gode relasjoner. Stor reiseaktivitet er svært tidkrevende for lederne, og Jens omtaler dette på følgende måte:

«Så vi har fått det til, men det er ikke noe som kom av seg selv da. Jeg bruker veldig mye tid på reising.» (Jens)

Når en har fått etablert en relasjon og blitt bedre kjent med sine medarbeidere på andre lokasjoner er det lettere å ta kontakt for begge parter ved hjelp av Skype eller andre verktøy. Pål omtaler dette på denne måten:

«For å få til en god fjernledelse, så måtte jeg opprette kontakt, du må kjenne litt personen for da er det lettere å ta kontakt på andre måter.» (Pål)

Når kontakten først er opprettet går praten lettere på Skype de dagene eller ukene hvor en ikke har fysisk kontakt eller møte med hverandre. Den uformelle praten fungerer da godt til tross for den fysiske avstanden, men er også avhengig av tilgjengelig tid. I travle perioder blir det mindre tid og fokus på den uformelle praten. Det er en balansegang mellom å ta seg tid til den uformelle praten og det å være effektiv. Når en leder kjenner sine medarbeidere godt, er det enklere å ta kontakt kun for faglige spørsmål og avklaringer, men en må huske å ta seg tid til den uformelle praten av og til. Pål beskriver dette slik:

4. FUNN

«En kan ikke bli for effektiv, det går ikke. En må ha tid til å ta den uformelle praten også.» (Pål)

To av lederne i studien påpekte at relasjonsbygging tar tid, og at trygghet og tillit må etableres begge veier. En god relasjon bidrar til å skape tillit mellom leder og medarbeider. Dette kan være vanskeligere som fjernleder når man ikke treffes så ofte. Som leder får du ofte en bedre relasjon og dermed større tillit til medarbeidere du treffer i det daglige.

Lederne i Energiselskapet har aktivt valgt å alliere seg med andre ledere i organisasjonen på fjernlokasjonen for å ivareta sine medarbeidere der. Dette for å sørge for at de blir involvert i det daglige på sin lokasjon, både sosialt og faglig, og dermed skape en tilhørighet til organisasjonen. Samtidig kan ledere på andre lokasjoner fange opp signaler på et tidlig tidspunkt og gi viktig tilbakemelding til leder om å ta kontakt hvis problemer skulle oppstå.

Viktigheten av kroppsspråk ved kommunikasjon ble fremhevet av to av lederne i intervjuene. Dette opplevde de som mer krevende ved fjernledelse, da det kunne være en mulighet for at de ikke fanget opp viktig informasjon i kontakten med sine medarbeidere. Når kontakten og dialogen i større grad skjer via telefon eller Skype, er det en større mulighet for at viktige signaler ved hjelp av kroppsspråk ikke oppfattes. Ola fremhevet viktigheten av kroppsspråk i kommunikasjonen, og uttalte følgende:

«Jeg leser veldig mye hvis jeg sitter i et møte rundt et bord om hvordan holdninger eller hva en person tenker uten at de sier noen ting. I hvert fall når du begynner å kjenne dem og det er ikke like enkelt bestandig å oppfatte på telefon eller Skype, sånn at det opplever jeg stor forskjell på.» (Ola)

Tilgang til tilstrekkelig informasjon for å kunne fatte riktige beslutninger ble av en leder nevnt som mer krevende ved fjernledelse. Ola var opptatt av å se sine medarbeidere i sine egne omgivelser og hvordan de fungerer i sitt miljø. På denne måten kunne han danne seg et inntrykk av hvordan de fungerte i sin arbeidshverdag, både i samspill med kolleger og hvordan de utførte jobben. Han mente at denne informasjonen bidro til at han kunne ta bedre beslutninger, men opplevde at denne informasjonen var mindre tilgjengelig om medarbeidere på andre lokasjoner:

«Når jeg skal ta beslutninger øker sjansen for at jeg tar feil beslutning hvis jeg ikke vet alt rundt den medarbeideren jeg leder. Det kan bidra til feil beslutninger.» (Ola)

To av lederne mente at fjernledelse passer bedre for selvstendige medarbeidere. De tar kontakt når det er nødvendig og ellers ivaretar de jobben sin som forventet. De mindre selvstendige medarbeiderne krever tettere oppfølging og er dermed mer krevende ved fjernledelse på grunn av den fysiske avstanden. Det vil derfor være viktig for leder å sørge for å ta kontakt og besøke disse når han er på reise. Pål beskriver det slik i en kommentar:

«Å jobbe mot en som er selvstendig eller mindre selvstendig, eller en som er nyansatt, kan kreve ulik type oppfølging, så det må en tilpasse. Vi er alle ulike.» (Pål)

Per trakk frem at en av farene ved fjernledelse er at mangel på lojalitet skaper større vanskeligheter enn ved nærledelse. Ved nærledelse har du en bedre mulighet til fortløpende å fange opp det som skjer og dermed iverksette nødvendige tiltak raskere. Som leder er du avhengig av at beslutninger følges opp lojalt rundt på lokasjonene. Hvis tilliten mangler vil det skape større utfordringer ved fjernledelse enn nærledelse. Ved fjernledelse kan det da fort oppstå autonome enheter som ikke etterlever beslutninger:

«Når du har fjernledelse må du stole 100 % på de som skal representere deg. Man kan fort få sånne autonome enheter som holder på litt for seg selv.» (Per)

Funn fra lederne opplevde forskjeller mellom nær- og fjernledelse, er oppsummert i Tabell 4-3 nedenfor. Erfaringene er fordelt på de to kategoriene administrasjon og ledelse. Lederne opplevde at avstand påvirker deres kontroll og styring av underordnede i tilfeller ved manglende tillit, og at det da kan oppstå autonome enheter som jobber etter egne mål. De beskriver at det er mer tidkrevende å følge opp medarbeidere og etablere relasjoner og tillit. For å kompensere på den fysiske avstanden mellom lokasjonene brukte de mye tid på å reise.

Tabell 4-3 Ledererfaringer – forskjeller mellom nær- og fjernledelse, administrasjon og ledelse

Ledererfaringer – forskjeller mellom nær- og fjernledelse
<ul style="list-style-type: none">• administrasjon<ul style="list-style-type: none">○ kontroll og styring
<ul style="list-style-type: none">• ledelse<ul style="list-style-type: none">○ være bevisst på å se fjernledelede medarbeidere○ oppfølging av medarbeidere○ bli godt kjent med sine medarbeidere○ etablere en god relasjon○ skape tillit○ tidkrevende med stor reiseaktivitet○ kroppsspråk○ informasjon○ mer krevende med fjernledelse for mindre selvstendige medarbeidere

4.1.3 Konflikt og konflikthåndtering ved fjernledelse

Flere av lederne som ble intervjuet bekreftet at de i sin lederhverdag hadde opplevd konflikter. Pål mente at konflikter var en del av lederhverdagen gjennom at lederen må ta beslutninger som medarbeiderne kan være enten enig eller uenig i. Dette er en del av lederens ansvar. Pål beskrev dette på følgende måte:

«Som leder tar du både populære og upopulære avgjørelser, men som leder har du en rolle, og det kan folk være enig eller uenig i. Det er en del av jobben jeg har.» (Pål)

Jens påpekte at håndtering av konflikter er krevende uansett om en er nær- eller fjernleder. Samtidig mente han at det kunne være både positive og negative sider ved fjernledelse i de tilfeller en opplever en konflikt med en fjernledelede medarbeider. Når det først har oppstått en konflikt kan det være greit å slippe å møtes i hverdagen, og dermed oppleves konflikt med en medarbeider på en annen geografisk lokasjon enklere å håndtere i hverdagen. Den negative effekten av fjernledelse er at det kan være vanskeligere å kommunisere med fjernledelede via telefon eller Skype i en konfliktsituasjon, og at kommunikasjon kan være vesentlig enklere når en kan møtes ansikt til ansikt.

I intervjuene kom det frem en del ulikheter i hvordan lederne opplevde om det var forskjell i konfliktnivået ved nær- eller fjernledelse. En av lederne mente at forskjellen mellom konfliktnivå ved nær- eller fjernledelse var ubetydelig, mens de tre andre mente at det kunne være forholdsvis stor forskjell på dette. Jens var den lederen som mente det var liten forskjell på konfliktnivå ved nær- eller fjernledelse. Han mente at alle medarbeiderne opplevde at han var lite tilgjengelig på grunn av stor reisevirksomhet. Han var mye borte fra sin faste lokasjon, slik at de som var nærledet også opplevde at han var lite tilgjengelig, og med stor reiseaktivitet var han forholdsvis ofte innom de andre lokasjonene:

«Nei, det tror jeg er fordi det er ingen som synes jeg er noen plass. Selv de som er her (på lokasjon A), (jeg) opplever at de synes jeg er stort sett borte.» (Jens)

De tre andre lederne mente at det var forskjell i konfliktnivå mellom nær- og fjernledelse. Ved fjernledelse kan det ta lengre tid eller være vanskeligere å oppdage eventuell misnøye eller problemer som kan utvikle seg til en konflikt. Ved nærledelse er det enklere for medarbeiderne å ta kontakt, lederen er mer tilgjengelig og små misforståelser kan lettere ryddes opp i fortløpende. For medarbeiderne som sitter på andre lokasjoner må dialogen tas via Skype eller telefon, og da oppleves ikke lederen å være like tilgjengelig.

I intervjuet med Ola ga han uttrykk for at det på de lokasjonene hvor lederen ikke like ofte er til stede, fort kan oppstå situasjoner hvor medarbeiderne fokuserer mer på de mindre positive aspektene i arbeidshverdagen. Dette er ikke like enkelt når du omgås lederen din i hverdagen. Dette uttrykte Ola på følgende måte:

«Hvis man skal bruke kos med misnøye, så er det enklere å holde på med det når det er fjernledelse, for det er ikke like enkelt å holde på med det når du omgås lederen din.» (Ola)

Per mener at det kan være forholdsvis stor forskjell på konfliktnivå mellom nær- og fjernledelse. Fjernledelse kan gi mulighet til lokalt selvstyre i form av at muligheten til å ta egne beslutninger ligger der når leder ikke er til stede. Dette kan gi grunnlag for store uenigheter og konflikter.

4. FUNN

En av lederne hadde erfaringer med at mindre selvstendige medarbeidere i større grad kunne være en kilde til misnøye og konflikter ved fjernledelse. Medarbeidernes behov for tettere oppfølging og støtte fra leder er vanskeligere å imøtekomme ved fjernledelse, og dette kan dermed føre til mer misfornøyde medarbeidere.

Samarbeidet de to lederne i Energiselskapet hadde med ledere på andre geografiske lokasjoner, var et tiltak for å prøve å fange opp misnøye eller misforståelser før det kunne utvikle seg til en konflikt.

«Vi har sagt at hvis en ansatt ønsker å prate med noen så kan han prate med noen der, vi må samarbeide på tvers. Vi må sikre at alle får den støtten de skal ha.» (Pål)

Ingen av lederne hadde erfart at fysisk avstand mellom leder og medarbeider i en konfliktsituasjon hadde påvirket håndteringen av situasjonen. Når en konflikt først hadde oppstått, startet en formell prosess i organisasjonen som sikret lik håndtering uavhengig av fysisk avstand.

Ledernes erfaringer med forskjeller i konflikter og konflikthåndtering mellom nær- og fjernledelse er oppsummert i Tabell 4-4 under.

Tabell 4-4 Opplevde forskjeller i konfliktsituasjoner ved nær- kontra fjernledelse

Ledererfaringer – opplevde forskjeller i konflikter og konflikthåndtering
<ul style="list-style-type: none">• forskjell i konflikter<ul style="list-style-type: none">○ vanskeligere å oppdage○ kan ta lengre tid før problem eller misnøye oppdages○ kommunikasjon om vanskelige personalsaker mer krevende på avstand○ små misforståelser kan lettere eskalere til konflikt○ kos med misnøye○ lokalt selvstyre
<ul style="list-style-type: none">• håndtering av konflikt<ul style="list-style-type: none">○ ingen forskjell mellom nær- og fjernledelse

Lederne opplevde forskjell i utviklingen av konflikter, da det er vanskeligere å oppdage begynnende konflikter når en ikke er fysisk til stede. Dermed kan små misforståelser lettere eskalere til konflikt. Samtidig gir det større mulighet for «kos med misnøye» og lokalt selvstyre. Kommunikasjon rundt vanskelige personalsaker ble mer krevende, men selve håndteringen av personalsaker fulgte interne prosedyrer, og ble ikke like berørt av fjernledelse.

4.2 Kommunikasjon

Studiens andre forskningsspørsmål lyder som følgende: *Hvordan kan fjernledelse påvirke kommunikasjon mellom leder og underordnede.* Vi har valgt å dele opp dette i tre underkategorier: *hva bestemmer valg av kommunikasjonskanaler, bruk av uformell kommunikasjon til å skape gode samarbeidsvilkår og bevissthet i forhold til formidling av budskap.*

4.2.1 Hva bestemmer valg av digital kommunikasjonskanal

Felles for alle lederne er at de kommunikasjonskanalene de bruker hyppigst er Skype eller videosamtaler, samt chat-funksjonen (nettprat) via Skype. Mens lederne i Energiselskapet konsekvent bruker kamerafunksjon ved samtalene, så er ikke dette like utbredt i Helseforetaket. En av informantene beskriver bruken av Skype på følgende måte:

«Skype er jo et fantastisk virkemiddel, men tidkrevende. I dag, for eksempel, før lunsj, hadde jeg to lengre møter, 'en-til-en-møter'. Og sånn går dagene mellom kl. 8–16 da. Men Skype fungerer utrolig bra da.» (Jens)

I tillegg er det også mye e-postkorrespondanse, og noe bruk av telefon. En av lederne bruker også Facebook aktivt til å kommunisere med sine underordnede. To til tre ganger i uka poster han ulik informasjon på en lukket gruppe inne på Facebook. Dette er en kjapp måte å informere på og han når ut til mange innen kort tid. Fordelen med å kommunisere på Facebook er at det da er enklere å nå alle de som ikke utfører alle arbeidsoppgavene ved en datamaskin, da alle har muligheten til å delta i gruppen også gjennom mobiltelefon.

Hva som avgjør valget av kommunikasjonskanal, er kompleksiteten av samtalen. Små avklaringer tas ofte med noen kjappe meldinger via chat, mens i andre sammenhenger er muligheten for skjermdeling nødvendig. En av informantene sier det slik:

«Er det bare småting, 'ja- eller-nei-avklaringer', eller spørsmål, 'Har du sett?', 'Har du oppfattet?' Da er det chat. Tar det med en gang, kjapt. Hvis jeg lurere på noe eller hvis noen skal spørre om noe, blir det som oftest video, alternativt telefon. Men det er sjelden vi bruker telefon.» (Jens)

Utviklingen av teknologien de senere årene har gjort det enklere å kommunisere med de som fjernledes. Spesielt har muligheten for, og bruken av, kamerafunksjon ved video- eller Skype-møter forenklet kommunikasjonen mye. Kommunikasjon oppleves mye nærmere og bedre når du ser de du kommuniserer med. Som en av informantene sier så var det litt uvant med kamera i begynnelsen, det var nesten slik at alle sjekket hvordan de var på håret før de kunne ta et videomøte før. Men som han også sier:

«Ja, det er litt forskjell fra å prate på telefon, eller slik som vi gjorde fra 10 år siden når vi satte med en stor 'padde' (lydkonferanseutstyr) midt på bordet her, det å se folk har veldig mye å si, du kan se ansiktsuttrykk du kan se kroppsspråk, så vi bruker fortrinnsvis med kamera, slik at vi har bilde av hverandre. Det er triveligere det. Jeg synes det, og man blir vant til det etter hvert.» (Pål)

De mest sentrale funnene ved valg av kommunikasjonskanaler er listet opp i Tabell 4-5 nedenfor. Informantene brukte Skype til videomøter for avklaringer og møter som krever deling av skjerm, eventuelt chat for mindre avklaringer. For deling av informasjon om dagsaktuelt arbeid i organisasjonen brukte de i Helseforetaket en lukket Facebook-gruppe.

4. FUNN

Tabell 4-5 Valg av digital kommunikasjonskanal

Valg av digital kommunikasjonskanal
<ul style="list-style-type: none">• videomøter (Skype)<ul style="list-style-type: none">○ møter og avklaringer som innebærer deling av skjerm
<ul style="list-style-type: none">• chat (Skype)<ul style="list-style-type: none">○ mindre, raske avklaringer
<ul style="list-style-type: none">• lukket gruppe på sosiale medier (Facebook)<ul style="list-style-type: none">○ deling av informasjon blant ansatte

4.2.2 Bruk av uformell kommunikasjon til å skape gode samarbeidsvilkår

Det meste av kommunikasjon er uformell kommunikasjon. Formell, eller offisiell kommunikasjon, er i hovedsak skriftlig offisielle rapporter eller direktiver. Uformell kommunikasjon er ofte en berikelse til formell kommunikasjon. I tillegg til at uformell kommunikasjon også er den småpratene mellom folk, som kan være jobberelatert eller rent privat. Ikke uten grunn at det sies at både kopimaskinen og kaffemaskinen er to viktige installasjoner i en organisasjon. Disse to treffpunktene er ikke til stede ved fjernledelse. Disse to treffpunktene representerer noe som er viktige for relasjonsbygging som igjen er en grunnstein for god kommunikasjon. Alle lederne vi intervjuet er svært bevisst på å bygge relasjoner og tillit gjennom uformell kommunikasjon, selv om det i Skype- eller videomøter blir fort formelt. Som en av informantene sier:

«For du tar ikke med deg kaffekoppen og ringer opp en på video og liksom: 'Har du tid til en kopp kaffe?'» (Jens)

Men videre så sier han også:

«Ja, det blir jo litt sånn: 'Fikk du ungen på barnehagen i dag?' eller 'Hvordan går det med barnebarnet?' Det blir jo litt sånn prat, spør jo om det, og er det noen som er med i bue-korpset så må jeg jo passe på å spørre om det. Ja, eller 'Går det bra med dattera sin tenniskarriere?' eller '..sønnen sin fotballkarriere?', sant. Setter alltid av tid til å prate litt om det også da.» (Jens)

Noe prat av privat karakter forsøkes tas med også ved bruk av de digitale kommunikasjonskanalene, selv om det ofte ble mer rett på jobbrelatert saksprat enn ved et fysisk møte. Felles for lederne var at de var veldig bevisst på at de gangene de var på de ulike lokasjonene, så var den uformelle praten med en kaffekopp i handa svært viktig. Som en av de sa:

«Men når jeg var der så tok jeg meg tid til å gå litt rundt, ta en kopp kaffe og høre litt med avdelingsoverlegen, ikke sant, og på 'medisin' (medisinsk avdeling) og på 'nevro' (nevrologisk avdeling) og med sykepleierne. Så jeg er jo egentlig en sånn sosial leder som liker den uformelle kaffekoppen, så lenge den ikke blir for lang, for det er jo en måte å lede på det også, å være synlig.» (Per)

Det å være synlig når en er leder for mange medarbeidere i en stor organisasjon kan være krevende, og kanskje spesielt i en organisasjon hvor det jobbes turnuser. Det å møte de aller fleste en eller annen gang er omtrent umulig. Men for bygging av relasjoner og tillit er bruk av tiden til å være synlig en viktig faktor, selv om det kanskje går på bekostning av andre arbeidsoppgaver som må tas igjen på et annet tidspunkt:

«Om en ikke tar noen store beslutninger der og da, så er det å bygge tillit, bygge relasjon og ikke minst det å være litt synlig og ta seg en kopp kaffe på sengeposten (det er av viktighet). Det gjorde jeg her også, minst en gang i uka, hadde en sånn fast (kaffekopp), spesielt på fredagene klokka 14:00, for da er det kake over alt.» (Per)

En av de andre lederne er bevisst på at det er en uformell sekvens i alle ukesmøtene (betegnelse på faste ukentlige møter) som er via video. Dette også for relasjonsbygging og skapning av tillit. Som han sier:

«Sånn som på ukesmøte så har vi et punkt som går på runde rundt bordet, det gjelder alle, også den på veggen. Hva som er hovedpunktene denne uken her, type reiser, behov for at leder tiltrer med litt støtte, oppgaver som må ha fokus. Og da er det den ansatte, og den som henger på veggen, får all informasjon om hva de andre gjør, sånn at det også er en del for å være med på laget da, at du har en del slike fellesmøter.» (Pål)

4. FUNN

Hovedfunnene tilhørende *uformell kommunikasjon* er listet opp i Tabell 4-6 nedenfor.

Tabell 4-6 Uformell kommunikasjon

Uformell kommunikasjon
<ul style="list-style-type: none">• bygging av relasjoner og tillit<ul style="list-style-type: none">○ bevisst verdien av uformell prat av privat karakter for bygging av relasjoner og tillit
<ul style="list-style-type: none">• inkludering, samhold<ul style="list-style-type: none">○ uformell prat som del av inkludering og samhold i gruppen
<ul style="list-style-type: none">• treffpunkt, «kaffekoppen»<ul style="list-style-type: none">○ pauser som treffpunkt for uformell prat ved stedlige møter

Lederne hadde fokus på verdien av uformell kommunikasjon og brukte dette for å utvikle relasjoner, tillit, følelse av inkludering og samhold. De brukte bevisst pauser som treffpunkt for uformell prat.

4.2.3 Bevissthet i forhold til formidling av budskap

Formidling av budskap slik at det blir oppfattet slik som det er ment, er en krevende øvelse. Det vil være mange faktorer som kan forårsake mistolking av et budskap. Samtidig som det kan være vanskelig å fa samlet inn så mye informasjon slik at en har alle fakta på bordet før en beslutning skal tas. Det kan være krevende å få forankret en enighet om hva som er beste praksis og hvordan komme fram til den. Slik beskriver Jens det:

«Og det er klart, når du sitter her (lokasjon A) og det sitter ledere nedi der (lokasjon B), som snakker sammen og har på en måte en praksis som er etablert og ingen er fornøyd egentlig. Så skal de egentlig dytte mer over på meg, opplever jeg da. Og så skal du prøve å snakke med dine og finne ut, dine to som jobber mot denne installasjonen. De er helt uenige om hvordan det fungerer. Den ene synes det fungerer helt supert og den andre synes bare det er helt katastrofe. Og så synes den ene lederen at det er helt ræva og så hu andre lederen blir sur i møtene når jeg tar det opp.» (Jens)

4. FUNN

Ofte kan medarbeidere på ulike lokasjoner ha ulike måter å kommunisere på. Desto bedre de som kommuniserer sammen kjenner hverandre desto mindre sjans er det for at budskapet blir mistolket. Det å være lederen som skal formidle en enhetlig praksis i en situasjon hvor du mottar ulike budskap fra forskjellige kanter kan fort bli svært krevende:

«Når du skal prøve å sette deg inn i ting for å ta en beslutning om hva som er den beste løsningen her, så er det å være fjernleder faktisk veldig tidkrevende altså. For du får så mange forskjellige historier, du vet ikke hva som foregår imellom, du har ikke full oversikt over hvem som snakker sammen og slike ting. Nå har jeg begynt med en-til-en tilnærming da, med alle 'stakeholderene' (interessentene). Prøve på en måte å få oversikten.» (Jens)

Bruk av aktiv lytting for å forsikre seg om at budskapet blir oppfattet slik det er ment fra avsender, i tillegg til å prate med alle interessentene, er metoden Jens har funnet ut fungerer best for han i slike situasjoner. Jens utdyper videre hvordan han opplever at informasjonsflyten bidrar til at beslutningsprosessen tar ekstra tid:

«Det er litt vanskeligere akkurat når det er ting du vil endre på, men egentlig ikke har bestemt deg for hva som er den beste løsningen. Hva som er den riktige beslutningen. Og så får du så ulike 'input' (informasjon), og så greier du ikke i tilstrekkelig grad å sjekke fakta. Det synes jeg er vanskelig. Jeg tror jeg har gravd fram nok nå, men det tar tid.» (Jens)

Det er mye som påvirker hvordan vi kommuniserer med hverandre. Selv innad i en og samme organisasjon kan det oppstå forskjellige «stammespråk» og ulike sjargonger. Dette kan føre til at lokasjoner ser på hverandre med litt skepsis. Forskjellige kulturer og etablerte praksiser kan være vanskelig å forene:

«Før var det sånn at de som satt på en lokasjon sa at 'De på lokasjon A skjønner ikke det her de, de gjør det på sin måte.' Og så sier de på lokasjon A at 'Herregud, de gjør det så tungvint, de på lokasjon B.' Og de på lokasjon C sitter og kikker ut og prøver å få ingen til å se seg så. Og så i tillegg, innad i det ene miljøet, så er det fire forskjellige praksiser. Og da når ingen snakker sammen.» (Jens)

4. FUNN

Det kan være krevende å skape en kultur for god og åpen kommunikasjon. I en organisasjon vil det alltid bli tatt beslutninger som noen er uenige i. Hvis upopulære avgjørelser blir gjenstand for omkamp i stedet for at organisasjonen slutter opp om en vedtatt beslutning, vil gjerne dette påvirke hvordan kommunikasjonen utarter seg både fra avsender og hos mottaker:

«Du er 'på' (oppmerksom, fokusert) hele tiden på ting som har stor betydning, og det er for eksempel tillit. At du føler at du har det og at du føler at du får det tilbake. Det er noe av det jeg syntes var veldig problematisk i lokasjon A, at man fikk aldri den 'good feelingen' (godfølelsen) oppi der, på nettopp tillit. Jeg hadde ikke tillit til enkelte der, og sikkert visa versa uten at jeg fikk høre det da, men det er noe du 'senser' (føler) på, for det er en del upopulære beslutninger som ble tatt og som ble planlagt tatt og om det skaper, om ikke konflikt, så skaper det spenning, og spenning det er ikke et godt ord å ha i en oppbyggende fase for eksempel tillit igjen da.» (Per)

Tillit er som kjent noe som en får, ikke noe en kan kreve eller ta. Å bygge tillit kan være både vanskelig og tidkrevende. Spesielt hvis det i utgangspunktet oppleves at deler av organisasjonen, eller enkelte lokasjoner, viser en mer eller mindre kollektiv misnøye overfor utøvelse av ledelse uten at det blir satt på dagsorden. Per har gjort seg erfaringer på dette og hvor krevende det er å gjøre noe med en slik situasjon:

«Da handler det ikke bare om lederskap, men det handler om hvordan vi mennesker er sammensatt og ikke akkurat hvilken rolle du har. Og det er klart, så det at det er mer ... det ligger jo mer i ordet også, det å bygge tillit og det å bygge konfidensialitet i noe som ligger langt unna der du til daglig er, hvert fall til meg sier det selv at det koster mer.» (Per)

Tidsaspektet er noe alle lederne hadde fokus på. Ved fjernledelse har ikke lederne den tette daglige kontakten med sine medarbeidere. Er det noe som ligger og ulmer så vil det gjerne ta lengre tid før det oppdages enn hvis leder og medarbeider omgås daglig. Det samme gjelder også hvis det er misnøye mellom medarbeidere på en annen lokasjon enn hvor lederen sitter:

4. FUNN

«Det kan være vanskelig å fange opp det (begynnende misnøye), for du har ikke den daglige praten, den uformelle praten. Du kan banke på døra til noen, eller kanskje i løpet av dagen da, så det er kanskje ikke like lett, kanskje sånn sett er jeg ikke like tilgjengelig (for underordnede på andre lokasjoner) som når jeg sitter der jeg sitter og alle (nærlede) kan bare komme inn til meg og prate om det de vil når de vil. Så jeg er kanskje ikke like tilgjengelig, så da må du (som fjernlede) kanskje ta det på Skype eller telefon. Det er kanskje ikke like artig alltid, men igjen kommer det an på hvordan en gjør det og så er det sånn at vi samarbeider på ledernivå også på tvers av lokasjonene da.» (Pål)

Ofte kan det også oppleves at terskelen blir litt høyere for å ta opp ting ved fjernledelse. Småting som ofte kan bli tatt opp i en uformell prat i gangen eller ved kaffemaskina ved stedlig ledelse, kan ofte bli oversett eller utelatt ved fjernledelse. Det oppleves ikke «stort» nok til at det utløser en e-post eller en Skype-samtale.

«... du blir usikker på beslutningene når du ikke er like trygg på hvordan det er rundt omgivelsene til de du leder da. Jeg tror også det at tilbakemeldingene til arbeidere som er på de lokasjonene som er fjernlede tror jeg ikke kommer så ofte, og så tror jeg at det må være en større feil eller at det må være, utfordringen må være litt større for at de melder det kontra at noen kommer og snakker med deg når det er nærledelse. Sånn at der er ofte ting mer ute av kurs før du får vite det.» (Ola)

Fokus på samarbeid, og hvordan de best mulig kunne skape arenaer for dette var noe alle lederne også var opptatt på. Både i forhold til oppgaveløsning, men også i forhold til å sørge for at enkeltindividene fikk en best mulig arbeidssituasjon:

«Vi har sagt at hvis den ansatte ønsker å prate med noen så kan han prate med noen der (lokasjon A). Og de kan bare prate sammen de (medarbeider og lokal leder uten personalansvar), så det er litt sånn, vi må samarbeide på tvers. Vi må sikre at alle får den støtten de skal. Selv om jeg er ressurseier (leder med personalansvar), det høres så upersonlig ut, så betyr ikke det at vi ikke samarbeider på tvers – det gjør vi mye og det er kjempeviktig.» (Pål)

4. FUNN

«Når jeg skal ta beslutninger så er jo, sjansen øker jo for at jeg tar feil beslutning hvis jeg ikke vet alt rundt den lederen jeg tror jeg leder ... Det kan bidra til feil beslutninger.» (Ola)

Sitatene fra to av våre informanter viser her til at de har stort fokus på å bruke kommunikasjon på en god måte for å innhente faktaopplysninger de behøver for å kunne ta nødvendige beslutninger. Skal de kunne ta gode beslutninger så må de ha så mange fakta som mulig på bordet før beslutningen tas.

Alle lederne var bevisste på viktigheten av at budskapet ble forstått slik det var ment formidlet. De mest sentrale funnene tilknyttet formidling av budskap er listet opp i Tabell 4-7 nedenfor.

Tabell 4-7 Formidling av budskap

Formidling av budskap
<ul style="list-style-type: none">• beslutningsprosess<ul style="list-style-type: none">○ utfordrende å samle fakta for å kunne ta riktig beslutninger ved ulike tolkninger av budskap
<ul style="list-style-type: none">• samordning av informasjon<ul style="list-style-type: none">○ tidkrevende å samle informasjon fra ulike lokasjoner
<ul style="list-style-type: none">• mindre uformell prat<ul style="list-style-type: none">○ hemmer oppfangning av mistillit og begynnende konflikter på et tidlig tidspunkt○ mindre direkte tilbakemeldinger fra underordnede ved avstand – hever terskelen for å ta kontakt

Informantene beskrev at beslutningsprosesser var mer tidkrevende og utfordrende ved fjernledelse, da de ulike lokasjonene tolket budskap ulikt og ga dermed ulik informasjon tilbake til leder. Dette medførte også at samordning av informasjon var mer tidkrevende. Avstanden og bruk av digitale kommunikasjonskanaler medførte mindre uformell prat mellom leder og underordnede, noe som reduserte muligheten til å fange opp begynnende konflikter og misnøye på et tidlig tidspunkt og reduserte også direkte tilbakemeldinger fra underordnede.

4.3 Organisasjonskultur

Studiens tredje forskningsspørsmål lyder som følgende: *Hvordan opplever ledere at organisasjonskultur betinger utøvelse av fjernledelse i et helseforetak sammenlignet med i et energiselskap?* Vi har valgt å dele opp dette i to underkategorier: hvordan lederne opplever at organisasjonskulturen påvirker deres arbeid med å utvikle en ønsket organisasjonskultur, og opplevde *dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur*.

4.3.1 Å utvikle en ønsket organisasjonskultur

Alle lederne har gitt beskrivelser av sin erfaring tilknyttet det å utvikle en ønsket organisasjonskultur blant sine underordnede. Lederne har opplevd det som en utfordring at underordnede vil oppfatte et budskap forskjellig, avhengig av hvilken lokasjon de tilhører. Jens beskriver dette slik:

«Altså, ting blir jo tolket i en sammenheng, og den sammenhengen, den tolkningen den går litt i forskjellig retning på de forskjellige lokasjonene. Sånn vil det alltid være. Jeg må jo jobbe for å få jobbet inn det. Måten vi analyserer det vi holder på med, den prosessen med det må jo jeg jobbe for å få til likt for alle som jobber, slik at de tenker likt på like problemstillinger.» (Jens)

Alle intervjuobjektene har i varierende grad jobbet med å få de ulike lokasjonen til å se på seg selv som ett lag med felles mål og oppnå en felles kultur. De har også beskrevet at forskjeller i visjon, hensikt og mål oppleves som et hinder i internt forbedringsarbeid. Jens beskriver viktigheten av å forene medarbeidere på de ulike lokasjonene på denne måten:

«Jeg må jo prøve å gjøre det likt. Prøve å bygge et lag med felles mål. På en måte ha en felles visjon og felles purpose, at vi jobber mot det samme. Skal vi drive med forbedring så er vi i alle fall nødt til å vite hvilken retning vi skal, så det er jo veldig viktig.» (Jens)

Utfordringen med å forene ulike lokasjoner og skape felles retning er imidlertid mer gjentakende og kommer i sterkere grad frem hos intervjuobjektene fra Helseforetaket. Intervjuobjektene fra Energiselskapet beskriver også at de har jobbet med spesifikt med dette,

4. FUNN

men basert på hvor ofte temaet går igjen i intervjuene, fremstår utfordringen og være på et høyere nivå hos Helseforetaket. De beskriver også at situasjonen påvirker deres mulighet til å drive internt forbedringsarbeid og ta ut læring på tvers av lokasjonene. Ola fra Helseforetaket beskriver situasjonen mellom de to forskjellige lokasjonene slik:

«... det redskapet som jeg jobber med er åpenhetskultur, altså at jeg forteller om lokasjon A når jeg er på lokasjon B og om lokasjon B når jeg er på lokasjon A. Så noen ganger virker det som de ikke er interessert i å høre om det i det hele tatt, det som foregår på den andre lokasjonen, og det synes jeg er litt rart egentlig.» (Ola)

Pål fra Energiselskapet gir en annerledes beskrivelse av deres situasjon om samarbeid på tvers av lokasjonene, hvor det forventes å bruke ressurser på tvers for å ta ut læring og utvikle kompetanse innenfor de ulike fagområdene og på tvers av lokasjoner:

«I den forrige jobben jeg hadde, hadde jeg også fjernledelse. Jeg satt med (min) leder i en annen by og med parallellledere rundt forbi i Norge og det er klart at det krever en organisasjonskultur som gjør til at vi blir ganske gode på de verktøyene vi har for å kunne prate på tvers av geografi, altså Skype og video og sånne ting, for vi er helt avhengig av å ha en organisasjonskultur på tvers innenfor fagområdene ... sånn at organisasjonskulturen er: bruk de verktøyene vi har, reduser reising, samarbeid på tvers av byene.» (Pål)

Flere av lederne, både hos Helseforetaket og Energiselskapet, påpeker at de forsøker å drive intern forbedring gjennom og påvirke organisasjonskulturen. Ola poengterer også hvordan organisasjonskulturen kan påvirke hastigheten på endring i organisasjonen:

«Jeg tenker slik at når du holder på med organisasjonsendring og endringsledelse, så er det om å begynne å få bevegelse på massen, altså medarbeiderne. Slik at om en ikke får tatt alle beslutningene med en gang, i hvert fall begynne å få bevegelse og at en gjør det i den hastigheten som kulturen tillater eller tåler. At det ikke går for fort, det går ikke heller, da er en tilbake til start igjen. Det handler om å få bevegelse.» (Ola)

4. FUNN

Når intervjuobjektene forteller om innsatsen som kreves for å skape felles organisasjonskultur på tvers av lokasjoner, så er de alle av samme inntrykk - at det kreves mer av de for å oppnå en felles kultur på tvers av lokasjoner. Alle henviser til at fysisk oppmøte mellom dem og underordnede er metoden de anser mest hensiktsmessig for å bygge tillit, relasjoner og organisasjonskultur. Følgende utsagn fra Per omtaler dette:

«Så for min del var det et bevisst valg det å for det først å ha de fysiske møtene på lokasjon C, det var mange som mente at vi kan ha det på video istedenfor, men nei, skal vi bygge kultur, bygge samarbeidsklime, så må en møtes.» (Per)

Dette fokuset på fysisk oppmøte på flere lokasjoner går igjen i alle intervjuene og medfører at lederne opplever å bruke mye tid på å reise mellom lokasjonene.

Funn tilknyttet hvordan lederne i Helseforetaket og Energiselskapet oppgir at de forsøker å utvikle ønsket organisasjonskultur er oppsummert i Tabell 4-8.

Tabell 4-8 Tilnæringer tilknyttet utvikling av ønsket organisasjonskultur

Lederne i Helseforetaket og Energiselskapet oppgir at de forsøker å utvikle ønsket kultur ved å	
<ul style="list-style-type: none">• bygge tillit gjennom åpenhet	<i>(Helseforetaket)</i>
<ul style="list-style-type: none">• bygge relasjoner, lagfølelse, tilhørighet og samarbeidsklime på tvers av geografiske lokasjoner	<i>(Helseforetaket)</i> <i>(Energiselskapet)</i>
<ul style="list-style-type: none">• utvikle organisasjonen gjennom å dele erfaringer mellom de ulike lokasjonene	<i>(Helseforetaket)</i> <i>(Energiselskapet)</i>
<ul style="list-style-type: none">• forene medarbeiderne gjennom formelle trekk som felles mål, verdier eller visjoner	<i>(Helseforetaket)</i> <i>(Energiselskapet)</i>

I Helseforetaket jobbet lederne med å utvikle en ønsket kultur ved å bedre tillit gjennom økt åpenhet, bygge relasjoner, samarbeidsklime og forene medarbeidere gjennom organisasjonens verdier. En lignende tilnærming var valgt i Energiselskapet, hvor de jobbet med å bygge lagfølelse og tilhørighet til organisasjonen, samtidig som de forsøkte å forene

medarbeiderne gjennom felles mål og visjoner. Lederne i begge selskapene jobbet med å dele erfaringer mellom de ulike lokasjonene.

4.3.2 Dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur

En fremtredende forskjell mellom intervjuobjektene fra Energiselskapet og Helseforetaket om hvordan de opplever fjernledelse, er forbundet med styringsmekanismer og kultur som betingelse for lederskap, hvor dette oppleves som den største utfordringen med fjernledelse for lederne fra Helseforetaket. I intervjuene hos Helseforetaket var også beslutningslojalitet og innvirkning av nærmiljøet en del av denne utfordringen. Dette er tema som er langt mindre omtalt i intervju med ledere fra Energiselskapet. Per hos Helseforetaket beskriver forskjeller i organisasjonskulturen på de to lokasjonene, og hvordan dette igjen påvirker beslutninger, på følgende måte:

«Der er det mer sånn at når jeg har tatt en beslutning på lokasjon A og de har vært uenige, så er det full samling på bakrommet når jeg har forlatt åstedet, og så blir det en omkamp dagen etter. Imens her på lokasjon B er det mer sånn 'Okay' - du får ikke omkampen i så stor grad.» (Per)

Omkamp og beslutningslojalitet var også et omtalt tema hos den andre av helseforetak- lederne, Ola. Han beskriver samtidig hvordan han opplever at samfunn og nærmiljø spiller en faktor i organisasjonskulturen på de ulike lokasjonene:

«... jeg tror det er kamp om distrikt og arbeidsplasser som ligger i bunnen. De står jo mer samlet på lokasjon A. Vi så jo det med universitet, det tok ikke mange dagene for de å få til 6 000 på torget. Det er ikke likens her på lokasjon B. De står mer samlet på lokasjon A enn lokasjon B. Nei, jeg forsto ikke hvor dypt dette lå da jeg begynte her.» (Ola)

Per hos Helseforetaket opplevde at de store forskjellene i kultur mellom lokasjon A og lokasjon B påvirket han til å endre ledelsesstil avhengig av hvor han befant seg.

«Ja, det er ikke noen tvil om at når jeg var her (lokasjon B) og snakket med sjefen for avdeling B1 (lokasjon B) eller avdeling B2 (lokasjon B), så var jeg sånn.. (avslappet).

4. FUNN

Men skulle jeg til lokasjon A, så var jeg skjerpet, alltid agenda. Det var bare sånn, der kjente jeg at jeg måtte, måtte være tydelig leder, mye tydeligere leder. Så det var ingen tvil om at jeg, hvert fall fra mitt ståsted, så tok jeg frem mer den militante delen av meg når jeg var på lokasjon A enn når jeg var her (lokasjon B).» (Per)

Ved spørsmål om hvorfor han opplevde behov for å endre ledelsesstil beskriver han en situasjon hvor det ved en av lokasjonene var misnøye med hans lokasjonstilhørighet som leder, og hvor det var et ønske hos lokasjon A at de skulle oppfattes som like viktig eller prioritert som lokasjon B. Slik er Pers begrunnelse for å ta i bruk en annerledes ledelsesstil når han var ved lokasjon A:

«Det hører vel litt med til historien at lokasjon A var veldig imot det at det skulle bli en leder og at han skulle være her (lokasjon B). De ville ha en egen leder ..., eller hvert fall hvis lederen skulle ... (høre til lokasjon B), så skulle jeg være to og en halv dag på lokasjon A og to og en halv dag her (lokasjon B) ... det er noe med det her likeverdet – det absolutte likeverdet som en hylar etter.» (Per)

Per beskriver også hvordan subkultur på en av lokasjonene oppleves å gi styringsproblemer. Dette beskriver han ved å si følgende:

«Det er en kultur for sykehuset sitt (lokasjon A), en helt annen kultur i forhold til ... En aksepterer ikke å bli styrt på samme måten som her (lokasjon B).» (Per)

Per hos Helseforetaket antyder at det har utviklet seg en kultur for sterkere selvråderett for de deler av organisasjonen som er lokalisert lengre ut i distriktene:

«Det er kanskje det med selvråderetten som er mye sterkere når du kommer ute i ... (distriktene)» (Per)

De mest sentrale funnene innen opplevde dysfunksjonelle effekter forbundet med organisasjonskultur er oppsummert i Tabell 4-9.

4. FUNN

Tabell 4-9 Opplevde dysfunksjonelle effekter ved Helseforetaket og Energiselskapet

Opplevde dysfunksjonelle effekter forbundet med organisasjonskultur	
<ul style="list-style-type: none">• styringsproblemer<ul style="list-style-type: none">○ et forhold mellom leder og underordnede preget av misnøye, mangel på tillit og påvirkning fra ytre omgivelser påvirker formelle styringsmekanismer○ mangel på tillit påvirker valg av lederstil ved en av lokasjonene○ begrenser hastighet på endringsprosesser	(Helseforetaket)
<ul style="list-style-type: none">• gruppetenking<ul style="list-style-type: none">○ den ene lokasjonen er uinteressert i hva som foregår på den andre lokasjonen	(Helseforetaket)
<ul style="list-style-type: none">• redusert innovasjon og nytenking<ul style="list-style-type: none">○ redusert erfaringsoverføring mellom lokasjonene reduserer evne til innovasjon og nytenking	(Helseforetaket) (Energiselskapet)

I Helseforetaket opplevde de fjernledelse og organisasjonens utforming var en av de underliggende årsakene til misnøye og mangel på tillit, samtidig som fysisk avstand mellom leder og underordnede bidro til å gi større spillerom for blant annet omkamper. De to lokasjonene opptrådte som to klare grupperinger, hvor den ene lokasjonen var uinteressert i å høre erfaringer fra den andre lokasjonen. En noe lignende beskrivelse ble gitt av Energiselskapet, hvor medarbeidere på de ulike lokasjonene forsvarte sin arbeidspraksis og virket uinteressert i å lære av de andre.

4.4 Oppsummering

Lederne i Helseforetaket og Energiselskapet hadde noe ulike lederegenskaper og lederatferd, uten at de opplevde at dette ble særlig påvirket av fjernledelse. Ledernes erfaringer med fjernledelse viser at utfordringene med fjernledelse først og fremst ligger innenfor relasjonene mellom leder og medarbeider.

Funn innen kommunikasjon viser kun mindre forskjeller mellom de to organisasjonene med hensyn til valg av kommunikasjonskanal, uformell kommunikasjon og formidling av budskap. Det er ofte kompleksitet i budskapet som avgjør hvilken kommunikasjonskanal

lederne velger å bruke. Lederne er bevisst bruk av uformell kommunikasjon i forbindelse med tillits- og relasjonsbygging, samtidig som de opplever at det er mer utfordrende å opprettholde samme nivå av uformell kommunikasjon ved fjernledelse. Formidling av budskap ved beslutningsprosesser og samordning av informasjon oppleves mer krevende ved fjernledelse.

Lederne i Helseforetaket og Energiselskapet hadde en relativt lik tilnærming til å utvikle ønsket organisasjonskultur, hvor de blant annet brukte organisasjonenes formelle mål, verdier og visjon for å utvikle kulturen. De hadde fokus på å bygge relasjoner, tillit, lagfølelse og tilhørighet blant sine medarbeidere. Lederne i Helseforetaket opplever misnøye og manglende tillit ved deler av organisasjonen, og mener fjernledelse og utforming av organisasjonen er en del av årsaken til dette.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi se våre funn opp mot litteratur presentert i litteraturkapittelet. Vi vil se på hvordan fjernledelse oppleves fra et lederperspektiv. Kapitlet er tredelt etter samme inndeling som tidligere i oppgaven: ledelse, kommunikasjon og organisasjonskultur. I første del diskuteres lederstil og sentrale lederoppgaver opp mot relevant teori for å belyse eventuelle effekter fjernledelse kan ha på dette. I andre del diskuteres kommunikasjon og hvordan lederne opplever at fjernledelse påvirker måten de kommuniserer med sine medarbeidere på. Både når det gjelder valg av kommunikasjonskanaler og hvordan de på best mulig måte ivaretar en god arena for kommunikasjon. I tredje del diskuteres hvordan ledere opplever at organisasjonskultur betinger utøvelse av fjernledelse i et helseforetak sammenlignet med et energiselskap. Vi har valgt å dele dette opp i hvordan lederne opplever at organisasjonskulturen påvirker deres arbeid med å utvikle en ønsket organisasjonskultur, og opplevde dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur.

5.1 Ledelse

Vi vil i denne delen av oppgaven forsøke å besvare forskningsspørsmålet: *Hvordan kan fjernledelse påvirke lederstil og sentrale lederoppgaver?* Det finnes i dag mange ulike teorier om *lederstil* hvor sammenhengen mellom lederstil og effektivitet er mer eller mindre godt dokumentert. Vi ønsket derfor å se på dette på et mer generelt nivå i form av ledernes fokus på relasjoner kontra oppgaver i organisasjonen. Alle lederne hadde en klar oppfatning av hvordan de fremsto som ledere, men ingen knyttet dette til en spesiell lederstil. Lederne var likevel tydelige på sitt fokus knyttet til grad av relasjon- eller oppgaveorientering. På bakgrunn av disse svarene og svar på de øvrige spørsmålene i intervjuet ga dette et godt grunnlag for å plassere lederne i Blake og Moutons (1985) Ledergitter, se Figur 2-1. Samtidig kan ledernes beskrivelse av seg selv som ledere tydelig henføres til den mer tradisjonelle inndelingen av lederrollen i administrasjon og ledelse.

Alle de fire lederne gir uttrykk for at de er opptatt av menneskene i sin lederhverdag. Pål presiserte at det er viktig å ha fokus på menneskene i organisasjonen, og være tett på og følge opp den enkelte. Samtidig var han opptatt av å vise omsorg for sine medarbeidere, samt å gi gode og konstruktive tilbakemeldinger. Pål viste høy interesse for medarbeiderne i organisasjonen. Jens hadde erfart at det var viktig å forstå og håndtere mennesker i sin rolle

som leder, og likte godt å samarbeide med andre og se at andre vokser med oppgaven og behersket utfordringer. Til tross for dette kan Jens sies å være noe mindre interessert i menneskene enn oppgavene i organisasjonen, men med fortsatt tydelig fokus på menneskene kan han beskrives som over middels medarbeiderorientert. Ola utviste høy interesse for medarbeiderne i organisasjonen. Han var opptatt av kommunikasjon og endringsledelse, og oppfattet seg selv som en tydelig og lyttende leder. I sin lederrolle var han spesielt opptatt av kommunikasjon og uttrykte at dette var et viktig verktøy. Per beskrev seg selv som en tydelig leder og var opptatt av å være til stede og synlig for sine medarbeidere. Han var opptatt av teambasert ledelse og forankring i ledergruppen. Per kan beskrives å ha høy interesse for medarbeiderne i organisasjonen. Han ga imidlertid uttrykk for at han tilpasset sin lederstil til situasjonen, se for øvrig drøfting under emnet organisasjonskultur. Ved lokasjon A opplevde han på grunn av utfordrende forhold med organisasjonskulturen at han hadde behov for å bruke en mer autoritær og mindre delegerende lederstil. Likevel må Per totalt sett betraktes å ha høy interesse for medarbeiderne i organisasjonen. Det var imidlertid ingen av lederne som ga uttrykk for at dette var noe de la ensidig vekt på, eller at de ønsket å bli godt likt av alle eller unngikk konflikter. Lederne var også opptatt av å skape resultater for sin virksomhet. Selv om lederne hadde noe ulik menneskeorientering i utøvelsen av sitt lederskap, var alle tydelig på at dette var viktig og de utviste over middels eller høy interesse for sine medarbeidere. Over middels eller høy interesse for medarbeiderne plasserer lederne i øvre sjikt på y-aksen, interesse for medarbeidere, i Blake og Mouton (1985) sitt Ledergitter. Funnene tilhørende menneskeorientering i studien kan også knyttes til begrepet ledelse som kjennetegnes av at det i større grad legges vekt på menneskene og de psykologiske prosessene i virksomheten. Gjennom høy og over middels interesse for medarbeiderne i organisasjonen kan lederne sies å være opptatt av lederskap eller ledelse.

X-aksen i Blake og Mouton (1985) sitt Ledergitter viser interessen for organisasjonen eller grad av oppgaveorientering. En oppgaveorientert ledelse er svært opptatt av effektivitet, og lederen stiller store krav til sine medarbeidere og kan oppleves som svært autoritær. Det var ingen av lederne som klart og entydig ga uttrykk for at de kun var opptatt av oppgaven eller å nå målene for enhver pris. Selv om de ikke kun var opptatt av å løse arbeidsoppgavene på en mest mulig effektiv måte, hadde de ulik grad av fokus på oppgaven. Pål beskrev seg selv som tett på som leder, som likte å følge med på hvordan det gikk med oppgavene. Han var strukturert og opptatt av å prioritere de viktigste oppgavene for å nå målene og var tydelig på

at oppgavene skulle gjennomføres til riktig tid til riktig kvalitet. På bakgrunn av dette kan Pål sies å ha høy interesse for organisasjonen. Jens oppfattet seg selv som oppgaveorientert, og var veldig opptatt av å forstå hva avdelingen holdt på med. Han oppfattet seg som lite flink til å delegere og likte å gjøre ting selv. Oppsummert kan Jens sies å ha høy interesse for organisasjonen. Ola var opptatt av medarbeidernes prestasjoner og hvordan de utførte jobben. Han besøkte gjerne sine medarbeidere i deres arbeidshverdag for å se hvordan forholdene var i deres jobbsituasjon. Ola hadde noe mindre fokus på oppgavene enn menneskene i organisasjonen, men var likevel over middels interessert i organisasjonen. Per sin lederhverdag besto i stor grad av daglig drift og mye av tiden gikk med til å ivareta daglig produksjon. Han var likevel noe mindre opptatt av oppgavene enn menneskene, og kan sies å være over middels interessert i organisasjonen. Til tross for ulik grad av interesse for organisasjonen og oppgaveorientering, hadde alle lederne fokus på at oppgavene skulle gjennomføres. Ingen ga uttrykk for at dette ikke var viktig eller at de ikke brydde seg om resultatene. Til tross for ulik grad av interesse, var alle mer enn middels interessert i organisasjonen. Det blir derfor riktig å plassere lederne innenfor høy interesse for organisasjonen. Lederne fokus på oppgavegjennomføring har også tydelige likhetstrekk med det tradisjonelle begrepet administrasjon hvor hovedfokuset ligger på produksjonen, samt å sørge for planlegging, organisering og kontroll.

Høy grad eller over middels interesse for medarbeiderne og høy grad eller over middels interesse for organisasjonen, plasserer alle lederne innenfor gruppeorientert ledelse i Blake og Moutons (1985) modell. Lederne ønsker å imøtekomme medarbeidernes grunnleggende behov, samtidig som de tar sikte på en høy grad av effektivitet. De fremstår dermed som lagbyggende og som pådrivere og motivatorer for sine medarbeidere. To av lederne var veldig tydelige på at de hadde fokus på relasjoner og mellommenneskelige forhold, men samtidig at oppgaven skulle gjennomføres på riktig måte og til rett tid. Dette samsvarer godt med en gruppeorientert lederatferd. En leder nevnte også at han var opptatt av ledelse som team, en grunnleggende holdning for gruppeorientert ledelse.

Funn tilknyttet lederne erfaringer med forskjeller mellom nær- og fjernledelse drøftes med bakgrunn i teori relatert til leders oppgaver og roller. Den oppgaveorienterte delen av ledelse vil bli drøftet med tanke på Fayol (1916) sin beskrivelse av de administrative lederoppgaver. Den relasjonsorienterte delen av ledelse vil bli drøftet med fokus på Mintzberg (1973) sine tre

hovedtyper av lederroller og Kirkhaug (2015) sin beskrivelse av lederoppgaver og teori om tillit som en avgjørende faktor i lederskap. I tillegg vil flere av funnene omkring utfordringer ved fjernledelse drøftes mot Bergum (2014) sin studie om fjernledelse.

Fayol (1916) beskrev de administrative oppgavene som var nødvendig for en leder å utføre. Dette besto av planlegging, organisering, bemanning, styring, koordinering, rekruttering, budsjettering og kontroll. En av lederne uttrykte at det kunne være vanskeligere å styre og koordinere medarbeiderne på fjernlokasjoner enn medarbeiderne på nærlokasjoner.

Manglende lojalitet til beslutninger kunne føre til autonome enheter. Den fysiske avstanden og leders manglende tilstedeværelse kunne gi muligheter for ulik prioritering av oppgaver og dermed gjøre det mer krevende å nå virksomhetens mål. Noe av årsaken til at lederne ikke oppfattet særlig forskjell på de administrative oppgavene mellom nær- og fjernledelse kan være at de grunnleggende oppgavene som organisasjonens mål, visjoner, strategier, budsjetter og planer allerede er etablert og ikke er en vesentlig del av oppgavene blant de lederne som deltok i studien. Samtidig er mange av disse grunnleggende lederoppgavene felles for hele virksomheten, og etablerte regler og rutiner er i stor grad like både på nær- og fjernlokasjon.

I studien kom det frem at lederne hadde opplevd de største forskjellene mellom nær- og fjernledelse relatert til de relasjonsorienterte forholdene innenfor ledelse. Ledelse legger mer vekt på menneskene og de psykologiske prosessene i organisasjonen enn administrasjon. Ledelse handler dermed om motivasjon, inspirasjon og det å fremme samarbeid. Mintzbergs (1973) interpersonelle rolle som handler om å møte andre mennesker og skape gode relasjoner, var det som var mest utfordrende ved fjernledelse. Som leder er det viktig å skape og opprettholde god kontakt med virksomhetens viktige interessenter, derav også sine medarbeidere, lederen må ivareta rollen som forbindelsesledd. Lederne i studien var svært opptatt av å skape en god relasjon med sine medarbeidere, og et viktig element for å skape en god relasjon er å bli godt kjent med hverandre. Det uformelle møtet over en kaffekopp for å etablere og videreutvikle den gode dialogen og bli kjent med hverandre ble fremhevet som svært viktig, men mer krevende ved fjernledelse. Ved nærledelse får du den daglige og uformelle kontakten som oppstår ved å spise lunsj sammen eller møtes ved kaffemaskinen. Lederne var veldig tydelige på at medarbeidere som deler daglig arbeidssted med lederen, lettere fanger leders oppmerksomhet, og medarbeidere på andre lokasjoner kan dermed lettere havne utenfor leders oppmerksomhet. For å etablere en god relasjon må lederen forsøke å bli

godt kjent med hver enkelt medarbeider, og dette initiativet bør ligge hos lederen. Rollen som forbindelsesledd blir dermed mer krevende for leder når leder og medarbeidere ikke sitter på samme lokasjon. Lederne i studien var oppmerksomme på denne utfordringen og to av lederne var veldig bevisst på de som arbeidet ved andre lokasjoner, og tok aktivt kontakt med dem uten at det nødvendigvis var et problem eller et faglig spørsmål som skulle diskuteres. Funnene fra studien viser at forståelse og evne til å håndtere mennesker og sosiale relasjoner er noe lederne er opptatt av, og at de opplever at dette er mer krevende ved fjernledelse enn nærledelse på grunn av den fysiske avstanden.

I studien uttalte Jens at han hadde erfaringer med hvor krevende den daglige oppfølgingen av medarbeidere som en ikke sitter sammen med i det daglige er, men at dette er betydelig lettere å få til når leder og medarbeider kjenner hverandre godt. Når leder og medarbeider har blitt godt kjent, er det langt enklere å opprettholde god kontakt og kommunikasjon til tross for den fysiske avstanden. Kommunikasjonen går lettere ved bruk av elektronisk kommunikasjon når leder og medarbeider allerede har etablert en god relasjon. Lederne opplevde at det var lettere å opprettholde og utvikle relasjonen mellom fjernleder og medarbeider enn å etablere den. Alle lederne ga imidlertid uttrykk for at den daglige oppfølgingen og dynamikken var vanskeligere å få til ved fjernledelse, det var ikke like lett å få den naturlige daglige praten ved bruk av telefon eller Skype.

Ledernes fokus på å etablere en god relasjon til sine medarbeidere samsvarer også med leders oppgaver som beskrevet i Kirkhaug (2015) sitt prosessaktive lederskap. Det prosessaktive lederskap innebærer blant annet kommunikasjon, koordinering, motivasjon, sosial støtte, konfliktløsning, læring og utvikling, og lederne i studien erfarte at disse lederoppgavene var mer utfordrende ved fjernledelse enn ved nærledelse. Disse oppgavene beskrives som interaktivt eller relasjonelt lederskap fordi de innebærer direkte påvirkning og tett sosialt samspill mellom leder og medarbeidere. Lederne i studien påpekte at det var viktig å bli godt kjent med sine medarbeidere gjennom uformell kontakt og møter ansikt til ansikt. Samtidig var de opptatt av å se sine medarbeidere og være en synlig leder. Funn fra studien viser at den daglige oppfølgingen og dynamikken lettere forsvinner ved fjernledelse, og leder må være mer aktiv for å ta kontakt med sine medarbeidere. Når det er etablert kontakt, må denne opprettholdes, utvikles og forsterkes. Ved gode relasjoner oppstår også tillit. Etablering av gode relasjoner krever dialog, og dette fremhevet lederne som mer krevende ved fjernledelse

enn nærledelse. Når medarbeiderne ikke sitter på samme geografiske sted, får du ikke den uformelle og daglige dialogen uten at dette planlegges og gjennomføres. Dialogen og kontakten kan bli mindre spontan og kontakten kan dermed bli mer formell. En av lederne ga uttrykk for dette i utsagnet om at en prat over kaffekoppen kunne være like viktig som et formelt møte.

Etablering av tillit var ifølge lederne i intervjuene noe av det de opplevde som en forskjell mellom nær- og fjernledelse. En av lederne omtalte dette som at du må finne en trygghet i relasjonen, og at tillit går begge veier. Kirkhaug (2015) beskriver tillit og makt som sentrale elementer i sin lederskapsmodell. Tillit handler om at personer opplever at de kan stole på hverandre. Lederne må stole på at medarbeideren gjør det som er avtalt, og medarbeideren må stole på at lederen ivaretar deres interesser. Relasjonell tillit er den mest kritiske og krevende formen for tillit ettersom den er direkte koblet til den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider. For å oppnå relasjonell tillit er det en del faktorer som er avgjørende. Dette er blant annet evnen til vise omtanke, diskresjon og kommunikativ åpenhet. En leder omtalte det å vise omtanke for sine medarbeidere som viktig, men at dette var mer krevende når du ikke traff medarbeiderne i hverdagen. En av lederne uttalte at det ikke er like lett «å Skype» og bare si «Hei», det blir ikke helt det samme. Lederne i studien opplevde at løpende og god kommunikasjon var mer krevende å få til ved bruk av Skype og telefon. I tillegg nevnte flere av lederne at kroppsspråk var en viktig del av kommunikasjon, og at dette var vanskeligere å fange opp ved bruk av Skype eller telefon. Det er enklere å etablere tillit og en god relasjon med de du treffer i hverdagen. En får en mer naturlig samtale og det er lettere å bli godt kjent når en treffes ansikt til ansikt i hverdagen. Når leder og medarbeider kjenner hverandre, blir de tryggere på hverandre og dermed etableres et godt grunnlag for tillit.

Alle lederne i studien hadde erfart at fjernledelse var mer tidkrevende enn nærledelse. Oppfølging av medarbeidere på flere ulike geografiske lokasjoner krever økt reiseaktivitet for lederen, og dette opplevde lederne som krevende i en ellers hektisk hverdag. Dette samsvarer med funn fra Bergum (2014) sin studie, hvor lederne også erfarte at fjernledelse medførte økt reisevirksomhet for å besøke fjernlokaliserte medarbeidere og dermed var mer tidkrevende.

En annen viktig lederrolle er beslutningsrollen (Mintzberg, 1973). Lederne må ta beslutninger forbundet med å tilpasse seg endringer eller løse problemer. Rollen som ressursfordeler er en sentral ledelsesfunksjon og innebærer å ha kontroll over ressurser, blant annet personell. Ressursfordeling er en integrert del av beslutninger om hva som skal gjøres, samt når og hvordan oppgaven skal løses. En av lederne i studien hadde opplevd utfordringer ved fjernledelse med å ta beslutninger vedrørende en medarbeiders evner og muligheter til å utføre jobben sin. På grunn av den fysiske avstanden og at lederen ikke er til stede i det daglige der medarbeiderne har sin jobbutførelse, opplevde lederen at han ikke hadde tilstrekkelig informasjon til å fatte nødvendige beslutninger tilknyttet medarbeiderens jobbutførelse. Han opplevde at det var viktig å se hvordan medarbeiderne fungerte i sine omgivelser, og at dette var viktig informasjon for å kunne fatte riktige beslutninger. Han hadde erfart at sjansen for å ta feil beslutning økte når du ikke hadde tilstrekkelig informasjon om situasjonen. Å skaffe informasjon til å treffe riktig beslutning er vanskeligere når du ikke treffer dine medarbeidere så ofte og du ikke treffer de i deres eget arbeidsmiljø.

I sine studier om fjernledelse fant Bergum (2014) at oppfølging av mindre selvstendige medarbeidere kunne være mer krevende ved fjernledelse. Medarbeidere som ikke var vant til frihet uten daglig lokal ledelse gir lederutfordringer ved avstandsledelse. Denne studien viser de samme funnene, og to av lederne nevnte at fjernledelse passer bedre for selvstendige medarbeidere. Mindre selvstendige medarbeidere har oftere behov for råd og avklaringer med leder for å få utført sine oppgaver, og det blir vanskeligere for leder å tilrettelegge for at medarbeideren skal få et best mulig grunnlag for å utføre sitt arbeid. For lederne var det derfor viktig å ta kontakt og besøke mindre selvstendige medarbeidere når de var på reise. Leders utfordringer med å støtte og veilede de mindre selvstendige medarbeiderne på andre geografiske lokasjoner, tilsvarer dermed funn i Bergum (2014) sin studie.

Konflikter i arbeidslivet er ikke uvanlig og flere av lederne i studien bekreftet at de hadde opplevd konflikter i sin rolle som leder. Konflikter kan oppleves som negativt og ubehagelig, og kan være svært krevende for både den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet. Konflikter krever handling og involvering for å kunne håndteres, og konfliktløsning er en del av det prosessaktive lederskap (Kirkhaug, 2015). Konfliktløsning innebærer direkte påvirkning og tett sosialt samspill mellom leder og medarbeider. Håndtering av konflikter

5. DISKUSJON

kan sies å være typisk ledelse og inngår i rollen som kriseløser i Mintzberg (1973) sin beskrivelse av lederroller.

En av lederne i Helseforetaket hadde opplevd konflikter forbundet med manglende etterlevelse av regler og rutiner, og denne mangelen på lojalitet til beslutninger kunne medføre at den lokale enheten fungerte som en autonom enhet i organisasjonen. For å ivareta god produksjon i organisasjonen må leder ivareta de administrative oppgavene og sørge for god planlegging og kontroll i samsvar med Fayol (1916) sine administrative lederoppgaver. Dette vil bidra til å redusere risikoen for uklarheter og konflikter knyttet til de daglige oppgavene. Slike konflikter og uenigheter kan reduseres gjennom økt planlegging og klargjøring av forventninger, og er spesielt viktig ved fjernledelse da leder og medarbeider møtes sjeldnere ansikt til ansikt (Bergum, 2014).

Alle lederne ga uttrykk for at konflikter var krevende både ved nær- og fjernledelse og tre av lederne opplevde ikke at den fysiske avstanden utgjorde noen forskjell. En negativ konsekvens av fjernledelse er at lederne opplever det som betydelig vanskeligere å kommunisere ved hjelp av telefon eller Skype ved konflikter. En av lederne i studien uttalte at det kunne være vanskeligere å kommunisere med fjernledede via telefon eller Skype i en konfliktsituasjon. Negative tilbakemeldinger er vanskeligere å gi via telefon og Skype enn ansikt til ansikt, og spesielt vanskelig i konfliktsituasjoner (Bergum, 2014). Det er mer krevende å kommunisere godt via tekniske hjelpemidler, og dette bør derfor unngås i størst mulig grad ved negative tilbakemeldinger. Fjernledelse gir dermed større utfordringer med å håndtere kompliserte personalsaker over avstand (Bergum, 2014).

Alle lederne i studien påpekte risikoen for at en misforståelse lettere kunne utvikle seg til en konflikt ved fjernledelse. Lederne hadde erfart at misforståelser var vanskeligere å fange opp tidnok ved fjernledelse og risikoen for at dette kunne utvikle seg til en konflikt var dermed større. Lederen er ikke like tilgjengelig for de medarbeiderne som befinner seg på andre geografiske lokasjoner og det er dermed mindre mulighet til å avklare eventuelle misforståelser. Når leder møter medarbeidere ansikt til ansikt, er det lettere å oppdage misforståelser eller problemer, og leder har mulighet til å ta tak i problemene før de utvikler til en konflikt. Ved nærledelse er lederen lettere tilgjengelig for sine ansatte og nødvendige avklaringer kan tas fortløpende. Dette samsvarer med Bergum sin studie, hvor det kommer

frem at det ved fjernledelse kan være en utfordring at det er vanskeligere å oppdage og løse problemer, og samtidig kan feiltolkninger lettere skje (Bergum, 2014).

Et annet element ved fjernledelse er at misnøye i større grad kan bre seg på de lokasjonene hvor leder er mindre til stede. En av lederne i studien hadde erfaringer med at fjernlokaliserte medarbeidere «koste seg med misnøye», men at denne misnøyen ikke kom til uttrykk gjennom konkrete tilbakemeldinger til ledelsen. Han mente at dette kunne oppstå på grunn av at leder var mindre til stede i det daglige fellesskapet, og dermed hadde mindre mulighet til å påvirke sine medarbeidere og etablere et fellesskap og en tilhørighet i organisasjonen. I sin studie fant Bergum (2014) at det kunne være utfordringer med å bygge felles kultur og tilhørighet, og at et godt tiltak kunne være å besøke medarbeiderne på «hjemmebane». Å etablere et fellesskap gjennom å skape felles visjoner og oppslutning om mål, var en av utfordringene som Bergum (2014) også fant i sin studie om fjernledelse.

Når en konflikt først hadde oppstått, opplevde ikke lederne at det var noen betydelig forskjell mellom nær- eller fjernledelse. Prosessen rundt konflikthåndtering i organisasjonene er lik uavhengig av den geografiske lokasjonen. Den formelle prosessen rundt konflikthåndteringen kan dermed forventes å være forholdsvis lik uavhengig av lokasjon.

5.2 Kommunikasjon

Alle fire informanter var tydelige på at de var svært opptatt av betydningen av kommunikasjon. God kommunikasjon er en av faktorene en leder må beherske skal han lykkes i sin lederfunksjon. Ifølge Mintzberg (1973) bruker ledere opptil 80 % av sin tid på skriftlig og muntlig kommunikasjon. Kommunikasjon er en av de viktigste samordningsprosessene i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Skal en organisasjon eller en enhet lykkes ved å nå sine mål, så må alle involverte forstå hva målet er og hvordan de skal komme seg dit. Dette budskapet er det lederens ansvar å formidle til alle sine medarbeidere. Samtidig kan det være en fallgrube å bare pøse på med informasjon også. Da er det fort gjort at selve budskapet drukner i informasjonsmengden og blir ikke fanget opp på den måten det var ment formidlet.

Ved fjernledelse vil kommunikasjonen bli av en annen karakter enn ved stedlig ledelse. Ved stedlig ledelse så oppstår det naturlig små treffpunkt hvor folk slår av en prat, dette være seg av privat eller jobbmessig karakter. Det blir ofte sagt at både kaffemaskinen og kopimaskinen er blant de viktigste installasjoner i en organisasjon. I utgangspunktet kan det høres litt flåsete ut, men da er det ikke kaffen i seg selv som er viktig, men hva kaffemaskinen som treffpunkt representerer. Ved kaffemaskinene støter du gjerne på de folka du ikke oppsøker for å slå av en prat. I tillegg til informasjonsutveksling bidrar treffpunktene også til å bygge relasjoner mellom mennesker.

Ved fjernledelse eksisterer ikke disse treffpunktene som både kaffemaskin og kopimaskin representerer. Muligheten for å stikke innom en kollega med kaffekoppen for å ta en liten prat er heller ikke til stede. Du får da ikke disse små samtalene, oppdateringene som gjerne er en fin miks av privat og jobbmessig karakter. For som Jens beskriver det så treffende så ringer du ikke opp noen på Skype og hører om de har tid til en kopp kaffe og litt småprat.

Fravær av denne uformelle småpraten som kaffekoppen representerer, er noe våre informanter er svært bevisste på. Tre av våre informanter, Jens, Ola og Per, reiser mye rundt til de ulike lokasjonene hvor deres medarbeidere er. De er da alle svært bevisste på at det å ta seg tid til en kaffekopp og en prat om stort og smått er svært viktig. Ofte kan terskelen for å ta opp en problemstilling eller en avklaring synes å være noe høyere ved fjernledelse enn ellers. Medarbeidere kan ofte kvie seg litt for å kalle inn lederen til et møte hvis problemet kan virke bagatellmessig. Ofte vil problemets størrelse være avgjørende om det er viktig nok, eller stort nok, til at det blir initiert et møte for å ta en prat om det. Ved stedlig ledelse hvor leder og medarbeider omgås og prates jevnlig vil slike ting lettere løse seg fortløpende. Ofte kan det da bli med i en setning i forbifarten. Den delen av spontan kommunikasjon vil mangle når kommunikasjonen foregår via andre kanaler enn ansikt til ansikt. Ola har erfart at terskelen for å ta kontakt for en avklaring eller løse et problem er høyere ved fjernledelse kontra nærledelse.

Terskelen for å ta kontakt kan virke å være noe høyere ved fjernledelse enn ved nærledelse både for lederen og medarbeiderne. Mindre problemstillinger blir ikke tema for diskusjon og avklaringer i like stor grad ved fjernledelse som ved nærledelse. Dette trenger nødvendigvis ikke være bare negativt. Det trenger ikke være et tegn på manglende kommunikasjon. Det

5. DISKUSJON

kan også indikere at medarbeiderne er svært selvgående, de trenger ikke tett oppfølging og jevnlig tilbakemeldinger for å vite at de løser oppgavene sine på en tilfredsstillende måte.

Kommunikasjon ivaretar flere kritiske funksjoner i en organisasjon, både internt og eksternt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Å bygge relasjoner er en av de kritiske funksjonene Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til i sin teori. Flere av informantene våre hadde uttalelser om hvor viktig det var å bruke tid på å bygge tillit og relasjoner med sine medarbeidere og at den uformelle kaffekoppen er uvurderlig i den forbindelsen. Den uformelle praten oppleves ofte litt enklere og avslappende med en kaffekopp i hånda.

Tillit- og relasjonsbygging er viktig for å utvikle tilknytning og gjennom det et godt samarbeid (Laudal & Mikkelsen, 2016), og er et gjennomgående tema hos alle våre informanter. Dette er viktig i utøvelse av all ledelse, men kan være ekstra utfordrende å gjennomføre ved fjernledelse ettersom den daglige kommunikasjonen er begrenset. Per viser til i sitt utsagn at det og ta seg tid til å gå litt rundt, prate litt om løst og fast uten at det er satt en agenda, er en av hans tilnæringsmåter for tillit- og relasjonsbygging. I tillegg så blir han en synlig leder, ikke bare for den ledergruppen han har et direkte lederansvar for, men også de lengre ned i organisasjonen. Han viser at han tar seg tid til å se hvordan de fungerer i hverdagen og kan med dette lettere fange opp signaler og innspill som han i neste omgang tar med seg inn i sine vurderinger når beslutninger skal tas. Denne informasjonen vil være med å legge grunnlaget for videre planlegging

Tidsaspektet var et tema som alle informantene våre mente var noe som særpreget fjernledelse. Det er ikke like enkelt å ta de raske avklaringene fortløpende. Oppstår misnøye eller misforståelser så tar det gjerne lengre tid før de bli oppdaget. Pål delte noen erfaringer han har gjort seg på dette området med oss når han uttalte at fjernledere gjerne ble oppfattet som mindre tilgjengelige når det ikke var bare å gå inn på kontoret, lukke døra og få en avklaring der og da.

En fjernleder kan nok oppfattes som mer utilgjengelig enn lederen som sitter på samme lokasjon, samme område, som medarbeideren. Terskelen for å ta kontakt synes å være lavere når lederen sitter på samme lokasjon som medarbeideren. Det oppleves enklere å stikke innom kontoret for en liten prat, enn å kalle inn til et Skype-møte.

5. DISKUSJON

Alle lederne var tydelige på at konflikter eller oppløp til konflikter kunne være vanskelig å oppdage tidlig nok. I tillegg så foretrakk de alle å handtere slike saker ved fysisk møte, ikke via Skype eller videosamtale. Ulempen med dette igjen var at da gikk det noe mer tid før de fikk tatt tak i saken på skikkelig vis og konfliktnivået kunne øke før de kom i gang med konfliktløsningen.

Selv om lederne var omforente på at konflikter var vanskelig å oppdage tidlig nok, så hadde de ulike tilnærminger til hvordan de prøvde å lodde stemningen på de ulike lokasjonene. Pål hadde alliert seg med en leder ved lokasjonen som hans fjernledede medarbeider befinner seg på. Vedkommende leder fulgte med på at den fjernledede hadde tilfredsstillende arbeidssituasjon. Som han sier så må alle sikres at de får den støtten de skal ha.

En av grunnene til at lederne foretrakk fysisk møte ved konflikthandtering er at dynamikken i en samtale blir bedre når to eller flere parter sitter overfor hverandre i samme rom. Ansikt til ansikt er den kanalen som gir informasjon med mest informasjonsfylde, en mest beriket kommunikasjonskanal (Daft & Lengel, 1986). Nonverbal kommunikasjon, måten vi formidler et budskap på, blir tydeligere når partene sitter i samme rom (Eide & Eide, 1996; Erikson & Nyquist, 2018). Men selv om fysiske møter er å foretrekke ved konflikthandtering er det ikke bestandig at det lar seg gjennomføre uten at det vil ta for lang tid. Her må lederen gjøre en avveining fra sak til sak i forhold til konfliktnivå kontra tidsaspektet.

Aktiv lytting er viktig ved all kommunikasjon, den i seg selv vil være konflikthemmende, men blir ikke mindre viktig når en konflikt har oppstått og denne skal løses på en god måte. Ved aktiv lytting legges det vekt på at den vi kommuniserer med opplever å bli hørt og forstått (Aarseth et al., 2015). Dette er ikke noe som er enestående for fjernledelse, men det kan være mer utfordrende å få oversikt over om alle har forstått budskapet på samme måte, eller hvordan du skal få de til å forstå budskapet på samme måte. Aktiv lytting går ikke kun mellom leder og medarbeider, men også den andre veien mellom medarbeider og leder, så vel som mellom medarbeiderne. For som Jens har erfart så blir det utfordrende når det tilsynelatende virker som alle har den beste løsningen. Dette medfører at det blir krevende å få oversikt over nødvendig fakta, for å kunne ta den riktige beslutningen. Ut fra utsagnet hans så virker det heller ikke som alle medarbeiderne er like villig til å lytte til de andre og sette seg inn i deres oppfatninger om temaet. Da blir det vanskelig for den som er leder som skal

samle trådene og ta den beste beslutningen. Jens har møtt denne utfordringen med en-til-en-tilnærming slik at han får alle faktaene på bordet og har muligheten til å forsikre seg om at han har forstått medarbeiderens argumenter og synspunkter. Essensielt i en-til-en-tilnærmingen hans er at han lytter og forsikrer seg om at han får med seg argumentasjonen til medarbeideren. Her bruker han aktiv lytting for å begrense misforståelser og reduserer sannsynligheten for en potensiell konflikt.

Den teknologiske utviklingen er med å forenkle kommunikasjonen ved fjernledelse. Kommunikasjonskanalene blir flere og bedre, og det blir mer og mer vanlig å bruke flere typer kommunikasjonskanaler. Pål oppsummerer den teknologiske utviklingen og hvordan den har påvirket kommunikasjon ved fjernledelse de siste årene med at den digitale kommunikasjonen har blitt beriket ved bruk av kamerafunksjon. Det å se motparten, og få med deler av den nonverbale kommunikasjonen gjør det enklere å være fjernleder. Det å bruke kamera ved Skype-samtaler øker informasjonsrikheten i samtalen betraktelig. Bare det å se den du snakker med, se ansiktsuttrykk og kroppsspråk, gjør mye for relasjonsbygging i tillegg til økt informasjonsrikhet (Littlejohn, 1992). Informantene våre fra Energiselskapet hadde begge et begrep som tydeligvis var godt innarbeidet i den organisasjonen når de hadde videomøter. Og det var at de eller den som satt på en annen lokasjon enn lederen ble omtalt som «den/de på veggen». Dette var et begrep som begge lederne fra Energiselskapet brukte. Ved å bruke uttrykket «du på veggen» så blir de som sitter på en annen lokasjon, langt unna møterommet, dratt inn i det samme møterommet, om ikke fysisk så verbalt. Det at alle ser hverandre er med å bidra til økt samhørighet og fellesskap. Det blir synlig at her er alle på samme lag. I tillegg sikrer en at alle får den samme informasjonen og deltar i den samme meningsutvekslingen.

Ved Helseforetaket var ikke bruken av kamera ved Skype-samtaler like utbredt. Det brukes i til en viss grad, men er på ingen måte så godt innarbeidet der som hos Energiselskapet. En forklaring til dette kan muligens være at lederne i Helseforetaket tilbrakte forholdsmessig mye tid på begge lokasjonene de ledet. En annen faktor kan være at i Energiselskapet så er fjernledelse vært vanlig ledelsesform gjennom mange år. Med lokasjoner spredt over store geografiske avstander, så har de på et tidlig tidspunkt tatt i bruk tekniske hjelpemidler for å forbedre samarbeidet. Det er ikke godt å si hvorfor det er denne forskjellen mellom de to

5. DISKUSJON

organisasjonene. Muligens kan det faktisk at den ene er en teknologibedrift ha noe å si for hvor raskt de tar i bruk ny teknologi også på kommunikasjonsområdet.

Ola er den eneste lederen som aktivt bruker en lukket gruppe på Facebook for å kommunisere kjapt ut til sine medarbeidere. Ikke alle medarbeiderne i hans enhet jobber på datamaskin. Facebook er da en sikrere måte å nå ut til flest mulig enn med en e-post, for de fleste har mobiltelefonen tilgjengelig. En slik gruppe hvor det blir så mange lesere egner seg best for formidling av informasjon, den er ikke egnet for diskusjoner og meningsutveksling. Men å nå ut til de aller fleste av medarbeiderne, med ulik type av informasjon, er en viktig prosess i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Alle lederne opplyser at de bruker chat-funksjonen på Skype flittig. Det er en kjapp kanal for raske og ukompliserte avklaringer. Som de alle er bevisste på, så er ikke chat egnet for de mest komplekse avklaringene, men til kjappe ja-nei-spørsmål var chat en foretrukket kommunikasjonskanal. Chat er nok det som ved fjernledelse best kan erstatte småpraten som foregår mellom kollegaer som befinner seg på samme lokasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) hvor de beskriver at en kommunikasjonskanal bør innbefatte dimensjonene som hurtighet, rikhet, parallellitet, forberedelse og lagring. Chat innehar stort sett bare dimensjonene hurtighet. Men for småting, slik som Jens sier, fungerer chat godt. I tillegg er nok terskelen for å sende en kjapp melding på chat lavere enn å kalle inn til et møte for å få en avklaring.

Hvordan lederne behersker å utøve god kommunikasjon avhenger mye på hvordan de formidler budskap. Det er sjelden at hele budskapet blir oppfattet slik det er ment fra avsenders side. I all kommunikasjon er det mottaker som bestemmer (Erikson & Nyquist, 2018). Dette kan være svært frustrerende for avsender, og det kan skape mange misforståelser. Misforståelser som kan unngås hvis avsender greier å skape en trygg arena hvor kommunikasjonen foregår på mottakers vilkår.

Jens beskrev situasjoner hvor kommunikasjonen ikke har vært god nok og dermed ført til misforståelser, og redusert forståelse for hvordan medarbeiderne på de andre lokasjonene tenker. Det er ikke bare mellom leder og medarbeider kommunikasjonene skal fungere, det er like viktig at medarbeiderne kommuniserer godt med hverandre. Men for at dette skal skje

må lederen skape en trygg arena for god kommunikasjon, og være bevisst på hvordan kommunikasjonsprosessen fungerer.

Kommunikasjonsprosessen er i hovedsak en to-veis prosess hvor det foregår tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill (Argyris & Schön, 1978, 1996; Kaufmann & Kaufmann, 2003). For å få det sosiale samspillet på plass så må folk snakke sammen. De må være åpne for å høre på hva de andre sier (Littlejohn, 1992). I dette tilfellet sitter partene på ulike lokasjoner rundt omkring i landet. De har sine måter å løse sine oppgaver på, sine kulturer på hvordan det skal gjøres. Når disse metodene spriker så mye som utsagnet sier, så blir det krevende å være fjernlederen som skal få partene til å kommunisere på en god måte.

En viktig del av kommunikasjonen er koding og avkoding. Erikson og Nyquist (2018) sier at i all kommunikasjon er det mottaker som bestemmer. Selv om avsender mener budskapet ikke er til å misforstå så trenger ikke mottaker å mene det samme. Og det er mottakers avkoding av budskapet som avgjør hvordan budskapet blir forstått. En slik situasjon vil være krevende nok ved nærledelse, hvor de ansatte omgås daglig og har mer eller mindre tette relasjoner. I en slik situasjon blir det å være fjernleder ekstra krevende. Det å forene en gruppe ansatte hvor ikke alle har relasjoner til hverandre krever mer av en som fjernleder enn en som nærleder.

5.3 Organisasjonskultur

Studiens tredje forskningsspørsmål lyder som følgende: *Hvordan opplever ledere at organisasjonskultur betinger utøvelse av fjernledelse i et helseforetak sammenlignet med i et energiselskap?* Vi har valgt å dele dette opp i hvordan lederne opplever at organisasjonskulturen påvirker deres arbeid med å utvikle en ønsket organisasjonskultur, og opplevde *dysfunksjonelle effekter ved organisasjonskultur*. For å være i stand til å beskrive hvordan organisasjonskulturen betinger ledelse i de to ulike organisasjonene vil vi først anvende et kulturelt perspektiv på organisasjoner og plassere organisasjonskulturene inn i modellene beskrevet og skissert i kapittel 2.3.1. Videre vil vi knytte lederne beskrivelser av kulturen i deres organisasjoner opp mot Kirkhaugs (2015) modell, presentert i kapittel 2.3.3 og benytte dette som teoretisk rammeverk for drøfting av hvordan organisasjonskulturene i Helseforetaket og Energiselskapet betinger utøvelse av fjernledelse.

5. DISKUSJON

Alle intervjuobjektene svarte utfyllende på spørsmål om organisasjonskulturen i deres organisasjon, men deres innfallsvinkel for å utvikle en ønsket organisasjonskultur fremstår forskjellig. Innfallsvinklene kan antyde hvordan lederne opplever at de ulike kulturene opptrer som betingelse for deres lederskap. For å beskrive hvordan organisasjonskultur opptrer som betingelse for lederskap kan en ta i bruk Kirkhaugs (2015) modell for å klassifisere kultur basert på om kulturen er enhetlig eller splittet, sterk eller svak og om den er ønsket eller uønsket. I diskusjon av organisasjonskultur vil dermed bruk av betegnelsene enhetlig, splittet, sterk og svak være tilknyttet Kirkhaugs (2015) modell av organisasjonskultur, se Figur 2-9.

Lederne hos Energiselskapet beskrev en situasjon hvor de forsøkte å få ansatte til å oppfatte like problemstillinger på lik måte, slik at de kunne oppnå en beste praksis på tvers av dagens ulike kulturer på forskjellige lokasjoner. Lederne i Energiselskapet ønsket å utvikle medarbeidernes opplevelse av lagfølelse og tilhørighet, til tross for at de var geografisk spredt på ulike lokasjoner. Dette ble gjort for å få de ulike avdelingene til å gå i samme retning, med felles mål og visjon.

Lederne i Helseforetaket beskrev en noe annerledes situasjon, hvor fokus var å forbedre dagens utfordringer med omkampskultur, beslutningslojalitet og mangel på relasjonell og institusjonell tillit, som lederne opplevde å være påvirket av en uønsket sammenslåing og fjernledelsessituasjon. Lederne opplevde dermed at de formelle trekkene ved organisasjonens utforming bidro til misnøye og mistillit i organisasjonen.

Sammenlignet med en studie fra Brasil (Javidan et al., 2006) viste studien av Schramm Nielsen et al. (2004) at respekt ovenfor ledere var i mye større grad moderert blant medarbeidere i Skandinavia, hvor lojalitet ovenfor beslutningsprosessen var viktigere enn lojalitet til den enkelte leder. Situasjonen i Helseforetaket opplevdes imidlertid å være preget av både mangel på beslutningslojalitet og lojalitet mot den enkelte leder. Mistillit, beslutningslojalitet og lojalitet mot den enkelte leder var sentrale utfordringer i deres lederskap i Helseforetaket, og noe begge lederne jobbet bevisst og aktivt med. Ledere fra begge organisasjonene ga dermed uttrykk for at deres underordnede representerte forskjellige kulturer innenfor deres organisasjon, og at dette bidro til ulike utfordringer for utøvelse av deres lederskap. Eksistensen av ulike kulturer på de ulike lokasjonene er som forventet basert

på flere tilstedeværende faktorer som kan bidra til å utvikle ulike subkulturer innad i organisasjoner: deriblant størrelsen (antall ansatte) og dermed horisontal organisatorisk avstand, historisk utvikling av organisasjonene (fusjoner, sammenslåing av helseforetak) og den geografiske avstand mellom lokasjoner og dermed forskjeller i lokale omgivelser. Det kommer også tydelig frem i intervjuene at lederne anså medarbeidernes geografiske lokasjonstilhørighet å være en sentral faktor i hvilken subkultur de tilhørte.

Av intervjuobjektene er Jens den eneste som hadde underordnede på mer enn to lokasjoner. Basert på teori om at kultur utvikles forskjellig avhengig av organisasjonens tilhørende samfunn og nærmiljø, vil dermed Jens ha større sannsynlighet for å være i kontakt med et større antall ulike kulturer. I tillegg opplevde Jens at den historiske utviklingen av organisasjonen, hvor den tidligere var organisert avhengig av geografisk lokasjon, har hatt stor påvirkning på hvordan kulturen har utviklet seg.

Både i Helseforetaket og Energiselskapet opplevde lederne at beslutningsprosessen ble påvirket av å lede ulike kulturer. Jens' beskrivelse av hvordan han opplevde at beslutningsprosesser ble påvirket av fjernledelse på tvers av ulike kulturer kan passe inn i beskrivelsen av fragmenteringsmodellen presentert i kapittel 2, Figur 2-8c), hvor en i tillegg til geografisk lokasjonstilhørighet har sosiale relasjoner som påvirker måter å oppfatte og tolke på, på tvers av lokasjonene. Situasjonssavhengig kan disse sosiale relasjonene være grunnlag for å danne selvstendige meningsgrupperinger på tvers av organisasjonen, slik som beskrevet i fragmenteringsperspektivet i kapittel 2.3.1. Ledelse av en gruppe bestående av ulike subkulturer er også en mulig situasjon ved nærledelse, eksempelvis ved en omstrukturering av personell som tilhører ulike subkulturer, men ved fjernledelse over geografiske avstander vil dette nærmest være en del av rammebetingelsene. Dette medførte at Jens opplevde å ha mindre kontroll over kommunikasjonsveiene og at meningsgrupperinger innad i avdelingen var til dels overlappende, ustabil og situasjonssavhengig som skissert i Figur 2-8c). Jens opplevde at denne situasjonssavhengigheten var en tidkrevende faktor i hans lederskap.

Lederne i Helseforetaket hadde en todelt fordeling av deres underordnede og beskrev en situasjon hvor lokasjonene var del av en «lokasjonskamp» og opplevde at grupperingene var i «konkurransen» mot hverandre. De beskrev også en situasjon hvor fjernledelse og

sammenslåing av tverrgående klinikker på tvers av lokasjoner var uønsket. Dermed vil beskrivelsen av organisasjonskulturen for Ola og Per i Helseforetaket passe bedre inn under differensieringsmodellen, med et klart skille i kulturen mellom lokasjon A og lokasjon B, hvor en ikke ser de samme uformelle, sosiale linjene mellom lokasjoner som beskrevet i Energiselskapet. Dette innebærer at den todelte grupperingen i Helseforetaket gjerne hadde en intern konsensus tilhørende hvert subkulturelle nivå som skissert i Figur 2-8b).

Både lederne i Helseforetaket og Energiselskapet beskrev en situasjon hvor kulturen var forskjellig avhengig av hvilken geografisk lokasjon medarbeiderne tilhørte. Videre ble det i Energiselskapet beskrevet et bidrag av sosiale relasjoner som bidro til å skape ulike grupperinger på tvers av lokasjonene. Basert på dette opplevde de at organisasjonskulturen innad i Helseforetaket og Energiselskapet var forskjellig på de ulike lokasjonene og dermed betegnet som splittet etter Kirkhaugs (2015) modell.

Jens opplevde at medarbeiderne på de ulike lokasjonene oppfattet og tenkte ulikt og at dette påvirket hvordan hans medarbeidere valgte å løse sine oppgaver. Jens opplevde at budskap ble tolket i sammenheng og at tolkningen ga ulikt resultat avhengig av hvor medarbeiderne var lokalisert. Dette medførte en utfordring for Jens når han ønsket å forbedre måten de jobbet på i avdelingen, da de forskjellige tolkningene medførte at problemstillingene ble løst forskjellig. Videre poengterer Jens at han forsøkte «å bygge et lag med felles mål», «ha en felles visjon» og «felles purpose» for å få alle til å dra i samme retning. Dette stemmer overens med Kirkhaugs (2015) modell, hvor en ved ledelse av splittet kultur forventer at lederne forsøker å tydeliggjøre, og skape retning for, allerede eksisterende mål og verdier. I intervjuet med Jens er kulturforskjellene mellom lokasjonene beskrevet uten konflikter, omkamp eller utfordringer med beslutningslojalitet, noe som kan indikere at organisasjonskulturen i Energiselskapet er ønsket. Samtidig kan dette være et argument for at kulturen kan anses som svak etter Kirkhaugs modell (2015), eventuelt at kulturforskjellene (grad av splittelse) mellom lokasjonen ikke er av signifikant karakter.

Pål forsøkte også å skape tilhørighet og opplevelse av lagtilhørighet i sin avdeling i Energiselskapet. Derfor brukte han tid på å sikre at alle ansatte følte tilhørighet til selskapet og forsøkte å skape arenaer som de ansatte kunne delta på til tross for at avdelingen var spredt på forskjellige geografiske lokasjoner.

Lederne i Energiselskapet opplevde at eksistensen av subkulturer påvirket deres lederskap, men ikke med en høy grad av splittelse. Samtidig bidro de sosiale relasjonene på tvers av lokasjonene i Energiselskapet, til at konsensus i større grad ble ustabil og situasjonsavhengig. Dette var trolig en faktor som bidro til at Pål opplevde kommunikasjonslinjene som noe uoversiktlig og at beslutningsprosessen ble tidkrevende. Lederne i Energiselskapet forsøkte å motarbeide splittelsen ved å skape lagfølelse innad i avdelingen, en opplevelse av tilhørighet til organisasjonen og en felles retning blant sine medarbeidere. Dette begrunnet de i hovedsak med at de ønsket å jobbe med forbedring innad i organisasjonen og at det dermed var viktig at alle hadde samme visjon og mål. Organisasjonskulturen i Energiselskapet fremstår å være ønsket og innebærer at organisasjonen var preget av relasjonell og institusjonell tillit. Dette legger til rette for at lederne oppnår større makt, samtidig som de i større grad forventes å opptre mer demokratisk og delegerende etter Kirkhaugs (2015) modell.

Lederne i Helseforetaket beskrev en mer tydelig splittet og til dels uønsket kultur, hvor ulike grupperinger sto mot hverandre. Per opplevde at kulturen på en av lokasjonene hadde utviklet en sterkere oppfatning av selvråderett, og mente at kulturen bidro til styringsproblemer for han som leder. Utviklingen av denne subkulturen tilknyttet han faktorer som historisk misnøye med beslutning om ledertilhørighet ved organisatorisk sammenslåing av lokasjon A og lokasjon B. Studier av Øygarden (2020) har tidligere vist at den vanligste reaksjonen på større endringer i helseforetakene er vegring eller aktiv motstand av organisasjonen, da de ofte utfordrer den tradisjonelle rollen tilhørende legeprofesjonen. Samtidig beskrev Ola at han opplevde et sterkt samhold på en av lokasjonene og knytter dette opp mot kamp om distriktpolitikk og arbeidsplasser. Ola og Per knyttet dermed misnøyen opp mot både organisasjonens formelle utforming og påvirkning fra organisasjonens ytre omgivelser, i form av at Helseforetaket er en del av distriktpolitikken og en viktig aktør i lokalsamfunnet.

Litteratur fra Jacobsen og Thorsvik (2013) presentert i kapittel 2.3.4 sier at organisasjoner vil oppleve ulikt press for å tilpasse seg krav og forventninger fra omgivelsene, og samtidig at det er de nære omgivelsene som vil ha sterkest og mest umiddelbar påvirkningskraft på en organisasjon. Legitimiteten til Helseforetaket vil dermed være avhengig av at organisasjonen opptrer i tråd med den eksterne kulturen. Lederne opplevde at det var en kultur for

selvråderett i distriktene og at dette bidro til at sammenslåingen av klinikkene, samt situasjonen hvor lokasjon A ble ledet fra lokasjon B, skapte misnøye - den formelle organisasjonsutformingene oppnår ikke nødvendig legitimitet på lokasjon A.

Videre kan det argumenteres for at de observerte forskjellene i organisasjonskulturen mellom lokasjon A og lokasjon B (Helseforetaket) har preget de to grupperingene i form av å utvikle gruppetenkning og samtidig redusert deres evne til innovasjon og nytenkning, noe Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver som to dysfunksjonelle effekter forbundet med organisasjonskultur. Dette kommer blant annet frem av Pål's utsagn, hvor han beskrev en gruppe han opplever som uinteressert i å ta ut lærdom og erfaring fra den andre lokasjonen. Gruppetenkning bidrar til å skape en intern konsensus i gruppen tilknyttet deres omgivelser og hensikt - det som foregår på den ene lokasjonen er ikke av interesse for den andre, til tross for at det potensielt kan være utviklende for deres arbeidspraksis og bidra til at de kan yte bedre tjenester til sine pasienter. Dette antyder at de ulike grupperingene anså deres egne metoder, eller arbeidspraksis, å være bedre enn de som utfører samme type arbeid på den andre lokasjonen. En slik praksis vil trolig redusere gruppens evne til innovasjon og nytenkning med utgangspunkt i arbeidet som utføres på den andre lokasjonen. En lignende situasjon ble også beskrevet av Jens i Energiselskapet. Jens beskriver at viljen til å ta ut lærdom og erfaring på tvers av lokasjoner var lokasjonsbetinget. Pål opplevde at misnøye tilknyttet sammenslåingen mellom lokasjon A og lokasjon B var en underliggende faktor, og at et ikke-opplevd likeverd mellom to lokasjonene bidrar til ytterligere misnøye.

Splittelsen mellom lokasjonene påvirket helt klart lederhverdagen både for Ola og Per. Etter Kirkhaugs (2015) modell vil en i en slik situasjon forvente at lederne bruker tid på å tydeliggjøre formålet med organisasjonen, dens visjon og verdier, eventuelt søke erstatning av dagens visjon og verdier. Dette gjenspeiles i Pers tilnærming til situasjonen, hvor han fortalte at han ikke søkte erstatning for dagens verdier, men heller forsøkte å løfte og tydeliggjøre verdiene ved å innlede faste møter med organisasjonens verdier.

Både Ola og Per (Helseforetaket) beskrev tillit som en viktig rammebetingelse for utøvelse av fjernledelse. En uønsket organisasjonskultur vil imidlertid være forbundet med manglende institusjonell og relasjonell tillit, noe som igjen vil redusere ledernes mulighet til å utøve makt. Organisasjonskulturen som Ola og Per beskrev i Helseforetaket er dermed et bidrag til

styringsproblemer. Styringsproblemer er omtalt i kapittel 2.3.2 og anses å være en av de mye studerte dysfunksjonelle effektene ved organisasjonskultur og oppstår når kulturen svekker de formelle styringsmekanismene eller gjør at mekanismene ikke oppnår den forventede effekten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette er også godt dokumentert i studiene av Cameron og Quinn (2011) samt av Lien og Meyer (1997). Ola har som tidligere nevnt at han forsøkte å bedre institusjonell og relasjonell tillit i organisasjonen ved å bruke verktøyet han kalte åpenhetskultur. I det begrepet la han blant annet å dele dagsaktuell informasjon både muntlig og gjennom sosiale medier med hensikt å gjøre organisasjonen og ledelsen av den mer transparent.

Oppsummert beskrev både Ola og Per en kultur som var sterk, splittet og delvis uønsket. Dette skal etter Kirkhaugs (2015) modell innebære at grupperinger står mot hverandre og at det forventes å være en spenning mellom de ulike aktørene. Dette fremstår å være i tråd med hva både Ola og Per opplevde blant sine underordnede. Ola opplevde at en del av organisasjonen sto samlet som gruppering mot eventuelle beslutninger som kunne være til ulempe for distrikt eller arbeidsplasser forbundet med lokasjon A. Samtidig beskrev Per en situasjon hvor det oppstod spenning som del av beslutningsprosessen. Kulturen Ola og Per beskrev i Helseforetaket og grupperingene forbundet med lokasjon A stemmer dermed godt overens med Kirkhaugs (2015) beskrivelse av en sterk, splittet og uønsket kultur. Ola og Per opplevde at var er tydelige grupperinger som gjerne står samlet mot beslutninger som slår dårlig ut for nærsamfunn og distriktet. Politiske vurderinger innen helse- og distriktpolitikk ble en del av hverdagen til lederne i Helseforetaket, og de ble påvirket av den interne kulturen til å søke beslutninger som skapte legitimitet også i ytre omgivelser.

I Helseforetaket bidro beslutninger som gikk på tvers av de ulike grupperingens ønsker til misnøye og spenning mellom de ulike aktørene. Ofte ble beslutninger utfordret sent i beslutningsprosessen og lederne opplevde at ulike spørsmål måtte saksbehandles på nytt i etterkant av en beslutning. Både Ola og Per har omtalt dette som del av en «omkampskultur» som eksisterer i deres organisasjon. Ola og Per opplevde at de sterke organisasjonskulturene krevde mye av deres arbeidshverdag og skapte et utfordrende miljø for lederne.

Isolert sett vil den del av organisasjonen tilhørende lokasjon A fremstå som sterk, enhetlig og uønsket. I møte med denne delen av organisasjonen opplevde Per at han endret lederstil til en

mer militær lederstil. Pers tilnærming til å skape en ønsket organisasjonskultur stemmer bra overens med litteratur presentert i kapittel 2.3.3 som sier at en sterk, enhetlig og uønsket kultur vil være preget av manglende tillit og lojalitet, og i slike tilfeller vil ledere ofte ta på seg en mer autoritær og mindre delegerende lederstil. Hadde Per opplevd en ønsket organisasjonskultur på lokasjon A, ville det vært mer naturlig å legge til rette for en demokratisk og delegerende lederstil, hvor leder og medarbeider har tillit til hverandre og opptrer lojalt med hensyn til mål og visjoner. Per opplevde ikke den samme misnøyen og mistilliten på lokasjon B, og dette gjorde at han valgte å bruke en annerledes lederstil ved denne lokasjonen. For Per medførte de tydelig ulike organisasjonskulturene på lokasjon A og B at han måtte ta i bruk et bredere spekter av lederverktøy i sin ledelse, han måtte være i stand til å være mer «militær» og autoritær. Ola og Per opplevde ikke samme grad av selvråderett og påvirkning fra eksterne omgivelser på lokasjon B som de gjorde på lokasjon A. Dermed kunne de som ledere legge opp til en mer demokratisk og delegerende lederstil på lokasjon B. Det vil ofte være utfordrende å jobbe i et miljø med uønsket kultur, noe som over tid kan forventes å være en påkjenning for lederne og påvirke deres motivasjon negativt. Med bakgrunn i dette bør det vurderes om fjernledelse er fornuftig på dette ledernivået for Helseforetaket eller om stedlig ledelse kan bidra til å skape nødvendige legitimitet og redusere de dysfunksjonelle effektene som lederne i Helseforetaket opplever.

5.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi diskutert informantenes beskrivelser av fjernledelse opp mot litteratur. En sammenstilling av de ulike funnene tilknyttet problemstillingen er illustrert i Figur 5-1 og beskrevet nedenfor.

Lederne som ble intervjuet hadde en klar oppfatning av hvordan de fremsto som ledere og på bakgrunn av over middels og høy interesse for organisasjon og medarbeidere, kunne de innplasseres i gruppeorientert ledelse i Blake og Mouton (1985) sitt Ledergitter. Innenfor de administrative lederoppgavene hadde enkelte av lederne erfart utfordringer med kontroll og styring av fjernledede medarbeidere, og at dette kunne medføre manglende lojalitet til beslutninger. De største utfordringene knyttet til fjernledelse hadde lederne opplevd innenfor relasjonsorientert ledelse tilknyttet relasjon og tillit. Lederne erfarte at konflikter kunne øke

5. DISKUSJON

noe ved fjernledelse på grunn av at misnøye og misforståelser både kunne være vanskeligere å oppdage og ta lengre tid å oppdage, og at de dermed lettere kunne eskalere til en konflikt.



Figur 5-1 Hvordan fjernledelse oppleves fra et lederperspektiv

Alle lederne uttrykte at kommunikasjon var et av kriteriene for å kunne lykkes som leder, uavhengig av fjern- eller nærledelse. I Energiselskapet var bruk av kamera mer utbredt ved Skype-samtaler enn i Helseforetaket. Medarbeidersamtaler og vanskelige samtaler, som konflikt, var samtaler som de alle foretrakk å ta ansikt til ansikt. Derfor prioriterte lederne å bruke mye tid på reising mellom lokasjonene. Tillit og relasjon har, ifølge lederne, også mye å si for hvor bra kommunikasjonen blir. Desto bedre relasjon mellom leder og medarbeider, desto mindre er risikoen for at budskapet blir misforstått.

I Helseforetaket er organisasjonskulturen beskrevet som splittet og til dels uønsket mellom de to ulike kontorlokasjonene, noe lederne tilknytter faktorer som distriktspolitikk (ytre omgivelser) og intern misnøye med organisasjonens formelle utforming. Dette preger organisasjonen med ulike dysfunksjonelle effekter som styringsproblemer, gruppetenking, redusert innovasjon og nytenking. Samtidig opplever lederne at dette påvirker tillit og

5. DISKUSJON

maktforhold mellom dem selv og deres underordnede. Lederne i Helseforetaket bruker blant annet fysiske møter, uformell prat, informasjonsdeling og organisasjonens verdier i forsøk på å bedre organisasjonskulturen. I møte med en uønsket organisasjonskultur tar de i bruk en mer autoritær og mindre delegerende lederstil. Lederne i Energiselskapet opplever at det er ulik organisasjonskultur forbundet med de ulike kontorlokasjonene og at dette hemmer internt forbedringsarbeid. Lederne jobber derfor med å skape en lagfølelse, tilhørighet til organisasjonen og skape en felles retning innad i avdelingen.

6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å belyse hvordan fjernledelse oppleves fra et lederperspektiv med fokus på ledelse, kommunikasjon og organisasjonskultur.

Problemstillingen for oppgaven var: *Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv?*

Oppgaven baserer seg på intervju av fire ledere, to ledere fra et helseforetak og to ledere fra et energiselskap. Alle lederne som ble intervjuet har flere års erfaring med både nær- og fjernledelse og intervjuene ble gjennomført høsten 2019.

6.1 Ledelse

Lederne som ble intervjuet var opptatt av sine medarbeideres grunnleggende behov, samtidig som de var opptatt av en effektiv gjennomføring av oppgavene. Lederne opplevde ingen konflikter mellom å ha fokus på at mennesker trives på jobb og at effektiviteten samtidig var høy. Det fremkom ingen funn i studien knyttet til ulik håndtering av nær- eller fjernledelede medarbeidere som kunne tilskrives lederstil.

I studien fant vi små forskjeller mellom de to organisasjonene knyttet til leders administrative oppgaver. Lederne fra Helseforetaket opplevde utfordringer med kontroll og styring av fjernledelede medarbeidere, og mindre fokus på felles visjoner og mål. Lederne i Energiselskapet ga ikke uttrykk for at de hadde opplevd utfordringer med de administrative oppgavene ved fjernledelse. Selv om intervjuene ble gjennomført i to forholdsvis store organisasjoner hvor en kan anta at de administrative lederoppgavene er standardiserte og at rutiner som sikrer lik behandling uavhengig av lokasjon er etablert, kan utfordringene i Helseforetaket skyldes at de har mindre erfaring med fjernledelse. Energiselskapet har praktisert fjernledelse over mange år, og har dermed langt mer erfaring med dette. Samtidig kan vi anta at ledere på dette nivået i organisasjonen har færre administrative lederoppgaver og at disse dermed ikke skaper særlige utfordringer i leders hverdag, hverken ved nær- eller fjernledelse.

Studien viser imidlertid at utfordringene for leder knyttet til fjernledelse i stor grad var tilknyttet den relasjonsorienterte rollen. Lederne opplevde at de måtte være bevisst på å se sine medarbeidere på fjernlokasjoner og gi de tilstrekkelig oppmerksomhet. Den daglige oppfølgingen av fjernledelede medarbeidere var mer krevende når leder og medarbeider ikke

møttes ansikt til ansikt i hverdagen. Lederne hadde erfart at det å bli godt kjent med sine fjernledede medarbeidere for å etablere en god relasjon og tillit, var mer krevende på grunn av manglende felles treffpunkt i hverdag. Dette medførte mer reising for lederne, noe som de opplevde som svært tidkrevende. Flere av lederne opplevde at kroppsspråk var vanskeligere å oppfatte ved bruk av telefon og Skype, og at det derfor kunne være vanskeligere å fange opp informasjon og signaler fra medarbeiderne ved fjernlokasjoner. De to lederne i Energiselskapet hadde alliert seg med andre ledere på fjernlokasjonen for bedre å ivareta sine medarbeidere der. På denne måten ble de i større grad involvert både sosialt og faglig og dette kunne bidra til å skape tilhørighet til organisasjonen. Tilgang til tilstrekkelig informasjon for å kunne fatte riktige beslutninger ble nevnt som mer utfordrende ved fjernledelse. Informasjon om hvordan medarbeidere fungerer i egne omgivelser var mindre tilgjengelig ved fjernledelse. Det kom frem i studien at flere av lederne mente at fjernledelse passet best for selvstendige medarbeidere som ikke hadde samme behov for støtte og veiledning fra sin leder.

I studien bekreftet flere av lederne at de hadde opplevd konflikter, og at det kunne være en forskjell i hyppigheten av konflikter mellom nær- og fjernlokasjonene. Funn tilknyttet konflikter og konflikthåndtering var forholdsvis like i begge organisasjonene. Vi fant en risiko for at fjernledelse kunne medføre at misnøye og misforståelser kunne være vanskeligere å oppdage for lederne. Samtidig kunne det ta lengre tid å fange det opp, og dette kunne medføre at misnøye og misforståelser lettere kunne eskalere til en konflikt. En av lederne i studien hadde opplevd at kommunikasjon var mer krevende ved fjernledelse, og at negative tilbakemeldinger helst burde gis ansikt til ansikt. Et annet element som kom frem i studien var at det ved fjernledelse lettere kunne oppstå «kos med misnøye», og at dette lettere kunne utvikle seg på grunn av at leder var mindre til stede i det daglige fellesskapet. Manglende etterlevelse av regler og rutiner, og derigjennom mer lokalt selvstyre, ble i studien nevnt som en kilde til konflikt ved fjernledelse. Når en konfliktsituasjon først hadde oppstått, var det lite forskjell på håndteringen ved nær- eller fjernledelse. Da startet en formell prosess som var lik i hele organisasjonen, uavhengig av hvor konflikten hadde oppstått.

Fjernledelse ser i liten grad ut til å påvirke lederstil og administrative lederoppgaver. Derimot erfarte lederne flere utfordringer med fjernledelse innenfor den relasjonsorienterte rollen og

dette påvirker utførelsen av lederrollen i betydelig grad. Noe økt risiko for konflikter ved fjernledelse kan synes å påvirke lederrollen i mindre grad.

6.2 Kommunikasjon

Kommunikasjon ansees av alle lederne som en viktig del av lederjobben uansett om det er fjernledelse eller ikke. Uten god kommunikasjon er det vanskelig å lykkes som leder. Det er noe alle våre informanter er vel omforente om.

Kommunikasjon ved fjernledelse har noen elementer ved seg som kan skape utfordringer hvis lederen ikke er bevisst dette. Ved fjernledelse forsvinner småpraten som ofte er av privat karakter. Denne småpraten oppfattes gjerne som limet i relasjonsbygging. Selv om lederne er bevisst dette, og prøver å ha en uformell prat ved digitale møter så er det ikke like enkelt og naturlig å få til en slik småprat. En ting som alle lederne nevnte i den sammenheng var at ved fjernledelse så mistet de den muligheten til å ta med seg kaffekoppen og sette seg ned ved pulten til medarbeiderne og slå av en prat. Dette er noe som ikke enkelt lar seg erstatte når leder og medarbeider befinner seg på hver sin lokasjon. For å kompensere på dette brukte lederne mye tid på å reise rundt til de ulike lokasjonene. I tillegg la de innsats i å skape en god arena for kommunikasjon mellom leder og medarbeider, og slik legge til rette for gode samarbeidsvilkår.

Alle lederne bruker ulike kommunikasjonskanaler tilpasset hva som kommuniseres. Det er stort spenn i rikheten ved de ulike kommunikasjonskanalene. Valg av kommunikasjonskanal ble derfor som oftest bestemt ut fra kompleksiteten i kommunikasjonen. Dialog ansikt til ansikt er uten tvil den kommunikasjonsformen som er mest beriket ettersom du her også får med nonverbal kommunikasjon. Små kjappe avklaringer, typisk «ja-eller-nei-spørsmål», egner seg godt til chat. E-post egner seg bedre til formell kommunikasjon, eller kommunikasjon som ikke krever en dynamisk dialog. Alle lederne hadde erfaringer med at enkelte samtaler var mest egnet for kommunikasjon ansikt til ansikt. Medarbeidersamtalene var en typisk sak de alle foretrakk å gjennomføre ved et fysisk møte. Handtering av konflikter var et annet område som lederne foretrakk å løse ansikt til ansikt rundt samme bord. Tidsaspektet var også et moment alle lederne hadde gjort seg erfaringer med. Å holde en god dialog med mange medarbeidere spredt rundt på en eller flere lokasjoner er tidkrevende. Lederne opplevde at terskelen for å ta opp saker ble høyere ved fjernledelse enn ved stedlig

ledelse. Spørsmål eller problemstillinger er ofte mer omfattende eller presserende før det kalles inn til et Skype-møte for å diskutere saken. Ved nærledelse blir slike avklaringer tatt fortløpende. Ved nærledelse så er det enklere å stikke bort til vedkommende og spørre om de har et par minutter for en avklaring.

De fleste av lederne hadde gjort seg erfaringer med at det ved fjernledelse tar lengre tid å bli kjent med medarbeiderne. Bygging av relasjoner og tillit tar lengre tid. Dette påvirker også kommunikasjonen mellom partene. Det er enklere å unngå misforståelser for parter som kjenner hverandre og hvordan mottaker avkoder et budskap. Et annet sentralt funn i forbindelse med tidsaspektet som flere av lederne hadde erfaringer med var i forbindelse med innhenting av fakta. Å få alle fakta fra interessentene i en prosess slik at de kunne ta en avgjørelse på et så bredt og godt grunnlag som mulig kunne til tider oppleves som både vanskelig og svært tidkrevende. To av lederne hadde også gjort seg erfaringer med at ikke alle typer mennesker egnet seg til å bli fjernledet. Medarbeidere som ble fjernledet burde være ganske så selvgående ettersom den daglige praten på kontoret ikke eksisterer ved fjernledelse og ikke lar seg erstatte selv med de digitale kommunikasjonskanalene vi har tilgang til. Alle lederne uttrykte at god kommunikasjon var en av suksessfaktorene for å lykkes med fjernledelse. Bevissthet i forhold til hvordan formidling av budskap skjedde for at budskapet skulle bli oppfattet slik det var ment, var noe alle lederne var veldig opptatt av. I tillegg la de tid og innsats i å kompensere for den geografiske avstanden mellom leder og medarbeider.

6.3 Organisasjonskultur

Lederne gir uttrykk for at deres underordnede representerer ulike subkulturer innenfor deres organisasjon og at dette er preget av de underordnedes tilhørighet til ulike geografiske lokasjoner. I Energiselskapet ble det beskrevet en organisasjonskultur som passer inn under fragmenteringsperspektivet, hvor sosiale relasjoner på tvers av de geografiske lokasjonene påvirker hvordan de underordnede tolker og oppfatter. I Helseforetaket var det en klar beskrivelse av en organisasjonskultur som passer bedre inn i differensieringsperspektivet, hvor de underordnede er medlemmer av to ulike subkulturer avhengig av hvor de er lokalisert.

6. KONKLUSJON

Alle lederne opplever at de ulike subkulturene påvirker deres lederskap, da de underordnede tolker og oppfatter problemstillinger ulikt. Dette påvirker deres ønske om å utvikle en ønsket organisasjonskultur som bidrar til forbedring innen effektivitet og kvalitet i deres leveranser. I Energiselskapet hadde lederne et ønske om at de underordnede skulle oppfatte problemstillinger likt med hensikt å løse problemstillinger likt uavhengig av geografisk lokasjon. De ønsket å skape tilhørighet og skape en retning for deres del av organisasjonen, slik at alle opplevde samme mål og visjon. Samme ønske og fremgangsmåte ble avdekket i intervju med ledere fra Helseforetaket, hvor de jobbet aktivt med å forene ulike subkulturer. Her ble organisasjonens verdier brukt aktivt i den faste møtestrukturen i forsøk på å skape en felles kultur på tvers av lokasjonene. I tillegg benyttet lederne det de kalte for «åpenhetskultur», ved å opptre transparent og fokusere på hyppig deling av informasjon. Dette hadde til hensikt å bygge opp tillit mellom ledelsen og de ulike grupperingene i Helseforetaket.

Organisasjonskulturen i Energiselskapet kan beskrives som splittet, svak og ønsket etter Kirkhaugs (2015) modell. Dette til motsetning til Helseforetaket hvor organisasjonskulturen kan beskrives som splittet, sterk og uønsket. I Energiselskapet bidrar de ulike subkulturene til at lederne opplever å bruke ekstra tid på forbedringsarbeid og beslutningsprosesser. Intervju av lederne i Energiselskapet har imidlertid ikke avdekket at organisasjonskulturen bidrar til alvorlige dysfunksjonelle effekter. Årsaken til denne forskjellen tilknyttet at organisasjonskulturen i Energiselskapet kan beskrives som svak og ønsket etter Kirkhaugs (2015) modell, og ikke splittet, sterk og uønsket som i Helseforetaket. Organisasjonskulturen i Energiselskapet medfører først og fremst at lederne fokuserer på å skape lagfølelse og en felles retning for deres underordnede.

Lederne i Helseforetaket opplever imidlertid at de ulike subkulturene bidrar til flere dysfunksjonelle effekter, deriblant styringsproblemer, gruppetenking og redusert innovasjon og nytenking. Den fremtredende forskjellen mellom organisasjonskulturen i Energiselskapet og Helseforetaket er grad av splittelse og grad av ønsket, eller mer treffende grad av uønsket, organisasjonskultur. Lederne opplever at dette er sterkt tilknyttet organisasjonens formelle utforming og Helseforetakets posisjon i den politiske arenaen. De opplever at misnøye er preget av deres geografiske tilhørighet og at beslutningslojalitet er påvirket geografisk avstand mellom leder og underordnede – de opplever at geografisk avstand gir de

underordnede større spillerom til å utfordre beslutninger. De beskriver en situasjon hvor tillit mellom leder og underordnede er redusert og at dette igjen bidrar til styringsproblemer. Organisasjonskulturen gjør at lederne endrer lederstil i møte med deler av organisasjonen og tar på seg en mer autoritær og mindre delegerende rolle. Over lengre tid kan det å lede i en uønsket kultur virke utmattende på lederne, samtidig som de dysfunksjonelle effektene forbundet med en uønsket kultur reduserer organisasjonens evne til å utvikle seg i ønsket retning innen effektivitet og kvalitet. Med bakgrunn i dette bør det vurderes om fjernledelse er fornuftig på dette ledernivået for Helseforetaket eller om stedlig ledelse kan bidra til å skape nødvendig legitimitet og redusere de dysfunksjonelle effektene som lederne i Helseforetaket opplever.

6.4 Forslag til videre forskning

Studien har belyst hvordan lederne i Energiselskapet og Helseforetaket opplever fjernledelse, begrenset til lederstil, lederoppgaver, kommunikasjon og organisasjonskultur. Informantene har beskrevet situasjonen slik den var i 2019, og det kunne vært interessant å utføre en oppfølgingsstudie av tilsvarende informanter etter en gitt periode, eller i etterkant av fremtidige organisasjonsmessige endringer, for å se på om dette har medført endring i ledernes hverdag. En slik studie kunne vært interessant å sett opp mot studie utført av Bergum (2014), hvor en ikke observerte de samme utfordringene ved fjernledelse som i Helseforetaket.

Informantene fra denne studien tilhører to relativt store organisasjoner, hvor hver kontorlokasjon består av flere hundre medarbeidere. Derfor kunne det vært interessant å undersøke om en får liknende funn i en studie av mindre organisasjoner. Videre kunne det vært interessant å utføre en lignende studie fra et medarbeiderperspektiv, for å se om det ville bidratt til å gi et mer komplett bilde av fenomenet fjernledelse.

Referanser

- Aarseth, W., Rolstadås, A. & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). *Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization*. *Organization Studies*, 24(6), 961-988.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II : theory, method, and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse* Oslo: Universitetsforlaget.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership. Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership. An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, Virginia: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Science
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bergum, S. (2014). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Vallset: Oplandske bokforlag.
- Blake, R. R. & McCauley, A. A. (1993). *Conflict Management: The Essence of Leadership*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(1), 47-59.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Burke, C. S., Sims, D. A., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). *Trust in leadership: A multilevel review and integration*. *The Leadership Quarterly*, 18, 606-632.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2008). *Managing and organizations : an introduction to theory and practice*. London: Sage.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). *Organizational information requirements, media richness and structural design*. *Management science : journal of the Institute for Operations Research and the Management Sciences*, 32, 554-571.
- Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eide, H. & Eide, T. (1996). *Kommunikasjon i relasjoner : samhandling, konfliktløsning, etikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Erikson, T. & Nyquist, G. (2018). *Omgitt av idioter : hvordan forstå dem det ikke går an å forstå*. Oslo: Gyldendal.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. Bulletin de la société de l'industrie minérale, 10(3), 5-162.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology : a modified Husserlian approach*. Pittsburgh, Pa: Duquesne University Press.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* Sage publications.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Javidan, M., Dorfman, P. W. & House, R. J. (2006). *In the eye of the beholder: cross cultural lessons in leadership from project GLOBE.(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)*. The Academy of Management Perspectives, 20(1), 67.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kayworth, T. & Leidner, D. (2002). *Leadership effectiveness in global virtual team*. Journal of Management Information Systems, 18(3), 7-40.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap : person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (1986). *Organisasjons- og ledelsespsykologi : basert på erfaringslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Laudal, T. & Mikkelsen, A. (2016). *Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Lien, L. B. & Meyer, C. B. (1997). *Bedriftsoppkjøp : verdiskaping og verdiødeleggelse : delrapport etter fase én* (bd. nr. 16/97). Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.

- Likert, R. (1967). *The human organization : its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lindseth, A. & Norberg, A. (2004). *A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience*. Scandinavian journal of caring sciences, 18(2), 145-153.
- Littlejohn, S. W. (1992). *Theories of Human Communication*. Belmont, California: Wadsworth, Inc.
- Lund, T. (1996). *Metoder i kausal samfunnsforskning : en kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2013). *Forskning på transformasjonsledelse*. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 99-140). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinussen, P. E. & Magnussen, J. (2011). *Resisting market-inspired reform in healthcare: the role of professional subcultures in medicine*. *Social Science & Medicine*, 73(2), 193-200.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mogale, L. & Sutherland, M. (2010). *Managing virtual teams in multinational companies*. South African Journal of Labour Relations, 34(2), 7-24.
- Normann, R. (2000). *Service management*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice (6. utg.)*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ropo, A., De Paoli, D. & Sauer, E. (2015). *Leadership in Spaces and Places*. Cheltenham, UNITED KINGDOM: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rost, J. C. (Red.). (1998). *Leadership and Management*. London: Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* John Wiley & Sons.
- Schramm Nielsen, J., Sivesind, K. H. & Lawrence, P. (2004). *Management in Scandinavia : culture, context and change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Smith, J. A., Larkin, M. & Flowers, P. (2009). *Interpretative phenomenological analysis : theory, method and research*. Los Angeles: SAGE.
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal Factors Associated with Leadership. A survey of the Literature*. Journal of Psychology, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership. A survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

- Taylor, F. W. (1911). *Scientific management*. Westport, Conn: Greenwood Press.
- Wennes, G. & Nyeng, F. (2006). *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Whitener, E. M., Brodk, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). *Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Essex: Pearson.
- Østerud, Ø. & Aas, A. (1996). *Statsvitenskap : innføring i politisk analyse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Øygarden, O. (2020). *Divergent Organizational Change in Hospitals: Exploring how hospital leaders and employees can contribute to successful outcomes*. Stavanger: University of Stavanger.

Vedlegg A Intervjuguide

Innledende spørsmål

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

Ledelse

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Opplever du at det er forskjell mellom nær- og fjernledelse?

Opplever du at forskjellene påvirker din tilnærming til medarbeidere på ulike lokasjoner?

Har du opplevd at fjernledelse har skapt utfordringer i din lederhverdag?

Har du opplevd konfliktsituasjoner med underordnede som leder?

Opplever du at det er forskjell i eventuelt misnøye- eller konfliktnivå mellom underordnede som er nær- og fjernledet?

Har du opplevd at fysisk avstand mellom deg og en underordnet i konfliktsituasjon har påvirket håndteringen eller utviklingen av konflikten?

Kommunikasjon

Hvor ofte møter du dine underordnede som du fjernleder ansikt til ansikt?

Hvordan vil du beskrive din kommunikasjon med dine underordnede på andre lokasjoner?

Hvordan vil du beskrive din kommunikasjon med dine underordnede på samme lokasjon?

Hva med tillitsbygging, anser du det som vanskeligere med fjernledelse?

Organisasjonskultur

Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i din avdeling? Hva er din rolle i dette?

Opplever du at organisasjonskulturen er forskjellig på de ulike lokasjonene? Har det noe å si for deg som leder?

Opplever du at fjernledelse passer bedre eller dårligere for noen av dine underordnede? Hva er det som gjør det slik?

Vedlegg B Kopi av samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Bakgrunnen for studiet

Dette studiet er en del av vår masterutdanning ved Nord Universitet, HHN. Studien skal brukes i vår masteroppgave BE323E Masteroppgave, MBA Trøndelag.

Hva skal studeres?

Fokus for studiet er fjernledelse fra lederperspektiv. Studieoppgaven skal leveres mai 2020.

Hvordan skal studien foregå?

Vi ønsker å gjøre personlig intervju av ledere med erfaring innen fjernledelse. Intervjuet forventes å ta mellom 30 og 60 minutter. Vi vil bruke lydopptaker og notere mens vi snakker.

Hva skal studien brukes til?

Studien vil gi et innblikk i hvordan fjernledelse oppleves fra et lederperspektiv.

Hvilke rettigheter har du som deltaker?

Vi er underlagt taushetsplikt og alle data vil bli behandlet konfidensielt. Din deltakelse i studiet er frivillig og du kan når som helst trekke deg, uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle data om deg vil i tilfellet bli slettet. Vi vil i presentasjonen av funn sikre anonymitet, noe som innebærer at vi ikke vil identifisere deg med navn eller andre personalia i oppgaven. Som intervjuobjekt vil du ha rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi) av ditt bidrag, samt rett til å klage på eventuell feilbehandling til datatilsynet.

Hvordan foregår oppbevaring av data?

Notater og lydopptak fra intervju oppbevares på låst kontor. Notater makuleres og lydopptak slettes når oppgaven er levert og fått sensur i mai/juni 2020.

Kontaktperson for studien

Navn

E-post

Personvernombud Nord Universitet

Navn

E-post

Jeg har mottatt informasjon og er villig til å delta i studien

Sted

Dato

Underskrift