

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Britt-Laila Jensen

Ole Marius H. Rørstad

Tillitskontroll

- En studie av ledelse i virksomheter med lang erfaring med fjernledelse

Dato: 24. mai 2022

Totalt antall sider: 101

Abstract

Most of the leadership theory mainly concentrate on a perspective where the leader and co-worker are located at the same place. Technology development, however, has increased the possibility for employees physically working in a different place than their leader. The coronavirus pandemic has actualized the topic even more.

This thesis focuses on long-distance leadership. More specifically on what kind of strategies remote leaders prefer in terms of establishing trust and control. We have interviewed leaders with relevant experience in leading from a distance in organizations where this form for leadership has been common for a long time.

Main findings in long-distance leadership theory suggest that this requires a different approach compared to when the leader and employee are co-located. It is more demanding to establish trust and relations, and in addition it affects communication. It also makes control a lot more challenging. That being said, relatively few studies regarding the need for control at long-distance leadership has been conducted in a Norwegian context, typically known for short distance and a great deal of involvement.

In this thesis we use a qualitative phenomenological research method to investigate the experience of our informants. Through semi-structured interviews and coding in Nvivo we have acquired a great deal of useful insights. We discuss our findings in light of task- and relation-oriented management and recent long-distance leadership studies.

Our study shows that distance, span of control and capacity all affect the leader's opportunity to establish trust and control. It is natural to assume that remote leadership requires a greater need for supervising the employees they do not see in everyday life. However, our study finds this to be incorrect: Trust is considered to be more important.

Remote leaders in our study mainly prefer a relation-oriented approach in order to establish trust and control, as well as when communicating with co-workers. Through a high level of trust and balancing various degrees of supervision remote leaders obtain adequate control. We conclude that the main strategy of remote leaders is to seek mutual trust with their co-workers and obtain adequate control through that mutual trust. We definert this as «trust control».

Sammendrag

Hovedtyngden av ledelseslitteraturen tar utgangspunkt i et perspektiv hvor ledere og medarbeidere sitter fysisk på samme sted. Utviklingen av teknologi har imidlertid i større grad gjort det mulig for ansatte å jobbe et annet sted enn lederen, og det er særlig blitt aktualisert under koronapandemien.

Denne studien retter blikket mot det å lede på avstand, og da konkret hvilke strategier fjernledere har for å etablere tillit og kontroll. Vi har intervjuet ledere som har erfaring med å lede på avstand i organisasjoner der fjernledelse lenge har vært en del av normalsituasjonen.

Hovedfunn fra litteraturen indikerer at fjernledelse krever en annen tilnærming enn når leder og medarbeider er samlokalisert. Det er mer krevende å bygge tillit og relasjoner, og kommunikasjonen blir annerledes. Det er også utfordrende å ha kontroll. Samtidig er det forsket relativt lite på fjernlederes kontrollbehov i en norsk kontekst, med korte avstander og høy grad av involvering.

Vi har benyttet en kvalitativ, fenomenologisk forskningsmetode for å belyse informantenes opplevelse og erfaring. Gjennom semistrukturerte intervjuer og bruk av dataprogrammet Nvivo for å kode funnene, sitter vi igjen med mye nyttig innsikt. Vi har diskutert funnene i lys av oppgave- og relasjonsorientert ledelsesteori, samt forskning om fjernledelse.

Det fremgår tydelig i studien vår at avstand, kontrollspenn og kapasitet påvirker leders mulighet for å etablere tillit og kontroll. Det er nærliggende å anta at fjernledere vil ha et større behov for å føre kontroll med dem de ikke ser i det daglige. Studien vår finner tvert imot at kontrollbehovet ikke er større: Tillit er viktigere enn kontroll.

Fjernledere i vår studie bruker hovedsakelig en relasjonsorientert tilnærming både for å etablere tillit og kontroll, samt i kommunikasjonen med medarbeiderne. Gjennom høy grad av tillit og en balanse mellom ulike grader av kontroll, oppnår fjernledere en tilstrekkelig kontroll. Studien vår konkluderer med at hovedstrategien i fjernledelse er å søke gjensidig tillit med medarbeiderne, og å skaffe seg tilstrekkelig kontroll gjennom å gi tillit. Det definerer vi som «tillitskontroll».

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten for tre inspirerende år på samlingsbasert MBA-studie i ledelse ved Handelshøgskolen, Nord universitet. Passende nok har mesteparten av studietiden foregått på Teams og Zoom, hovedsakelig uten fysiske møter med kursansvarlige.

Da vi tilfeldigvis satte oss ved siden av hverandre til første forelesning høsten 2019, visste ingen av oss at vi et par år senere skulle skrive masteroppgave sammen. Det ble etter hvert et helt naturlig valg. Vi fattet begge tidlig i studiet interesse for det relasjonelle ved ledelse, og har selv erfaring med fjernledelse gjennom våre egne jobber i Statens vegvesen og NRK. Å kunne dykke inn i forholdet mellom tillit og kontroll har vært særdeles interessant.

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en lang, spennende og lærerik prosess der vi etter beste evne har sjonglert skriving med fulltidsjobb, familie og privatliv. En av oss har sågar blitt pappa for første gang under studiene. At vi til slutt kom i mål og landet trygt på beina ville aldri vært mulig uten uvurderlig hjelp, tålmodighet og støtte på hjemmebane. Tusen takk til Hedda og Nils-Are.

Takk til veileder Thomas Wold for innspill og råd underveis. Vi vil også takke alle kursansvarlige, og spesielt Tom Karp og Rudi Kirkhaug, for inspirerende forelesninger om ledelse i løpet av studiet. Og ikke minst takk til informantene våre som med stort engasjement, og uten å nøle, stilte opp i en hektisk hverdag for å dele sine erfaringer med det å lede på avstand.

Bodø, 24. mai 2022

Britt-Laila Jensen og Ole Marius Hågensen Rørstad

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
1. Innledning	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2 Definisjoner og avgrensning	3
1.3 Studiens struktur.....	4
2. Teori	5
2.1 Ledelse	5
2.2 Teoretisk rammeverk.....	9
2.2.1 Atferds- og situasjonstilnærming til lederstiler	9
2.2.2 Analytisk verktøy; oppgave- og relasjonsorientert lederatferd	11
2.3 Tillit.....	13
2.3.1 Relasjonell tillit	14
2.3.2 Psykologisk kontrakt og -trygghet	15
2.3.3 Norsk arbeidslivsmodell og samskaping.....	16
2.4 Kontroll	18
2.4.1 Kontroll, etikk, makt og autoritet	18
2.4.2 Kontrollspenn	19
2.4.3 Ansvar og ansvarliggjøring	20
2.5 Motsetninger i ledelse	22
2.6 Kommunikasjon	24
2.6.1 Kommunikasjonsteori og -teknologi.....	24
2.6.2 Kommunikasjon for tillit og kontroll	26
2.7 Forskning om å lede på avstand	29
2.7.1 utfordringer ved fjernledelse	29
2.7.2 Tillit og kontroll ved fjernledelse.....	31
3. Metode	33
3.1 Fenomenologisk forskningsdesign og kvalitative intervju.....	33
3.2 Strategisk utvalg	35
3.3 Datainnsamling.....	37
3.4 Analyseteknikk.....	39
3.5 Refleksjon.....	42
4. Empiri	44
4.1 Kategorisering av data.....	44

4.2 Utfordringer med fjernledelse	45
4.2.1 Avstand.....	46
4.2.2 Kontrollspenn	48
4.2.3 Kommunikasjonsutfordringer	49
4.2.4 Teknologiske utfordringer.....	51
4.2.5 Oppsummering	52
4.3 Tillit.....	52
4.3.1 Avhengig av gjensidig tillit ved fjernledelse.....	53
4.3.2 Hvordan fjernledere utvikler tilliten.....	54
4.3.3 Mistillit	57
4.3.4 Oppsummering	58
4.4 Kontroll	58
4.4.1 Behovet for kontroll ved fjernledelse.....	59
4.4.2 Hvordan fjernledere skaffer seg kontroll	61
4.4.3 Oppsummering	64
4.5 Kommunikasjon	65
4.5.1 Kommunikasjon for å etablere tillit	65
4.5.2 Kommunikasjon for å ha kontroll	68
4.5.3 Oppsummering	69
4.6 Forholdet mellom tillit og kontroll.....	70
4.6.1 Dilemma: Tillit og kontroll	70
4.6.2 Får fjernledelse til å fungere.....	71
4.6.3 Oppsummering	72
5. Analyse	73
5.1 Tillit- og relasjonsorientering i fjernledelse	73
5.2 Kontrollbehov og -strategi ved fjernledelse	75
5.3 Kommunikasjonsstrategier for tillit og kontroll.....	77
5.4 Ikke dilemma mellom tillit og kontroll	79
6. Konklusjon.....	82
6.1 Strategier for tillit og kontroll ved fjernledelse	82
6.2 Teoretiske implikasjoner	84
6.3 Kritikk av egen forskning.....	84
6.4 Videre forskning.....	85
Litteraturliste.....	86
Vedlegg 1: Intervjuguide	91
Vedlegg 2: Avtale om deltakelse	92

Oversikt over figurer og tabeller

Tabeller:

Tabell 1: Påvirkning av atferd gjennom ledelse, styring, kontroll og fjernledelse	7
Tabell 2: Oppsummering oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil	13
Tabell 3: Strategisk utvalg.....	37
Tabell 4: Hovedkategorier empiri, med tilhørende underkategorier, fra Nvivo	45
Tabell 5: Tilnærminger hos fjernledere.....	79

Figurer:

Figur 1: Lederskapsmodellen – vår avgrensning	8
Figur 2: Kommunikasjonskanalens evne til informasjonsformidling	25
Figur 3: Balansere ulike grader av tillit og kontroll	80

1. Innledning

Altså, med fjernledelse så har man ikke helt kontroll. Og det tenker jeg at det er bare sånn det er. (...) Og det er ikke noe ønske fra min side at.. at jeg tenker at jeg burde ha den kontrollen. (Informant A)

Koronapandemien har for alvor aktualisert fjernledelse i norsk arbeidsliv. Ifølge en studie fra Norsk koronamonitor fra Opinion¹, jobbet fortsatt tre av ti av de spurte arbeidstakerne så sent som i februar 2022 hovedsakelig på hjemmekontor. Samtidig er fjernarbeid mer enn hjemmekontor. Det skjer også på offentlige steder og i kontorlokaler utenfor organisasjonen (Kongsvik, Moen, Vie, Jørgensen & Albrechtsen, 2021). I februar 2021 lanserte Solberg-regjeringen en plan om å flytte statlige arbeidsplasser ut fra arbeidsgivers fysiske kontor ved hjelp av digitalisering. De mente nettopp pandemien var en slags øyeåpner².

Men det å jobbe fysisk et annet sted enn bedriftens hovedkontor er slett ikke nytt. I en Fafo-rapport fra 2018 svarte 36 prosent at de har et fleksibelt arbeidssted – en markant økning fra 14 prosent i 2001 (Bråten, Andersen & Svalund, 2008, referert til i Kongsvik et al., 2021). Bergum (2014) viser til tall fra HR Norge i 2013, hvor det kommer frem at nesten hver femte arbeidstaker hadde lederen sin fysisk et annet sted. Denne arbeidsformen blir trolig mer vanlig fremover, og da spesielt i kunnskapsintensive yrker (Kongsvik et al., 2021).

Ledelsesteorier forutsetter gjerne at leder og medarbeider sitter samlet og kommuniserer regelmessig (Bergum, 2014). Å lede på avstand stiller andre og store krav til både ledere og medarbeidere. De ser hverandre langt sjeldnere, og da som oftest i digitale møter. Den uformelle praten ved kaffemaskinen og i gangen blir borte. Det er ikke bare å stikke hodet inn på kontoret til hverandre. Studier peker blant annet på at leders mulighet for kontroll svekkes ved fjernledelse (Antonakis & Atwater, 2002), og at kommunikasjonen blir vanskeligere

¹ <https://opinion.no/2022/02/fortsatt-mange-pa-hjemmekontor/>

² <https://www.nrk.no/nordland/regjeringen-vil-ha-flere-pa-hjemmekontor-som-guro-aanerod-i-lofoten-kan-skape-jobber-i-distriktet-1.15541023>

(Haugan, 2019). Avstanden gjør det også mer krevende å etablere tillit og pleie relasjoner (Lian, Gresseth & Wibe, 2020; Jansen, 2019).

Vi mener det er særlig spennende å studere fjernledelse i en norsk kontekst, i et arbeidsliv som preges av korte avstander mellom leder og medarbeider, tillit og involvering (Karp, 2020, 2019). Hvordan utøves lederskapet til fjernledere her til lands, sett i lys av de overnevnte utfordringene? Det er gjort relativt lite norsk forskning om det å lede på avstand, men denne formen for ledelse antas å bli stadig mer aktuell og få økende betydning for personalledelse fremover (Bergum, 2014). Mye av forskningen på området i Norge ser ut til å ha uteblitt (Haugan, 2019). Det er likevel gjennomført en rekke masteroppgaver om fjernledelse de siste årene³, men ingen som direkte tar for seg forholdet mellom tillit og kontroll. Internasjonale studier har i større grad enn norsk forskning fokusert på fjernledere sitt kontrollbehov (Bergum, 2014).

I studien vår undersøker vi hvordan lederskap utøves ved fjernledelse i offentlig sektor i Norge. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med ledere i to statlige organisasjoner som har lang erfaring med denne formen for ledelse, nemlig Statens vegvesen⁴ (SVV) og Norsk rikskringkasting⁵ (NRK). Begge organisasjonene er godt kjent med fjernledelse og digital samhandling. Det er en permanent organisering som er praktisert over mange år, lenge før pandemien gjorde Teams-møter til allemannseie. Begge organisasjonene har en høy andel kunnskapsmedarbeidere, som defineres som en arbeidstaker som kan mer om jobben sin enn for eksempel lederen selv (Drucker, 2007). Videre er medarbeiderne spredt over store geografiske områder over hele landet, og kontrollspennet varierer fra leder til leder.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Konkret undersøker vi hvordan erfarne fjernledere i to store, norske organisasjoner håndterer utfordringene fjernledelse innebærer, og hvordan de jobber med både å etablere tillit og

³ Lian et al. (2020); Jansen (2019); Haugan (2019); Presthus & Blokkdal (2018); Laupstad & Kirkerud (2018).

⁴ Heretter omtalt som SVV.

⁵ Heretter omtalt som NRK.

kontroll. Kommunikasjon er også en viktig faktor. Vi har utarbeidet følgende, overordnede problemstilling:

- *Hvilke strategier har ledere som utøver fjernledelse for å etablere tillit og kontroll?*

Videre har vi formulert fire forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen. Disse er:

- *Hva gjør fjernledere for å etablere tillit?*
- *Hvordan påvirker avstanden kontrollbehovet, og hva gjør fjernledere for å etablere kontroll?*
- *Hvordan kommuniserer fjernledere for å etablere tillit og kontroll?*
- *I hvilken grad oppleves forholdet mellom tillit og kontroll som et dilemma for fjernledere, og hvordan håndterer de det?*

1.2 Definisjoner og avgrensning

Ledelsesteori tar tradisjonelt utgangspunkt i ledelse ansikt til ansikt på samme geografiske lokasjon. Dette kan også defineres som nærledelse eller stedlig ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 416). Vi ser i denne studien på en spesiell form for ledelse, nemlig ledelse av medarbeidere som ikke befinner seg fysisk på samme sted som lederen sin. Antonakis og Day (2017) omtaler fjernledelse som at lederen og de som skal ledes er lokalisert langt fra hverandre, og viser til at det ofte er tilfellet i store organisasjoner. Bergum (2009, 2014) definerer også fjernledelse som en situasjon der leder har sine medarbeidere, helt eller delvis, plassert på andre geografiske steder enn seg selv. Denne definisjonen støttes av Murray (2020, referert til i Kongsvik et al., 2021), som legger til grunn at arbeidsformen er støttet av informasjons- og kommunikasjonsteknologi.

Bergum (2009, 2014) argumenterer for at avstandsledelse er et mer presist begrep. Dette fordi fjernledelse kan assosieres med tidligere tiders fjernarbeidere/hjemmearbeidere, altså de som av ulike grunner hadde hjemmekontor. I vår studie bruker vi begrepene fjernledelse og avstandsledelse synonymt. En fjernleder er en leder som har personal-, økonomi- og/eller resultatansvar for medarbeider(e) som ikke er lokalisert på samme sted som lederen. Vi bruker medarbeider og fjernmedarbeider om hverandre i vår studie. Begrepet nærleder blir brukt for å beskrive ledere som befinner seg fysisk på samme sted som medarbeiderne.

Napier og Ferris (1993) deler distanse inn tre dimensjoner for avstand; psykologisk avstand¹, strukturell avstand og funksjonell avstand². Vi velger i vår undersøkelse å legge til grunn strukturell avstand, som handler om antall integrasjoner mellom leder og ansatt. Denne integrasjonen avhenger av ulike faktorer, som fysisk distanse, organisatorisk distanse på bakgrunn av for eksempel kontrollspenn eller graden av sentralisert ledelsesstruktur. Ifølge Antonakis og Atwater (2002) kan avstand deles inn i følgende former for avstandsdimensjoner; geografisk, organisatorisk, kulturelt, sosial og kognitiv avstand. I vår studie avgrensner vi oss til geografisk avstand, og det vil si at kommunikasjonen i hovedsak foregår elektronisk. Fjernledelse kan her skje på ulike nivåer, både innad i organisasjonen og i prosjekt/team. Vi velger å se på fjernledelse i organisasjoner hvor leder er lokalisert fysisk et annet sted enn medarbeidere. I vårt utvalg varierer den fysiske avstanden mellom leder og medarbeidere. Noen sitter i samme fylke, andre i hver sin ende av landet.

Vi studerer fjernledelse fra et rent lederperspektiv med utgangspunkt i ledere som utøver fjernledelse. Både NRK og SVV er organisert på en måte som betinger denne formen i det daglige. Begge organisasjonene er også det Karp (2020, s. 17) og Drake (2020) definerer som kunnskapsorganisasjoner. Det vil si kunnskapsintensive organisasjoner, hvor autonomi, individualisme og egalitære strukturer dominerer.

1.3 Studiens struktur

Kapittel 2 tar for seg det analytiske rammeverket for studien. Det vil si de teoriene som blir benyttet for å analysere de empiriske dataene. Først gir vi en generell innføring i teori om ledelse, for så å gå i dybden på de valgte tilnærmingene; oppgave- og relasjonsorientert lederstil. I tillegg sammenfatter vi relevant forskning om fjernledelse. I kapittel 3 redegjør vi for valg av metode, strategisk utvalg, datainnsamling og analyseprosess, samt refleksjon over studiens reliabilitet og validitet. I kapittel 4 presenteres det empiriske grunnlaget med de mest interessante funnene fra dybdeintervjuene. Kapittel 5 er viet til analysen. Her diskuterer vi empirien opp mot det teoretiske rammeverket. I kapittel 6 samles trådene, og hovedfunnene i studien vår oppsummeres. Videre ser vi på teoretiske implikasjoner, redegjør for kritikk av egen oppgave og foreslår temaer som vi mener kan være interessant å forske videre på.

2. Teori

Litteraturen i denne studien har forankring i ledelsesforskningen, med fagretninger som lederstiler, teorier om kommunikasjon og organisasjonsteorien. Kapitlet er delt inn i syv deler. Først defineres begrepet lederskap⁶, og vi avgrensner her vår forskning til de ulike teoretiske retningene av ledelse. Så presenteres det teoretiske rammeverket for denne undersøkelsen. Videre går vi i dybden på tillit og kontroll, før vi ser på hvordan disse kan oppleves som motsetninger i utøvelsen av ledelse. Deretter ser vi på kommunikasjon i lederskap, og da spesielt knyttet til tillit og kontroll. Avslutningsvis oppsummerer vi relevant forskning som går på det å lede på avstand.

2.1 Ledelse

Det er et mangfold av tradisjoner innenfor ledelsesfaget, og det er variasjon mellom ulike teoretiske retninger når det gjelder hvordan ledelse defineres. Det finnes mer enn 350 akademiske definisjoner på ledelse. De fleste definisjonene av ledelse handler om å ta ansvar, mål- og resultatoppnåelse og/eller det å påvirke (Stogdill, 1974; Northouse, 2018; Karp, 2019). Det er også en tendens til at handlinger som gjøres av ledere kalles ulike former for ledelse (Alvesson & Sveningsson, 2003). Fagfeltet ledelse er med andre noe uoversiktlig og preget av mangel på sammenheng. I tillegg foreligger det en viss uenighet⁷. Det pågår også i litteraturen en diskusjon om hvorvidt lederskap er en egen profesjon⁸, blant annet med bakgrunn i at lederskap både fremstår som en formell og uformell funksjon (Kirkhaug, 2019). Vi vil i vår forskning avgrense oss til formelt lederskap i organisasjoner.

Et skille i ledelsestradisjonene er mellom normative og deskriptive teorier. Normative teorier sier noe om hva ledere bør gjøre, for eksempel hva som er den beste lederstilen eller et optimalt lederskap. Deskriptive teorier beskriver hvordan ting er i praksis, eksempelvis hva ledere faktisk gjør, hvorfor de gjør dette, og hva som er utfordringene i virkeligheten

⁶ Vi bruker begrepene lederskap og ledelse synonymt.

⁷ Jf. Cronin & Genovese, 2012; Glynn & Dejordy, 2010; Lowe & Gardner, 2010; Nohria & Khurana, 2010 referert til i Kirkhaug (2019, s. 14).

⁸ Jf. Nelson, 2008; Takala, 1998; Ørtenblad 2018 referert til i Kirkhaug (2019).

(Kirkhaug, 2019). Det er ifølge Karp (2019) et tyngdepunkt mot normative modeller i ledelsesforskningen⁹, og i mindre grad beskrivende forskning om ledelseshverdagen. Videre sier han at det er «*et gap mellom normative idealer og den virkeligheten mange ledere opplever*» (Karp, 2019, s. 31). Vi velger i vår forskning å ha en deskriptiv tilnærming, og søker å undersøke hva ledere med erfaring fra å lede på avstand faktisk gjør for å etablere tillit og samtidig ha kontroll over både arbeids- og personalrelaterte forhold.

I tradisjonelle definisjoner av lederskap presenteres begrepet ofte som en funksjon som kan inndeles i enten administrasjon, styring eller ledelse, og der disse er gjensidig utelukkende kategorier. I nyere forståelse av lederskap er disse funksjonene avhengige av hverandre og integrerte. Lederne må veksle sømløst mellom relasjonelle-, styringsrigide- og administrative funksjoner, da virkeligheten er dynamisk, komplisert og paradoksal (Christensen, Lægread & Rørvik, 2021, kap. 6; Kirkhaug, 2019). Mintzberg (2013) skiller mellom tre ulike lederroller¹⁰, og etter behov må leder variere mellom å være menneske-, informasjon- og oppgaveorientert. Videre hevder han at ledelse handler like mye om horisontale relasjoner, som hierarkiske opp-ned relasjoner. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, figur 12.1) kan lederens atferd påvirke medarbeiderne både gjennom direkte og indirekte ledelse. Det vil si at ledelse både er når leder bruker sin innflytelse direkte overfor sine medarbeidere, eksempelvis gjennom samtaler, koordinering, ulike former for ordrer og direktiver, eller å støtte og inspirere medarbeiderne. Her er leder i stor grad involvert i detaljstyring av arbeidet, og tillit som komponent vektlegges i mindre grad. Ledelse er også når leder påvirker atferden til medarbeiderne indirekte gjennom andre innflytelseskanaler. For eksempel gjennom utforming av mål, strategier og formelle strukturer, samt å påvirke kulturen og håndtere uformelle maktforhold (Yukl, 2013, s. 21-22).

⁹ Eksempler er transformasjonsledelse (rollemodell, skape mening, se den enkelte), autentisk ledelse (være et ekte menneske) og tjenende ledelse (tilrettelegge for medarbeidere). Disse kan karakteriseres som normative teorier for ledelse, med fokus på lederen som enkeltperson og dens lederegenskaper (Karp, 2019).

¹⁰ For det første en informasjonsrolle, hvor leder får informasjon og vurderer om informasjonen er relevant for andre eller den enkelte medarbeider. Så beslutningsrollen, som betyr å ta beslutning på vegne av organisasjonen. Sist er samhandlingsrollen, som handler om sosiale og mellommenneskelige relasjoner i organisasjonen (Mintzberg, 2013).

Christensen et al. (2021, kap. 6) søker å tydeliggjøre begrepene ledelse og styring, og relasjonene mellom dem som påvirker og som blir påvirket. Selv om det her handler om politisk-administrativt lederskap, er elementer overførbart til lederskap generelt. Forfatterne skiller mellom to typer virkemidler for å påvirke andres atferd – formell og uformell påvirkning. Videre skilles det mellom to aspekt i forholdet mellom den/de som påvirker og den/de som blir påvirket. Tabell 1 viser ulike former for påvirkning av atferd gjennom ledelse, styring, kontroll og det de definerer som fjernledelse.

Tabell 1: Påvirkning av atferd gjennom ledelse, styring, kontroll og fjernledelse

Trekk ved relasjonen -påvirker og de som påvirkes	Virkemiddel	
	Formell	Uformell
Direkte	1) Kontroll	2) Ledelse
Indirekte	3) Styring	4) (Fjern)ledelse

Kilde: Christensen et al. (2021, tabell 6.1)

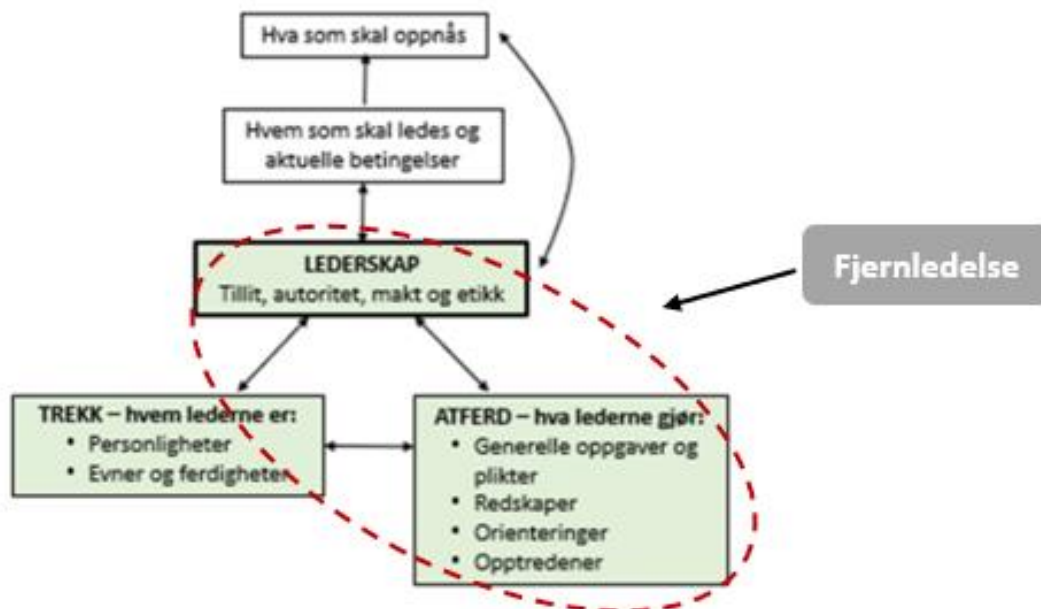
Formelle virkemidler omfatter hovedsakelig det å påvirke gjennom organisering av formell organisasjonsstruktur, via kontroll og styring. Uformelle virkemidler handler om påvirkning gjennom normer, verdier og holdningsskapende innsats. Trekk ved relasjonen kan være både direkte og indirekte. Når trekk ved relasjonen er direkte, er det en eller annen form for kontakt og mulighet for toveis kommunikasjon mellom de to partene. Dersom trekk ved relasjonen er indirekte, skjer påvirkning på avstand uten direkte kontakt mellom partene. Det Christensen et al. (2021, kap. 6) her definerer som fjernledelse er knyttet til det kulturelle og symbolske aspektet ved lederskap. Det vil si når ledere gjennom symbolske markeringer har kraft til indirekte å påvirke folks oppfatninger og holdninger, også utenfor egen organisasjon.

Peter Drucker presiserer i et klassisk sitat at for å lede må man ha følgere; *“The only definition of a leader is someone who has followers”* (Drucker, 1996, s xii, referert til i Karp 2019, s. 23). Her kobles begrepene prosess og påvirkning til ledelse. Vi forstår ledelse som relasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å nå målsettinger, hvor lederen er ansvarlig for disse prosessene (Karp, 2019). Det innebærer at vi toner ned enkeltpersonen i ledelse noe, da ledelse ikke bare handler om hva lederen tenker, kan og gjør. Spurkeland (2017) legger til dimensjonen om å skape resultater gjennom å påvirke andre. Dette støttes av Yukl (2013, s. 23) som sier at ledelse er prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres, samt hvordan man gjør det. Denne prosessen handler om å legge til

rette for at enkeltpersoners, og grupper, innsats når felles mål. Når ledelse er en sosial prosess, som oppstår mellom mennesker og formes gjennom handlinger i hverdagen, blir det ledelseshandlinger i seg selv som er viktige (ibid.).

Kirkhaugs (2019, figur 1.1) lederskapsmodell illustrerer de gjensidige avhengighetene i ledelse. Ifølge ham er lederskap en funksjon som påvirker og bestemmer, men som også påvirkes og er avhengig av en rekke faktorer i konteksten. Deriblant formes lederskapet av de som skal ledes (medarbeiderne), aktuelle betingelser og hva som skal oppnås.

Figur 1: Lederskapsmodellen – vår avgrensning



Kilde: Kirkhaug (2019, figur 1.1)

Figur 1 viser at det er sammenheng mellom trekk, atferd og lederskap, og det foreligger en gjensidig avhengighet mellom boksene i modellen. Videre styres innholdet og formen av lederskap av hvem som skal ledes og hva som skal oppnås med virksomheten (Kirkhaug, 2019). De mest sentrale elementene i lederskap er tillit, autoritet, makt og etikk (Scott & Davis, 2007; Yukl, 2013; Kirkhaug, 2019). Vår avgrensning i denne studien, illustrert i figuren over med rød stiplet ring, er å undersøke hva fjernledere gjør for å etablere tillit og samtidig ha kontroll.

2.2 Teoretisk rammeverk

Den teoretiske tilnærmingen vi velger å benytte har inspirasjon fra teorier om lederstiler. En lederstil forstås her som «*særpreget ved en måte å lede på. Hva slags orientering eller type atferd som tydeligst preger en måte å lede på, blir kjennetegnet av denne lederstilen*»¹¹. En lederorientering er et begrep som brukes for å beskrive hva ledere har mest interesse for og opplever som viktigst å konsentrere seg om. Opptredener knyttes til hvordan ledere opptrer overfor sine medarbeidere (Kirkhaug, 2019). Lederstil handler altså om hva lederen gjør, hvordan den opptrer, hva den er opptatt av, og hvordan den forholder seg til sine medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vi forstår ledelsesstrategier som den eller de lederstilen(e) en leder velger å benytte i utøvelsen av lederskapet.

2.2.1 Atferds- og situasjonstilnærming til lederstiler

Forskningen om lederstiler skjøt fart på slutten av 1940-tallet, og blir karakterisert som atferdstilnærmingen. Denne tilnærmingen fokuserer på hva ledere gjør og hvordan de handler (Kirkhaug, 2019, kap. 2). Blant de første studiene er Stogdills (1948, 1974) forskning om ulike lederstiler. Studiene fant at følgere samler seg rundt to typer lederatferd; struktur- og relasjonsatferd. En strukturatferd er en orientering mot oppgavene og målene for arbeidet, mens relasjonsatferd knytter seg til det ta hensyn til, vise respekt og bygge relasjon mellom ledere og følgere. I samme tidsperiode gjennomførte en annen gruppe forskere ved Universitetet i Michigan en rekke studier om hvordan ledelse fungerer i små grupper. Forskningen viser at lederatferden kan klassifiseres langs dimensjonene produksjonsorientert ledelse og medarbeiderorientert ledelse.

Oppsummert skiller faglitteraturen om lederstiler mellom en oppgavetilnærming, også kalt oppgaveorientert ledelse eller autoritær ledelse, på den ene siden og på den andre siden en relasjonstilnærming. Sistnevnte defineres som relasjonsorientert ledelse eller demokratisk ledelse. I oppgaveorientert ledelse er det ofte fokus på produksjon og effektivitet, og da spesielt gjennom å strukturere og definere roller. I tillegg til å organisere arbeidet og planlegge oppgaver slik at de best mulig understøtter organisasjonens mål. Relasjonsorientert

¹¹ Jf. store norske leksikon (<https://snl.no/lederstil>).

ledelse handler om at leder søker å skape gode relasjoner med sine medarbeidere, for eksempel gjennom å være oppmerksom, hensynsfull, og å støtte og involvere dem i beslutninger (Northouse, 2018, kap. 4; Jacobsen & Thorsvik, 2019, kap. 12). Blake og Moutons (1985) modell om «Ledergitteret» er en normativ modell innen atferdstilnærmingen. Gjennom å kombinere de to tilnærmingene klassifiserer modellen fem ulike lederstiler¹², og søker å angi hvilken lederstil som er mest effektiv. Modellen er kritisert for at den hovedsakelig kun fokuserer på oppgavene og menneskene som skal utføre dem, og ikke hensyntar konteksten (Northouse, 2018, kap. 4).

Med utgangspunkt i disse studiene er det utført nyere atferdsforskning for å finne den beste måten for ledere å kombinere oppgave- og relasjonsatferd¹³. Det er imidlertid vanskelig å identifisere en *beste* lederstil. Atferdstilnærmingen er også kritisert for å ha for snever og uoversiktlig beskrivelse av stiltilnærminger. I tillegg er mange dimensjoner av lederskap – både trekk, atferd og mål – blandet sammen. En annen kritikk som er rettet mot atferdstilnærmingen er at forskningen gir liten støtte for at det er én bestemt lederstil som gir de beste resultater i alle situasjoner (Kirkhaug, 2019; Jacobsen & Thorsvik, 2019, kap. 12).

Situasjonstilnærmingen til lederskap hevder på sin side at lederskapet er kontekstuel. Det medfører at konteksten setter rammer for, og skaper, lederskap, noe som betyr at det ikke finnes noen form for ledelse som passer i alle situasjoner (Mintzberg, 2013). Hvilken ledelse som trengs avhenger med andre ord av situasjonen, organisasjonens struktur og kultur, samt menneskene man arbeider med. Følgelig krever ulike situasjoner ulike lederstiler (Karp, 2019). Det essensielle blir da lederens evne til å lese medarbeidere og situasjonen, og ut fra det velge atferd og lederstil (Yukl, 2013). Situasjonsbetinget teori for valg av lederstil kom på 1960- og 70-tallet. Fred Fiedlers (1964) kontingensteori tilhører situasjonsbestemte teorier. Ifølge Fiedler er det ulike kombinasjoner av tre trekk ved situasjonen som har betydning for

¹² «Autoritær, oppgaveorientert ledelse» (9.1.-ledelse), «Medarbeiderorientert ledelse, koseklubb» (1.9.-ledelse), «Utarmet/maktesløs ledelse – la det skure ledelse» (1.1.-ledelse), «Midt-på-treet-ledelse, middelhavsfareren» (5.5.-ledelse) og «Gruppeorientert ledelse, lagledelse» (9.9.-ledelse) (Jacobsen & Thorsvik, 2019, kap. 12).

¹³ Nyere atferdsstudier inkluderer blant annet begrepene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse er en lederstil som er brukt om ledere som er opptatt av utvikling og endring (Kirkhaug, 2019, s. 36).

leders mulighet til å påvirke ansatte. Det er de sosiale relasjonene mellom ledere og medarbeidere, oppgavens grad av struktur samt lederens kontroll og makt over situasjonen.

Lederstilen varierer mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert etter hva som er mest hensiktsmessig i henhold til ulike kombinasjoner av situasjonsfaktorene (Northouse, 2018, kap. 5; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Også Hersey og Blanchards (1984) teori om lederstiler defineres innen situasjonstilnærmingen, hvor premisset er at ulike situasjoner krever ulike former for ledelse og at lederen tilpasser lederstilen til det som er gunstig. De legger vekt på medarbeidernes modenhet som grunnlag for valg av mest hensiktsmessig lederstil, og bruker begrepene styrende (oppgaveorientert) og støttende (relasjonsorientert) lederstil. En oppgaveorientert lederstil defineres her som lederens grad av engasjement i å forklare medarbeiderne hva som er deres oppgaver og plikter. Relasjonsorientert lederstil forstår de som lederens engasjement i en to- eller flerveis kommunikasjon; eksempelvis det å lytte, oppmuntre, tilrettelegge og gi støtte (Northouse, 2018, kap. 5; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.2.2 Analytisk verktøy; oppgave- og relasjonsorientert lederatferd

I praksis er en oppgave- og relasjonsorientert lederstil ikke gjensidig utlukkende, men vil kunne kombineres og finnes i forskjellig grad avhengig av situasjonen (Northouse, 2018, kap. 4 og 5; Jacobsen & Thorsvik, 2019, kap. 12). Vi velger likevel å rendyrke fremstillingen i to lederstiler som et analytisk verktøy og tilnærminger for å forstå og få innsikt i hvilke strategier fjernledere har for å etablere tillit og kontroll. Våre fortolkninger betinges ikke bare av empirisk belegg, men også av hvilke “konseptuelle briller” og referanserammer man gjør bruk av. Innsikten og tolkningen blir begrenset ved at de teoretiske tilnærmingene legger rammer for hva man ser (Christensen et al., 2021). Ved å kombinere ulike tilnærminger kan man oppnå økt innsikt og lettere se ting i sammenheng. Det vil si at tilnærmingene til sammen godt kan belyse spørsmålene vi søker svar på (Scott & Davis, 2007). Det er imidlertid viktig å være oppmerksom at dette er idealmodeller og en forenkling av virkeligheten, og kan forstås i lys av Webers (1990) begrep om idealtyper. Det innebærer at det er en utopi, og i analysen diskuteres hvor nært eller fjernt idealbildet står virkeligheten.

En oppgaveorientert lederstil kjennetegnes av å ha fokus på oppgavene som skal løses, samt hvilke midler som brukes for å løse oppgavene og målene i organisasjonen (Yukl, 2013). Den oppgaveorienterte lederstilen har også en teoretisk kobling til det som defineres om et

instrumentelt perspektiv innen organisasjonsteorien, hvor organisasjoner forstås som rasjonelle og målrettede systemer for å nå definerte mål. Ledelse blir nå uformell menneskehandling innenfor rammene av en formell organisasjon (Scott & Davis, 2007). Det instrumentelle perspektivet kan karakteriseres som en såkalt “top-down tilnærming”, hvor ledelse handler om hierarkiske ovenfra og ned-relasjoner. Begrepene kontroll, styring og rapportering er her sentralt (Christensen et al., 2021; Kirkhaug, 2019).

En relasjonsorientert leder er opptatt av å skape gode mellommenneskelige forhold, og søker å utvikle gode relasjoner til medarbeiderne. Lederen fokuserer på medarbeiderne og deres motivasjon, jobbtilfredshet, velvære og utvikling. Det kan sies å være en såkalt “bottom-up tilnærming”, all den tid ledelse handler like mye om horisontale relasjoner som hierarkiske relasjoner (Kirkhaug, 2019; Christensen et al., 2021). Teoretisk kan orienteringen kobles til det Scott og Davis (2007) definerer som det institusjonelle perspektivet. Dette perspektivet bygger på forskjellen i begrepene “organisasjon” og “institusjon”¹⁴, hvor en institusjon er en organisasjon med egne regler, verdier og normer som påvirker atferden (Selznick, 1997). Nå forstås organisasjoner som helhetlige, kollektive og sosiale konstruksjoner, og medarbeiderne anses som en kapital og verdi (Yukl, 2013). Samspill, og hvordan leder og medarbeider kommuniserer, vektlegges. Relasjonell tillit er både en betingelse for, og et resultat av, denne orienteringen. Ansatte gis mer frihet og ansvar. Behovet for styring er mindre, men ikke helt fraværende (Kirkhaug, 2019).

Tabell 2 sammenfatter de viktigste momentene under henholdsvis en oppgave- og relasjonsorientert lederstil.

¹⁴ En organisasjon er ”et enkelt og saklig system av bevisst samordnede virksomheter. Et utskiftbart redskap, et hensiktsmessig instrument som er utformet for å gjøre en jobb”. En institusjon er ”et naturlig produkt av sosiale behov og påtrykk - en mottakelig og tilpasningsdyktig organisme” (Selznick, 1997, s. 19).

Tabell 2: Oppsummering oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil

Oppgaveorientert lederstil	Relasjonsorientert lederstil
<ul style="list-style-type: none"> • Strukturatferd, dvs. orientering mot oppgaven og målene. • Produksjonsorientert ledelse, hvor lederen fokuserer på å få oppgaven utført og problemer løst, lederstyrte beslutninger • Oppgavetilnærming, med stor grad av lederstyring. • Fokus på produksjon, effektivitet og realisering av mål. F.eks. strukturere, organisere arbeidet og planlegge og fordele oppgaver, sette tidsfrister. • Kommunikasjonen er ordpreget, gir direktiver og retningslinjer. • Kommuniserer om hva som er medarbeiderens oppgaver og plikter. • Styrende atferd, og leder kontrollerer i stor grad. • Strategien er å overvåke, kontrollere og styre. • Ansatte blir fulgt opp og må rapportere. • Instrumentelt perspektiv på ledelse, hvor kontroll er sentralt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relasjonsatferd, dvs. ta hensyn, vise respekt og bygge relasjon. • Medarbeiderorientert ledelse, hvor lederen er opptatt av å inkludere og samarbeide, delegere og ta de ansatte med på råd i beslutninger. • Relasjonstilnærming, med stor grad av medarbeiderstyring. • Fokus på å skape gode relasjoner med medarbeider. F.eks. være oppmerksom, hensynsfull, involvere, respektere og akseptere. • Kommunikasjonen er to- eller flerveis, og har dialogpreg mellom leder og medarbeider. • Kommuniserer for å gi støtte og inspirere, samt tilrettelegger og lytter. • Støttende atferd, og leder gir stor grad av tillit. • Strategien er å la ansatte få ansvar og tillit. • Ansatte får være med å vurdere og planlegge. • Institusjonelt perspektiv på ledelse, for relasjonell tillit er en betingelse.

Kilder: Yukl (2013), Northouse (2018); Jacobsen & Thorsvik (2019); Kirkhaug (2019); Christensen et al. (2021)

2.3 Tillit

Tillit er én av de kritiske faktorene i lederskap (jf. figur 1), og er noe ledere er avhengige av for å kunne påvirke medarbeidere uten bruk av rå makt (Kirkhaug, 2019). Tillit handler om at leder og medarbeider må kunne stole på hverandre. Det kan defineres som *“en underliggende psykologisk betingelse som forsterker eller svekker relasjoner mellom personer, eller mellom personer og organisasjoner”* (Burke et al., 2007, referert til i Kirkhaug, 2019, s. 45). Swärd (2017) viser til at det er mange definisjoner på tillit. Felles for dem er at det handler om å akseptere sårbarhet og å *“ha positive forventninger til den andres handlinger selv om man ikke kan kontrollere den andre parten”* (Mayer, Davies & Schoorman, 1995, s. 712, referert til i Swärd, 2017). Samtidig viser forskningen til at tillit er en sosial prosess som avhenger av samhandlingen med andre (Swärd, 2017). Johannessen og Olsen (2017) kobler evnen å være tillitsskapende til det å ha relasjonskompetanse. Støtte for det finner vi hos Bijlsma-Frankema og Costa (2005, referert til i Swärd, 2017), som sier tillit bidrar til at relasjoner styrkes.

2.3.1 Relasjonell tillit

For Spurkeland (2017) er tillit det viktigste i en relasjon. Det er derfor avgjørende at ledere jobber med å utvikle tillit i sitt forhold til egne medarbeidere. Han viser til nyere forskning som understøtter at *“om relasjonen skal bli sterk og gi motivasjon, må tillit alltid håndteres med kløkt og emosjonell modenhet”* (Spurkeland, 2017, s. 16). Dette samsvarer med det Kirkhaug (2019, s. 50) definerer som relasjonell tillit. Det vil si en persons opplevelse av at en annen person ivaretar vedkommende sine interesser uten at det er tatt initiativ, og uten at det utøves kontroll. Gjennom Rousseau (1998, referert til i Kirkhaug, 2019) viser han til tre typer tillit¹⁵, institusjonell-, kalkulert- og relasjonell tillit. Sistnevnte er den mest krevende å oppnå fordi den kobles direkte til den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2019). Ifølge Shephard & Sherman (1998, referert til i Kirkhaug, 2019) er omtanke, nøyaktig og åpen kommunikasjon samt diskresjon viktige faktorer for å oppnå og beholde denne tilliten. Det er også en etisk dimensjon inne i bildet. Lederen må unngå alt som kan føre til tap av tillit for å bevare den relasjonelle tilliten (Kirkhaug, 2019). Høyer, Kasa og Tranøy (2016) er inne på noe av det samme. De deler tillit inn i flere dimensjoner; handlingsdimensjon, kognitiv dimensjon og trosdimensjon. I den førstnevnte innebærer tillit at partene har tillit til hverandre, men også at de selv har en oppfatning av at motparten har tillit til dem (Gambetta, 1988, referert til i Høyer et al., 2016).

En rekke relasjonsorienterte forskere er opptatt av denne gjensidigheten. Cunliffe (2014) sier at ledelse er et samspill mellom relasjonelle, refleksive og etiske handlinger. Vi er alltid i relasjon til andre, enten vi vet det eller ikke. Hun hevder at ledelse handler om å knytte kontakt med mennesker, respektere forskjeller og skape mening. Samtidig, i likhet med Karp (2019), fokuserer hun på mennesket, hvem man er som person og hvordan individene forholder seg til andre. Det at ledere blir kjent med sine ansatte, samt at lederen våger å by på seg selv og vise sårbarhet, legger til rette for å bygge tillit, respekt og at medarbeidere yter det lille ekstra. Tillit er avgjørende for at medarbeiderne vil følge lederen (Karp, 2019). For Spurkeland (2017) er det å skape resultater gjennom å påvirke andre sentralt, og dette gjøres

¹⁵ Institusjonell tillit handler om tilliten mellom medarbeidere og organisasjonen. Kalkulert tillit defineres som *“forventninger om at en person vi er i kontakt med, vil utføre handlinger som er av en slik karakter at vi vil ha fordeler av den, eller som får oss til å inngå samarbeid (...)”* (Kirkhaug, 2019, s. 48).

gjennom relasjonsbygging. Han har ingen tro på målstyring, men innvender at du heller må bry deg om andres utvikling og trivsel for å oppnå relasjoner. Også Binney, Williams og Wilke (2012) er opptatt av at ledelse handler om å skape gode relasjoner, og det å samhandle med andre er viktig. De mener at ledere må koble med folk, «get connected», før han/hun kan lede dem effektivt. Dette fordi mennesker jobber for mennesker, og ikke strategier eller mål.

For å utvikle et tillitsforhold må det være en form for kontakt mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2019). Det tar ofte lang tid å bygge tillit, men det er sårbart og den kan rives raskt ned. Det er altså ikke mulig å påberope seg tillit (Karp, 2020; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Høyer et al., 2016). Tap av relasjonell tillit er vanskelig å rette opp, hevder Kirkhaug (2019). Han nevner en rekke lederskapssynder¹⁶, som i verste fall kan utvikle mistillit i et forhold. I tilfeller med høy grad av mistillit og lav grad av tillit mangler leder og medarbeider alt som skal til for å samarbeide, og relasjonen er preget av mistenksomhet og frykt for den andre partens intensjoner. En slik situasjon vil gi seg utslag i skepsis og tilbakeholdenhet, og kontrollbehovet vil øke (ibid.). Spurkeland (2017) advarer mot at målstyring kan ødelegge relasjonskvaliteten og føre til mistillit. Gjentatte tillitsbrudd er også ødeleggende for relasjonen mellom to mennesker, påpeker han.

2.3.2 Psykologisk kontrakt og -trygghet

I forlengelsen av relasjoner er det interessant å definere begrepene psykologisk kontrakt og psykologisk trygghet. Schein (1994, referert til i Kirkhaug, 2019, s. 151) omtaler førstnevnte som et sett med uskrevne og gjensidige forventninger mellom leder og medarbeider. Disse forventningene må oppfylles for at kontrakten skal gjelde. Hvis kontrakten brytes kan det ødelegge for tillitsrelasjoner (Kirkhaug, 2019). Disse psykologiske kontraktene er sentralt for gode relasjoner, og bidrar også gjennom direkte dialog i en tidlig fase til å løse misnøye og konflikter før de vokser seg store (Spurkeland, 2017).

Nært beslektet er psykologisk trygghet. Det defineres som en tilstand hvor folk er komfortable med å være seg selv, våger å si det de mener og dele bekymringer og feil de gjør, uten at de

¹⁶ For eksempel uærlighet, manipulering, illojalitet, hevn, inkonsistens, forskjellsbehandling og feighet.

frykter gjengjeldelse eller andre konsekvenser (Edmondson, 2019). Altfor ofte kvier ansatte seg for å dele slike bekymringer, selv om det er viktig for kunnskapsmedarbeidere¹⁷ å kunne gjøre det (ibid.). Edmondson (2019) viser til studier som slår fast at psykologisk trygghet har en positiv effekt på produktivitet, engasjement, læringsutbytte og samarbeid. Det er et lederansvar å skape denne tryggheten på arbeidsplassen, og det gjøres blant annet gjennom tillit, respekt, lytte og å ufarliggjøre feil. I tillegg er det viktig å vise at lederen ikke har alle svarene, samt legge til rette for en konstruktiv diskusjon (ibid.).

For å bygge psykologisk trygghet er det viktig med støttende omgivelser og tilrettelegging av arbeidet. Videre er det sentralt å ha etablert en god relasjon mellom leder og medarbeider, samt å ha en lærende innstilling som leder (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017) Dette samsvarer med Spurkeland (2017), som mener tillit og effektiv kommunikasjon er nøkkelen i relasjoner mellom ledere og medarbeidere. Gode relasjoner demper prestasjonsangst. For ham er det sentralt å bry seg om andres utvikling. Dessuten er det enklere å innrømme egne feil og svakheter når lederen bryr seg og vil gjøre deg god. Også for lederen er det viktig å vise sårbarhet for å styrke relasjonen til medarbeiderne (Spurkeland, 2017; Binney et al., 2012). Karp (2019) slår fast at ledere er feilbarlige. Også Mintzberg (2013) og Binney et al. (2012) tar et oppgjør med forventningene til den perfekte lederen uten feil og mangler. For Karp (2019) er det å akseptere «godt nok» en måte å bygge tillit på. Det handler ikke om å senke egne krav til hvordan du som leder behandler andre, men snarere akseptere at det er grenser for hvor mye du kan få til og hvor mye du kan endre deg selv og andre. Binney et al. (2012) definerer det som «good enough authority figures».

2.3.3 Norsk arbeidslivsmodeLL og samskaping

Den norske arbeidslivsmodeLLen kjennetegnes av demokrati på arbeidsplassen, korte avstander mellom leder og ansatt, tillit og involvering og mye rom for selvledelse (Karp, 2020). Tillit er bærebjelken i det norske samfunnet, noe som innebærer at vi er vant til å stole på våre ledere (Spurkeland, 2017, s. 22). Levin et al. (2012, s. 26-27, referert til i Kongsvik et al., 2021, s.

¹⁷ Kunnskapsmedarbeider er en arbeidstaker som er i en situasjon hvor han/hun kan mer om jobben sin enn både ledelsen og andre i organisasjonen (Drucker, 2007; Drake, 2020).

223) fremhever også tillit som sentralt, og legger til at flat organisasjonsstruktur, ansvarliggjøring av ansatte, medbestemmelse og uformell kommunikasjon er særpreg for den norske samarbeidsmodellen. Denne konteksten legger føringer for hvordan ledelse utøves i Norge, og spesielt samskaping er unikt for det norske arbeidslivet (Karp, 2019). Det forventes at medarbeidere skal involveres, og det er lov til å prøve og feile. Videre er mange norske ledere opptatt av å ha et godt forhold til sine ansatte (ibid.). Fagforeningene står sterkt i den norske arbeidslivsmodellen, og Kirkhaug (2019) argumenterer for at sterke fagforeninger kan begrense ledernes mulighet til innflytelse og til å påvirke.

Kongsvik et al. (2021, s. 227) slår fast at forskningen på arbeidslivet i Norge overordnet har vist at tillit, medbestemmelse og medvirkning er verdifullt. Videre bidrar den uformelle, flate organisasjonen og medarbeiderens kompetanse, kombinert med selvstyring, til mer motiverte og produktive ansatte (ibid.) Her får lederen en slags rolle som tilrettelegger for å utnytte dette til fellesskapets beste (Holtskog et al., 2018, referert til i Kongsvik et al., 2021). Dette samsvarer med Karp (2019), som mener samskaping særlig er relevant i den norske konteksten. For ham er ledelse et fenomen som må samskapes. Viktige stikkord er myndiggjøring og involvering av medarbeidere, samt samarbeid. Dette kan kobles til begrepet «medarbeiderskap», som har stor utbredelse i norsk arbeidsliv. Det medarbeiderskap har til felles med lederskap, er at det handler om påvirkningsgrad og ansvar hos medarbeiderne (Drake, 2020). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er motivasjon selve drivkraften for å få mennesker til å handle. Fredrik Herzbergs forskning på indre motivasjon viser at ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon er en motivasjonsfaktor (jf. figur 7.4 i Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Selv om Karp (2019, 2013) fremsnakker samskaping i ledelse, er han tydelig på at ansvaret ligger hos lederen. Ledelse handler også om ansvar, det vil si både det å ha og ta ansvar. Han diskuterer også hvorvidt pendelen er svingt fra ledelse til styring i større grad, med større avstand mellom ledere og medarbeidere. Karp (2013, s. 41) påpeker at *“utøvelse av ledelse handler ikke om å skape avstand, men om å skape nærhet. Utøvelse av ledelse handler ikke om å styre fra distanse, men om å ta et lederskap i situasjoner når mennesker trenger det”*.

2.4 Kontroll

Det å ha kontroll som leder er beslektet med det å ta og ha ansvar som leder (Karp, 2019). Kontroll kan knyttes til atferd som er ment å ha bestemte konsekvenser (Gibs, 1994, referert til i Høyen et al., 2016). Ofte skilles det mellom etterlevelsesk kontroll på den ene siden, definert som etterlevelsen av lover, regler og instruksjoner, og, på den andre siden, resultatkontroll. Sistnevnte innebærer kontroll med at de oppnådde resultatene samsvarer med mål, prioriteringer og gitte styringssignaler (Botheim et al., 2012, referert til i Høyen et al. 2016).

Høyen et al. (2016) gjør videre en inndeling mellom kontroll som overordnet mål og kontroll som middel, der særlig sistnevnte er relevant for vår studie. Det innebærer en form for overvåkning underveis i prosesser. Jacobsen og Thorsvik (2019) er inne på noe av det samme når de deler styringsmekanismer inn i fire hovedtyper; rekruttering, sosialisering, disiplinering og kontroll. De tre første typene skal hindre ansatte fra å gjøre noe uønsket, mens kontroll handler om å finne ut om ansatte faktisk har gjort noe uønsket. De viser til at kontroll i de klassiske organisasjonsstudiene knyttes til noe en formann utøvde direkte overfor sine ansatte, og at det implisitt kan ha en negativ assosiasjon (ibid.).

2.4.1 Kontroll, etikk, makt og autoritet

Det finnes mange former for kontroll i organisasjoner; både når det gjelder kontroll av målbare forhold, kontroll av verdier og normer samt av ansattes atferd (Karp, 2019). Mintzberg (2013) slår fast at det å kontrollere gjennom formell autoritet er en viktig del av jobben som leder. Ved å føre regelmessig kontroll kan ledere følge med underveis og også kontrollere resultatet i etterkant av utførte oppgaver (Kirkhaug, 2019). Yukl (2013) hevder at ledere er mer opptatt av kontroll og evaluering enn tilrettelegging og oppfølging. Årsaker til dette kan være fysisk avstand, samt at det er vanskelig å planlegge i forkant. At lederen har en annen fagutdanning enn dem som utfører jobben, gjør også at det kan være lettere å bedømme i ettertid enn å følge med underveis (Kirkhaug, 2019). Samtidig kan ledernes ønske om å følge med potensielt føre til tap av tillit fordi ansatte opplever en form for mistenksomhet (ibid.). Støtte for at kontroll kan ha negativ effekt på tillit finner vi hos Swärd (2017), som også påpeker et økt ønske om å kontrollere tettere når tilliten er lav. Kirkhaug (2019) innvender at følelsen av å bli kontrollert også kan ha en positiv effekt, fordi det kan oppleves

som at lederen bryr seg. Det er imidlertid viktig å gjøre det på en etisk måte (Kirkhaug, 2019; Cunliffe, 2014).

Kirkhaug (2019, s. 77) kobler etikk direkte til lederens makt, og omtaler etikk som “*en mental bevissthet om hva som er lovlig når det gjelder holdninger og handlinger blant ledere*”. For ham er etikk en viktig faktor på linje med tillit, autoritet og makt. Cunliffe (2014) understreker at ledere er ansvarlig for å lede på en etisk måte. Spesielt viktig er det i asymmetriske forhold for å hindre maktmisbruk (ibid.). Ledere har makt og autoritet i kraft av sin posisjon, og det er viktig at dette ikke misbrukes (Mintzberg, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Karp, 2019). Kirkhaug (2019) påpeker at makt og autoritet ofte brukes om hverandre som begreper, og at førstnevnte begrep er omstridt. Makt defineres som “*en persons kapasitet til å påvirke holdninger og atferd hos andre, til tross for motstand*” (Blau, 2017 og Yukl, 2010 referert til i Kirkhaug, 2019, s. 65). Autoritet er derimot “*den mer legitime retten en person har til å påvirke og beslutte*” (Fincham, 1992 og House, 1991, referert til i Kirkhaug, 2019, s. 65). Tillit og autoritet henger igjen tett sammen (ibid.). Karp (2019) slår fast at en viktig del av lederens jobb er å påvirke og bruke makt. I vår kultur kan det imidlertid være vanskelig å finne sosialt akseptable måter å utøve makt på, samtidig med å være en tydelig og konsekvent leder. Både makt- og autoritetsbegrepet har ofte negative assosiasjoner (ibid.).

2.4.2 Kontrollspenn

Kontrollspennet kan også ha betydning for muligheten for å etablere kontroll. Kontrollspenn er et mål på hvor mange personer en leder i praksis kan føre tilsyn med (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kirkhaug (2019, s. 135) tilbyr en bredere definisjon og inkluderer en personlig dimensjon. For ham er det også et mål på hvor mange lederen har personalansvar for og kan ivareta på en forsvarlig måte. I norske bedrifter er kontrollspennet ofte mellom fem og ti personer, mens det i mange andre land vanligvis er høyere (Spurkeland, 2017). Ifølge Fayol (1949, referert til i Jacobsen & Thorsvik, 2019) er tolv personer et maksimum, men allerede etter åtte personer er det vanskelig å ha oversikt. I organisasjoner med høy grad av autonomi, og som er preget av formaliserte arbeidsoppgaver, kan ledere håndtere et kontrollspenn på opp mot 100 personer (Meier & Bothe, 2003, referert til i Kirkhaug, 2019). Det er riktig nok mer komplisert å følge opp ansatte på avstand, og der den sosiale interaksjonen mellom leder og medarbeider er begrenset (Kirkhaug, 2019). Å sette tydelige mål, fastsette rammer og legge planer er derfor vanlig i disse tilfellene (Scott, 1998, referert til i Kirkhaug, 2019).

Spurkeland (2017) mener tretti personer er et slags tak, men også et større kontrollspenn kan fungere dersom lederen kjenner, og er tett på, medarbeiderne. Delegering og ansvarliggjøring er viktig i disse tilfellene (ibid.) Ifølge Kirkhaug (2019) er det lite kunnskap om hvorvidt store organisasjoner påvirker lederens orientering og opptreden, men det antas at lederen får mindre tid til hver enkelt medarbeider. Judge og Ferris (1993, s. 86) peker på at muligheten for kontakt mellom leder og ansatt blir mindre, jo større kontrollspennet er. Det er imidlertid ikke gitt at ledere med mindre kontrollspenn følger mer med på de ansatte enn dem som har større kontrollspenn, fordi det er personavhengig. Det kan forstås som at effektive ledere rekker over flere (ibid.) Karp (2020) viser til analyser som indikerer at ledere har fått økt kontrollspenn, og opplever at de får mer å gjøre. Konsekvensen er at lederen heller mot å konsentrere seg om oppgaver, endring og strategi (Kirkhaug, 2019).

2.4.3 Ansvar og ansvarliggjøring

Vi har innledningsvis vist til at ansvar som begrep er noe sammensatt og komplekst, og at hva man legger i ledelse og ansvar varierer. For det første handler det om å avklare hvem man er ansvarlig overfor. På generelt grunnlag kan ansvar være politisk ansvar, administrativt ansvar, “management”-orientert ansvar, legalt ansvar, profesjonelt ansvar og sosialt ansvar. Videre er det vesentlig hvorvidt det er et individuelt ansvar der den enkelte leder eller ansatt stilles til ansvar, eller om det er et kollektivt ansvar hvor organisasjonen står ansvarlig. Sist er det spørsmålet om hva man er ansvarlig for. Det kan være både prosesser og prosedyrer, ytelser og resultat eller regnskap og budsjetter (Christensen et al., 2021, kap. 6). I vår forståelse av ledelse støtter vi oss som nevnt på Karp (2019, s. 32) som sier at: *“Ledelse er relasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosesser for å oppnå målsettinger. Ledelse er også å stå til ansvar for det som gjøres i disse prosessene”*. Det ha kontroll er da viktig, som en del av dette ansvaret (Mintzberg, 2013). Denne kontrollen kan oppnås for eksempel gjennom økt rapportering og styring, tett oppfølging av oppgaver eller overvåking (jf. tabell 3).

En annen tilnærming for å få kontroll kan være å etablere tillit. Jacobsen og Thorsvik (2019) hevder at jo større grad av tillit det er mellom leder og medarbeider, desto mindre er behovet for kontroll og administrativ styring. Spurkeland (2017) er inne på det samme. Når relasjonen mellom leder og medarbeider er god, gjør tillit og selvstendighet at kontroll og målstyring ikke blir viktig. Han snakker om en personifisering av ansvar og lojalitet, der tillitsforholdet til lederen sørger for at medarbeideren gjør som den skal (ibid.). Videre fører tillit til en åpen

kommunikasjon og informasjonsutveksling (Currall & Judge, 1995, referert til i Swärd, 2017) og styrker innsatsviljen og engasjementet (Dirks & Ferrin, 2002, referert til i Swärd, 2017).

De tilfellene hvor det foreligger en slik ansvarliggjøring og frivillighet blant medarbeiderne, blir av Karp (2019) definert som situasjoner med følgerskap mellom leder og medarbeider. Han sier at spesielt kunnskapsintensive organisasjoner domineres av høy grad av autonomi, og at det forutsettes at medarbeiderne har en viss selvstendighet for hvordan, når og hvor oppgavene løses (Karp, 2020, s. 17). Forskningen til både Alvesson, Blom og Sveningsson (2017) og Drake (2020) viser at i organisasjoner med høyt utdannende mennesker, med høy grad av autonomi, kan en form for horisontal ledelse ha sin berettigelse. Drucker (2007), som er opptatt av følgerskap, påstår at det i slike kunnskapsorganisasjoner skapes en annen dynamikk mellom leder og medarbeider. Det får konsekvenser for måten lederskapet må utøves på, hevder han. Den store ledelsesutfordringen i dag er å få ut potensialet, og øke produktiviteten, til kunnskapsmedarbeiderne, som kan sies å være viktigere for organisasjonen enn motsatt. Fleksibilitet, autonomi og ansvar for eget arbeid er noen av faktorene for å oppnå effektiv ledelse av kunnskapsmedarbeidere (ibid.). Drake (2020) kaller det for medarbeiderskap. Støtte for det finner vi også hos Johannessen og Olsen (2017), som mener overgangen til kunnskapssamfunnet kjennetegnes av at kunnskap fremstår som den viktigste ressursen i organisasjonen. De peker på at den tradisjonelle kontrollvirksomheten gjennom hierarkiske strukturer og byråkrati ikke er like effektivt for disse medarbeiderne. Poulfelt (2011) nyanserer imidlertid bildet, og slår fast at kunnskapsmedarbeidere gjerne vil bli ledet. Det kreves ifølge ham en balanse mellom autonomi og kontroll.

Løsningen er ifølge Karp (2019) myndiggjørende ledelse. Det kan defineres som en ledelsesform som innebærer en grunnleggende tillit til dem som skal utføre oppgaven og ta ansvar for egen utvikling (ibid.). For Karp er det å slippe opp på kontroll, og dermed stimulere til autonomi, sentralt. Samtidig kan ledere ansvarliggjøre medarbeiderne og legge til rette for at de kan lede seg selv. Det er en måte å sikre at medarbeiderne overholder sine forpliktelser, tar ansvar for sine handlinger og ser til at de gir resultater (Karp, 2019, s. 63). Det betyr at leder og ansatt må kunne stå til ansvar i ettertid for sine handlinger (Christensen et al., 2021, kap. 6). Karp (2019) påpeker at dette forutsetter at medarbeiderne er motiverte for det. De må også være selvgående og ha god samhandlingskompetanse (Karp, 2020).

2.5 Motsetninger i ledelse

I nyere tilnærminger til ledelse blir lederskap forstått som en kompleks, paradoksal og situasjonsbestemt funksjon. Det vil si at ledelse på den ene siden handler om å påvirke og kontrollere, og på den andre siden om å frigjøre medarbeidere og å være tjener (Kirkhaug, 2019, s. 28). Ledere står overfor en rekke motsetninger, og i hverdagen må det gjøres valg som ikke har entydige svar. Disse motsetningene varierer i kompleksitet, og kan bli barrierer og påvirke handlingsrommet i utøvelsen av lederskapet (Berg, 2008, kap.9). Mintzberg (2013) viser til at ledere i praksis stilles overfor en rekke dilemmaer som ofte skal håndteres samtidig. Ledelseshverdagen er sammensatt og fragmentert, og lederne må ofte forholde seg til stadig skiftende forhold preget av press på tid, fragmentering og ad-hoc beslutninger. Denne beskrivelsen støttes av Cunliffe (2014) og Kirkhaug (2019, s. 14). Sistnevnte slår fast at *“lederhverdagen er full av variasjon, dynamikk, kompleksitet og paradokser”*.

Ifølge Karp (2019, 2020) skrives det i litteraturen mye om de store grepene som gjøres i ledelse, og det presenteres en idealmodell for lederskap som kan oppleves som noe uoppnåelig i det virkelige livet. Viktige funn fra hans forskning er at det er behov for å gjøre ledelse til noe hverdagslig og til noe de faktisk gjenkjenner i praksis. Han argumenterer for at ledelse i stor grad handler om å håndtere hverdagene og å utøve god nok ledelse; altså gjøre så godt de kan i en utfordrende ledelseshverdag. Videre fremsnakker Karp (2019) mikroledelse. Det må ikke forveksles med detaljstyring og utstrakt bruk av kontroll. Mikroledelse handler om de daglige administrative oppgavene, samt mellommenneskelige forhold og generell folkeskikk (Karp, 2019, s. 40-41).

Det paradoksteoretiske perspektivet har sine røtter fra kompleksitetsteori¹⁸ og paradoksteori¹⁹, og det skilles mellom dilemmaer og paradokser. Dilemmaer handler om innbyrdes konkurrerende valg, hvor hvert valg har sine fordeler og ulemper. Paradokser er når mulighetene står mot hverandre, og er relatert slik at et valg mellom dem kun er en

¹⁸ Kompleksitetsteori er et samlebegrep for teorier som beskriver komplekse systemer, og søker å forklare og forstå hvordan menneskelige organisasjoner fungerer (Olsvik, 2020).

¹⁹ Paradoksteori vektlegger at det er noen antatte motsetninger til stede samtidig, og utforsker samspillet mellom motsetningsfylte krefter på tvers av nivå, tid og fenomener (Olsvik, 2020).

midlertidig løsning. Det vil si at spenningene etter hvert vil dukke opp igjen, og betyr at et paradoks kan forstås som et dilemma som består over tid (Olsvik, 2020, s. 112).

I ledelseslitteraturen fremstilles ofte forholdet mellom tillit og kontroll som spennings- og motsetningsfylt. Dette gjelder spesielt innen fagdisipliner som økonomi, statsvitenskap og sosiologi, og knytter seg i stor grad til styringsaspektet ved ledelse på et organisasjonsnivå. Her trekkes to paradokser opp; spenningen mellom styringsvilje og –pessimisme, samt spenningen mellom hva som det riktige forholdet mellom tillit og kontroll i styringen av offentlig sektor (Høyer et al., 2016). Denne motsetningen mellom tillit og kontroll er også relevant på individnivå, og handler om ulike forventinger til lederatferd. Å ta hensyn til grad av autonomi til medarbeiderne, og samtidig ha kontroll som leder, er eksempler på et paradoks (Olsvik, 2020; Kirkhaug, 2019).

Det er imidlertid uenigheter i litteraturen om hva som kjennetegner forholdet mellom tillit og kontroll. Høyer et al. (2016, s. 47) forklarer at *“noen ser det slik at tillit og kontroll er som ild og vann, dvs. at de er i et motsetningsforhold til hverandre. Andre ser på forholdet mer som sukker og kanel, en kompleks relasjon der tillit og kontroll kan virke sammen på en positiv måte”*. Poulfelt (2011) sier at det å lede kunnskapsmedarbeidere i større grad innebærer å balansere mellom autonomi og kontroll. Også Lüscher og Lewis (2008) snakker om å balansere og å lede gjennom paradokser. I deres studie ses tilsynelatende motstridende ledelsesparadigmer i en sammenheng. De viser hvordan mellomledere bruker sparring med medarbeiderne for å bygge relasjon og samarbeid i en endringsprosess. Undersøkelsen indikerer at lederne gjennom å jobbe via paradokser oppnår å forstå medarbeiderne bedre, samt at de sammen makter å skape mening (ibid.). Dette støttes av Swärds (2017) studie av anleggsprosjekter, som viser hvordan tillit er koblet til kontroll via større grad av samhandling.

Kirkhaug (2019, s. 28-29) tilbyr løsningen om å se på lederskap som en paradoksal funksjon for å håndtere motsetninger. Gjennom å behandle motsetningen som om den ikke eksisterer, kan du både ha høy grad av frigjøring og kontroll. Her forstås lederskap ikke som enten/eller, og det støttes av Mintzberg (2013) som understreker viktigheten av at ledere har en «både/og-tilnærming». Jarzabkowski & Lê (2017 referert i Olsvik, 2020) sier at lederens håndtering av paradokser er en pågående prosess, som kan beskrives som «coping with» eller «working through» paradokser.

Bentzen (2018) vurderer risikoene og gevinstene med såkalt feil bruk av tillit og kontroll. Hun hevder at dersom det brukes for mye kontroll, er det risiko for en eskalering av antall regler, en mer rigid organisasjon og demotiverte ansatte. På den andre siden kan for høy grad av tillit resultere i forskjellsbehandling, bidra til at det gjøres feil samt utvikling av profesjonsvelde. Videre argumenteres det for at tillit ikke kan stå alene, men at det også kreves kontroll for å fungere. Det vil si at tillit og kontroll ikke ses på som motpoler, men derimot at lederen både er støttende og styrende i sin tilnærming (ibid.). Karp (2019, s. 117) slår fast at *“balansen mellom å utøve makt og beholde tillit er vanskelig, men nødvendig for å lede med legitimitet»*.

2.6 Kommunikasjon

Alt vi gjør, bevisst eller ubevisst, innebærer kommunikasjon (Larsen, 2004). Kommunikasjon er et stort fagfelt. Allerede på 1930-tallet omtalte Barnard (1938, referert til i Kirkhaug, 2019) kommunikasjon som den viktigste lederoppgaven, og er et sentralt verktøy i lederatferden. Dette støttes av Drucker (2004), som definerer det å ta ansvar for kommunikasjonen som ett av åtte punkt for å lykkes som leder. Ifølge Cunliffe (2014) bruker ledere mye tid på å kommunisere, og hun fremhever evnen til å mestre kommunikasjon som svært viktig for en leder.

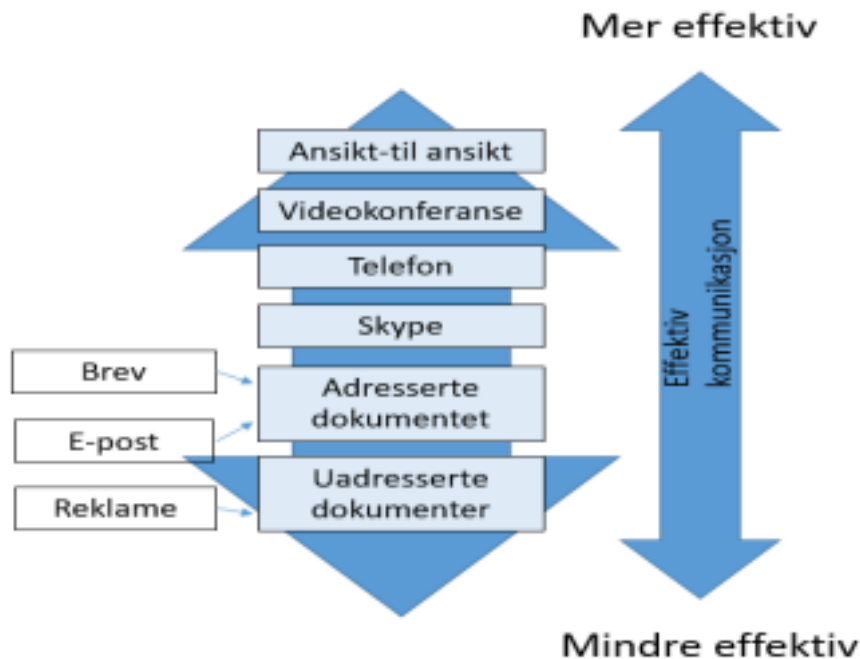
2.6.1 Kommunikasjonsteori og -teknologi

Johannessen og Olsen (2017) påpeker at budskap og atferd er sentralt for kommunikasjon, og at det alltid foregår i en kontekst. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 270) definerer kommunikasjon som *“en kompleks og kontinuerlig prosess, hvor det formidles informasjon gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere aktører, og som påvirker alt som skjer i organisasjoner”*. De to forfatterne tegner en dynamisk modell der en sender og en mottaker samhandler, og der begge tar avgjørende valg, koder og fortolker informasjonen. Mye av kommunikasjonen består av det ikke-verbale; altså gjennom kroppsspråk og tonefall. Det verbale er mindre dominerende (Larsen, 2004). Ifølge Spurkeland (2017) kan kroppsspråket sies å utgjøre opp mot 80-90 prosent av kommunikasjonen, og det ikke-verbale språket blir dermed svært viktig.

Mintzberg (2013) beskriver lederhverdagen som hektisk og fragmentert. Daft og Lengel (1986) påpeker at usikkerhet og tvetydighet påvirker informasjonsflyten i en organisasjon. Både organisasjonsstruktur og kommunikasjonsform kan være viktige verktøy for lederen i så

måte, hevder de, og tegner et skille mellom rik og mindre rik kommunikasjon. Informasjonsrikhet defineres som informasjonens evne til raskt å etablere forståelse, og samtidig redusere tvetydighet med de forutsetningene som eksisterer (ibid.).

Figur 2: Kommunikasjonskanalens evne til informasjonsformidling



Kilde: Pettersen & Solstad (2020, s. 3) illustrasjon av Daft & Lengels (1986) modell.

Figur 2 viser at ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er den rikeste kommunikasjonsformen, og derfor foretrukket når usikkerheten og tvetydigheten er stor. Dette fordi den gir mulighet for umiddelbare tilbakemeldinger, kroppsspråk og mimikk. Deretter følger telefon og personlige dokumenter, mens skriftlige, upersonlige medier er fattigst på informasjon. De egner seg imidlertid bra til å formidle enkle og etablerte beskjeder (Daft & Lengel, 1986; Pettersen & Solstad, 2020).

Jacobsen og Thorsvik (2019) støtter konklusjonen om at en rik informasjonskanal bør brukes når usikkerheten er stor, og argumenterer for at avstand og tilgjengelig tid er viktig i valget av kommunikasjonskanal. De viser til studier der ledere oppgir at de foretrekker muntlig kommunikasjon fremfor skriftlig. Forfatterne nyanserer imidlertid bildet noe. Årsaken er den teknologiske utviklingen som gjør at stadig mer av kommunikasjonen i organisasjonene skjer digitalt. Selv om e-post, chat og SMS er skriftlig kommunikasjon, kan det argumenteres for at den er mer muntlig i formen og muliggjør raskere tilbakemelding. Valg av kommunikasjons-

kanal avhenger også av budskapet. Tidspres, behov for personlig kontakt og konfidensialitet samt etterprøvbarehet legger føringer. Det samme gjelder relasjonen mellom sender og mottaker (ibid.).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) bidrar den nye teknologien til å oppheve avhengigheten av tid og rom. De trekker et skille mellom synkrone og asynkrone kommunikasjonskanaler. Mobilsamtaler er et eksempel på førstnevnte, og innebærer at behovet for fysisk nærhet i kommunikasjonen forsvinner. E-post er et eksempel på en asynkron kommunikasjonskanal fordi mottakeren får med seg informasjonen uavhengig av når den ble sendt (ibid.). Denne asynkronheten kan være en fordel i relasjonsbygging fordi det er enkelt å holde kontakt med folk (Spurkeland, 2017). Mintzberg (2013) er opptatt av at den teknologiske utviklingen gir ledere mulighet til å kommunisere raskere og være bedre informert. Epost øker også rekkevidden til lederen, som på samme tid mister muligheten til å tolke kroppsspråket som ansikt-til-ansikt-kommunikasjon gir. Samtidig kan det i verste fall føre til dysfunksjonell ledelse fordi lederen får enda mer å gjøre og glemmer å pleie de nære relasjoner (ibid.). Støtte for det finner vi hos Jacobsen og Thorsvik (2019), som viser til studier der ledere oppgir at arbeidstempoet øker og de får mer å gjøre. Forfatterne påpeker imidlertid at det er gjort lite forskning på effekten av ny teknologi for ledere. Ifølge Karp (2019) stiller digitaliseringen nye krav til lederne og innebærer hyppigere kommunikasjon. Forskjell i IKT-kompetanse og –kunnskap blir også mer synlig, og kan oppleves vanskelig for noen (Spurkeland, 2017). Behovet for fysisk kontakt og ansikt til ansikt-kommunikasjon blir også enda viktigere (Karp, 2019). Spurkeland (2017) støtter dette, og fremhever at skriftlig datakommunikasjon ikke er noe fullgodt alternativ til den gode, gamle ansikt-til-ansikt-kommunikasjonen. Det har sin hensikt når noe skal dokumenteres, men er ikke egnet til å bygge relasjoner.

2.6.2 Kommunikasjon for tillit og kontroll

Vi har tidligere redegjort for hva som kjennetegner en relasjonsorientert lederstil. Kirkhaug (2019) fremhever at det sosiale samspillet er sentralt her, noe som forutsetter at lederen må være i løpende dialog med medarbeiderne. Både for å motivere, støtte, koordinere og påvirke. Kommunikasjon er avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø, poengterer Jacobsen og Thorsvik (2019), og legger til at den vanligste årsaken til at konflikter oppstår er dårlig kommunikasjon. Også Cunliffe (2014) og Binney et al. (2012) vektlegger leders ansvar for å etablere relasjoner til medarbeiderne. Cunliffe (2014) er opptatt av det moralske ansvaret

lederen har for å skape dialog med folk. Hun reiser imidlertid et paradoks når hun hevder at selv om lederen bruker mye tid på kommunikasjon, blir denne ofte tatt for gitt. Mintzberg (2013) og Karp (2019) er enig i at lederne bruker mye tid på å kommunisere, men ifølge Mintzberg (2013) blir ikke denne informasjonen nødvendigvis prosessert i en travel lederhverdag. Han er også opptatt av å lede med folk og skape relasjoner gjennom kommunikasjon (ibid.).

Deling står sentralt for Spurkeland (2017). Ledere som lar medarbeidere ta del i tanker, ideer, egen tvil og svakhet vil sikre gode relasjoner og samtidig oppnå at de ansatte gjør det samme. Dette samsvarer med Binney et al. (2012), som argumenterer for at lederen må koble med sine ansatte for å kunne lede dem. Et hovedpoeng er at kommunikasjonen får et helt annet preg når denne relasjonen er på plass. Da kan de ansatte diskutere, be lederen om hjelp og være trygg på at de kan luften sine meninger, som redegjort for i kapittel 2.3.2. Dette behovet for å koble med de ansatte blir ofte glemt i vanlige modeller for kommunikasjon, argumenterer Cunliffe (2014). Det er i forlengelsen av dette interessant å se til Jacobsen og Thorsvik (2019), som poengterer at effektiv kommunikasjon innebærer at mottakeren oppfatter budskapet slik det var ment fra den andre parten. De to må utvikle en felles forståelse, og her er tillit en sentral faktor (ibid.). Lederen må våge å være personlig, sårbar og sette seg selv i midten for å oppnå denne tilliten. Det er imidlertid ikke ensbetydende med å bli venner (Binney et al. 2012). Kirkhaug (2019) er også tydelig på at det er en balansegang her, og at lederen kan fremstå som svak dersom vedkommende utleverer seg selv for mye.

Northouse (2018, s. 241) argumenterer for at kommunikasjon preget av tillit og respekt mellom leder og følgere er en forutsetning for effektiv ledelse. Denne måten å koble på er imidlertid lettere sagt enn gjort. Lederhverdagen er hektisk og krever mye, og kan gå på bekostning av relasjonsbyggingen (Mintzberg, 2013; Binney et al., 2012). I forlengelsen av dette hevder Mintzberg (2013) at ledere foretrekker uformell kommunikasjon. Spesielt telefonsamtaler, epost og møter. Hans egne studier anslår at mellom 60-90 prosent av lederhverdagen er muntlig (ibid.). Mye av praten i organisasjonen skjer i gangen eller over en kaffekopp. Denne småpraten skaper både tillit og samhold, og bidrar til å sosialisere de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Uformell kommunikasjon, som også inkluderer rykter og sladder, kan derfor være et godt supplement til den formelle kommunikasjonen (ibid.). Uformell informasjon er dessuten ofte rikere enn den formelle. Eksempler på sistnevnte er rapporter og kontrollsystemer i en organisasjon (Mintzberg, 2013).

Karp (2019) viser til forskning som understreker viktigheten av å ha kontakt ansikt-til-ansikt for å oppnå disse gevinstene som gode relasjoner gir. Denne kommunikasjonsformen, som anses som den rikeste av Lengel og Daft (1986), kan reise noen utfordringer, ifølge Mintzberg (2013). De ansatte som er nær lederen kan kommunisere mer effektivt og være bedre informert enn dem som er langt unna (ibid.). Det er i forlengelsen interessant å se til det som Spurkeland (2017) omtaler som relasjonell latskap. I det legger han at lederen, i stedet for å ha dårlig samvittighet for ikke å være nok i kontakt med folk, har et ansvar for aktivt å oppsøke og skape kontakt med mennesker. Dette gjelder også i de tilfeller der medarbeidere jobber et annet sted, og der lederen er nødt til å reise for å pleie denne kontakten (ibid.).

Kommunikasjon er overordnet et viktig virkemiddel også for styring, koordinering og kontroll, men forutsetter at kommunikasjonen fungerer tilfredsstillende (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Som redegjort for i kapittel 2.4.3 legger en relasjonsorientert lederstil til grunn at tillit erstatter behovet for kontroll, og at kommunikasjonen innenfor denne lederstilen følgelig bærer preg av det. Jacobsen og Thorsvik (2019) argumenterer for at kommunikasjonen i en oppgaveorientert lederstil er preget av ordre. Det gir seg utslag i en oppgavefordeling med klare retningslinjer for hvordan jobben skal løses og med satte tidsfrister. I sin gjennomgang av lederstiler skiller Northouse (2018, s. 168-169) mellom dirigerende- og støttende lederskap, det vil si en henholdsvis oppgave- og relasjonsorientert tilnærming. Han argumenterer for at en dirigerende lederstil bærer preg av enveis-kommunikasjon; eksempelvis hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som skal gjøre det. Motsatsen er støttende lederskap som baserer seg på toveiskommunikasjon som kjennetegnes av involvering og støtte (ibid.).

Kirkhaug (2019) argumenterer for at det er vanskeligere med styring, personalsaker og kontroll av arbeidsoppgaver når det er avstand og lite sosial interaksjon mellom leder og medarbeidere. Et tilleggsmoment finner vi hos Jacobsen og Thorsvik (2019): De viser til forskning som hevder hierarkiet i den vertikale informasjonen gjør tilbakemeldinger fra underordnede både utilstrekkelig og mindre pålitelig. Årsaken er at ansatte unngår å dele informasjon som kan være negativt for dem og eget arbeid. Det er mulig å argumentere for at medarbeidersamtaler kan være en måte lederen kan kompensere for dette på. Larsen (2004, s. 89) definerer disse samtalene som "*en fortrolig, planlagt og forberedt samtale mellom leder og medarbeider*". Samtalen dreier seg om forhold som angår arbeidet og den enkelte medarbeider, og er i norsk sammenheng medarbeiderfokuset. Utover de forhold som angår

utvikling og trivsel, er det også en arena for forventningsavklaring og ansvarliggjøring. Samtalene kan også brukes til å sikre at medarbeideren følger organisasjonens verdier og mål. Men heller ikke her bør kontrollspennet være for stort. Da kan det bli vanskelig å følge ordentlig opp (ibid.).

2.7 Forskning om å lede på avstand

Tidlig på 1900-tallet ble begrepet “leadership at a distance” introdusert av sosiologen Emory Bogardus (Collinson, 2005). Forskningen i forrige århundre knytter seg hovedsakelig til bruk av teknologi og fjernarbeid, og det er relativt lite faglitteratur om fjernledelse som arbeidsform. Det er imidlertid de senere årene forsket noe mer på det å lede mennesker på avstand. Hovedtyngden av forskningen kommer fra internasjonale studier, som tenderer til å ha fokus på ledelse i virtuelle og tidsbaserte team heller enn permanente ledelsesstrukturer i organisasjoner (Bergum, 2014; Haugan, 2019; Lian et al., 2020). Det er også gjennomført flere norske studier om fjernledelse, og da hovedsakelig masteroppgaver de siste ti årene²⁰. Norske studier er mindre opptatt av fjernledere sine utfordringer knyttet til kontroll enn internasjonale studier (Bergum, 2014).

2.7.1 Utfordringer ved fjernledelse

Forskningen om fjernledelse beskriver en form for ledelse som er ulik vanlig nærledelse ved at det ofte er mer komplisert og dermed krever mer av både lederen og medarbeiderne (Bergum 2009, 2014; Laupstad & Kirkerud, 2018; Haugan, 2019; Lian et al., 2020). Antonakis og Atwater (2002, s. 686) hevder at fysisk avstand mellom leder og medarbeider påvirker muligheten til å drive ledelse, blant annet gjennom at leders innflytelse svekkes på grunn av at informasjonsutvekslingen er mindre innholdsmessig. Leders mulighet til å observere medarbeiderne svekkes også, og kan dermed kontrollen av arbeidet. Også Haugans (2019) internasjonale litteraturstudie²¹ av konseptet fjernledelse viser at avstand gjør spesielt kommunikasjon utfordrende. Videre trekker hun frem det at ledere har mindre kontroll over medarbeidere som en negativ effekt ved fjernledelse. Pettersen og

²⁰ Lian et al. (2020); Jansen (2019); Haugan (2019); Presthus & Bløkkdal (2018); Laupstad & Kirkerud (2018).

²¹ Gjennomgang av 14 internasjonale publikasjoner i perioden 2002 til 2016 (Haugan, 2019).

Solstads (2020) nylige studie fra en norsk kontekst bekrefter at fysisk avstand påvirker utøvelsen av lederskapet. Avstanden fører til manglende tilstedeværelse og en økt følelse blant fjernledere av ikke å strekke til. De trekker også frem at fraværet av direkte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon svekker relasjonsbygging mellom leder og medarbeider. Også Antonakis og Atwater (2002) viser til at fjernledelse svekker mulighetene for å sikre relasjonsskapende samvær. Dette støttes av både Spurkeland (2017) og Bergum (2009, 2014), som begge fremhever den daglige og uformelle dialogen som viktig for å bygge relasjoner. I Lian et al. (2020, s. 72) sin studie trekkes spesielt mulighetene for å etablere tillit frem av fjernledere som en forskjell mellom nær- og fjernledelse. Den geografiske avstanden gjør det mer utfordrende å etablere relasjoner og bygge tillit mellom leder og medarbeidere. Også Jansen (2019) konkluderer med at fysisk avstand vanskeliggjør både utviklingen av relasjonell tillit og god kommunikasjon.

Undersøkelsen til Presthus og Blokkdal (2018) viser på en annen side at kommunikasjonen er rimelig lik ved utøvelse av fjern- og nærledelse. De finner at formen for kommunikasjon og informasjonsdeling i relativt liten grad påvirkes når det utøves fjernledelse sammenlignet med nærledelse. Videre er det viktigere med tilgjengelighet enn tilstedeværelse for at lederen skal få informasjon. Studien deres indikerer likevel at kommunikasjonskanalene som benyttes i forbindelse med fjernledelse kan føre til at kommunikasjonen blir mer formell. En konsekvens er at det kan være nødvendig for fjernleder med tydelighet i kommunikasjonen for å skape en trygghet i relasjonen mellom lederen og medarbeidere (ibid.). Madlock (2012, referert til i Haugan, 2019) fant at fjernarbeidere setter pris på tydelighet fra lederen og vektlegger det som en god kommunikatív egenskap. Dette støttes av Pettersen og Solstads (2020) studie som viser at ledere vurderer kommunikasjon via sosiale medier mer som informasjonsformidling, som ifølge forfatterne er nærmere fjernstyring enn fjernledelse. Også Christensen et al. (2021, kap. 6) sier at det i ledelse generelt er en vridning fra relasjonsorientert ledelse til oppgaveorientert ledelse. Forfatterne hevder at pendelen er svingt mot at trekkene i relasjonen mellom leder og medarbeider har mer preg av å være formelle og indirekte, og at lederatferden beveger seg mot større grad av styring (jf. tabell 1). Ifølge Karp (2013, s. 40) representerer det en ytterligere vitenskapliggjøring av ledelsesutøvelse, hvor ledere kan lede gjennom indirekte, direktivlignende påvirkning. Det vil si å bruke metoder for å styre samhandlende mennesker på avstand.

2.7.2 Tillit og kontroll ved fjernledelse

Bergum (2014) viser til at spesielt tidligere internasjonale studier om avstandsledelse²² vektlegger kontrollaspektet ved ledelse og oppgaveløsning. Det innebærer at avstandsledere har mer fokus på oppgaver gjennom eksempelvis målstyring, planlegging og god informasjonsspredning²³. Her innvender imidlertid Haugan (2019) at tradisjonell kontroll over medarbeidere, samt manglende tillit mellom leder og ansatt, kan hemme mulighetene for å utøve god fjernledelse. Videre henviser hun til Dahlstrom (2013, referert til i Haugan, 2019), som diskuterer hvordan relasjons- og oppgaveorientert lederstil påvirker jobbtilfredsheten og den organisatoriske forpliktelsen hos fjernmedarbeiderne. Denne studien viser at støtte, kommunikasjon og tillit er kritiske faktorer for medarbeidere som ledes på avstand. Mye tyder på at lederens kognitive-psykologiske dimensjoner er viktige for de ansattes jobbtilfredshet og engasjement, og at en relasjonsorientert lederatferd best kan håndtere de negative aspektene med fjernarbeid (ibid.). Undersøkelsen til Lian et al. (2020, s. 92-93) indikerer at det ikke praktiseres ulik bruk av lederstil ved nær- og fjernledelse, men de viser samtidig til at utfordringene med fjernledelse hovedsakelig knytter seg til relasjonsorienterte oppgaver.

Mogale og Sutherland (2010, referert til i Bergum, 2014) hevder fjernledere må være både oppgave- og relasjonsorientert i sin atferd. Dette støttes av Bergums (2009, 2014) studier, hvor resultatene indikerer at avstandsledelse omfatter både fokus på oppgaver og relasjoner. God planlegging, forventningsavklaringer og målstyring fremmes som viktige grep. Samtidig er det sentralt for lederne å bygge relasjoner, etablere tillit og forene mennesker (ibid.). Dette støttes av Presthus og Blokkdals (2018) undersøkelse, som at valg av lederstil ved fjernledelse synes å være situasjons- og individuelt betinget. Deres studie viser også at lederne tenderer til å velge lik lederstil i rollen som både fjern- eller nærleder (ibid.). Kongsvik et al. (2021) hevder imidlertid at den relasjonelle tilliten mellom leder og medarbeider blir viktigere ved fjernarbeid enn når de sitter fysisk nært. De slår videre fast at lederne med mye erfaring har lettest for å ha tiltro til fjernmedarbeidernes produktivitet (ibid.)

²² Jf. Duckworth (2002); Connaughton & Daly (2005); Das Gupta (2011) referert i Bergum (2014).

²³ Jf. Picolli et al. (2004, s. 361); Hunsaker & Hunsaker (2008) referert i Bergum (2014).

Ifølge Bergum (2009, 2014) krever det å lede på avstand en annen tilnærming enn ved nærledelse. Ulike studier beskriver forskjellige utfordringer. Det som oftest trekkes frem som krevende ved fjernledelse er kommunikasjonen, samt å bygge tillit, skape felles visjoner og oppslutning om mål. I tillegg er det utfordringer knyttet til det å kontrollere og styre medarbeidere (ibid.). Laupstad og Kirkerud (2018) konkluderer med at fjernledelse ikke passer for alle, da det både krever at lederen behersker et bredt spekter av mellom-menneskelige ferdigheter og er årvåken i bruken av kommunikasjonskanaler. Oppgavene varierer over tid, og fjernledere veksler mellom lederstiler tilpasset situasjonen. De finner imidlertid at styring brukes i liten grad som verktøy eller tiltak. Ledere som utøver fjernledelse, benytter seg av flere virkemidler for å kompensere den geografiske avstanden. Deriblant ledelsesgrep for å bygge relasjon med medarbeidere og bevisst bruk av kommunikasjon (ibid.). Også Lian et al. (2020) funn er at fjernledere kompensere for den geografiske avstanden ved å bruke mye tid på å reise mellom lokasjonene for å møte medarbeiderne ansikt til ansikt, og på den måten etablere og utvikle relasjon og tillit. I tillegg brukes uformell kommunikasjon og det uformelle møtet, og å skape god relasjon med medarbeiderne (ibid.). Fjernledelse krever økt grad av planlegging og behov for å avklare forventninger hos begge parter. Videre er det viktig å etablere tillit, parallelt med å anvende målstyring som verktøy (Bergum, 2009, 2014).

Et interessant funn fra Bergum (2009, 2014) er at tross alle utfordringene med fjernledelse, så opplever lederne at det går relativt greit uten store, negative konsekvenser. Lederne betrakter fjernledelse som mindre forskjellig fra tradisjonell ledelse enn tilfellet er i internasjonale studier. Bergum (2014) peker her på at det kan skyldes den nordiske/norske konteksten, med ledelse preget av høy grad av tillit og selvstendige medarbeidere. Han hevder også at det kan skyldes kjennetegn med organisasjonen i studiene, Statens vegvesen, som har lave verdier på sosiale, kognitive og organisasjonsmessige avstandsfaktorer (ibid.). Dette samsvarer med forskning på kunnskapsmedarbeidere i Norge som viser at forholdet mellom leder og ansatt bærer preg av tillit og samarbeid, og lite behov for kontroll (Vie, 2012, referert til i Kongsvik et al., 2021).

3. Metode

Vi har i vår studie benyttet oss av kvalitative dybdeintervjuer, med et strategisk utvalg av informanter fra SVV og NRK. Dette gjøres i et fenomenologisk forskningsdesign. I dette kapittelet har vi hentet inspirasjon og brukt deler fra vår egen metodeoppgave (Eget arbeid, 2021). Teksten fra tidligere eget arbeid er bearbeidet og utviklet i arbeidet med studien vår.

Valg av metode avgjør hvordan datamaterialet samles inn, behandles og analyseres. Metoden omfatter altså både organiseringen og tolkningen av data, og kan forstås som et redskap og fremgangsmåte for å løse et problem og få ny erkjennelse (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2020; Holme & Solvang, 1991). Nå stilles det imidlertid visse krav for at en metode skal kunne brukes til samfunnsvitenskapelig forskning. Hellevik (1993, kap.1) presenterer seks normer for samfunnsvitenskapelig forskning. Disse er: Overenstemmelse med virkeligheten som det høyeste sannhetskriterium, systematisk utvelgning av data, mest mulig nøyaktig bruk av data, prøve å avkrefte egne forhåndsoppfatninger, presentasjon av resultatene som tillater kontroll, etterprøving og kritikk, samt forsøke å gjøre forskningen kumulativ. Dette er idealer som de fleste forskere vil anstrenge seg for å realisere uansett hvilken metode de bruker (ibid.). Igjennom hele vår forskningsprosess har vi også støttet oss til, og vært bevisst på, disse normene.

Vi skal først redegjøre for hvorfor vi har valgt fenomenologisk forskningsdesign og kvalitative intervju. Deretter begrunner vi strategisk utvalg. Videre beskrives fremgangsmåten for koding og kategorisering av dataen, samt hvilken tilnærming vi har benyttet i analysen av problemstillingen. Sist ser vi på mulige utfordringer og begrensinger vi står overfor i vår studie.

3.1 Fenomenologisk forskningsdesign og kvalitative intervju

Problemstillingen og formålet med studien bestemmer valget av metode. Det er vanlig å skille mellom to hovedformer for metodisk tilnærming; kvalitative metoder og kvantitative metoder. Forenklet kan en si at kvantitative data uttrykkes i tall og mengdestørrelser, og fremhever oversikt og søker forklaring. Kvalitative data foreligger på sin side ofte i form av tekst, lyd og bilde, og fremhever innsikt og søker forståelse. I prinsippet er ingen metode bedre egnet enn andre, men avhenger av hva som er mest nyttig for å belyse problemstillingen som er formulert (Tjora, 2021; Thagaard, 2018). Vår ambisjon er å få en detaljert og utfyllende

forståelse av utøvelsen av fjernledelse. Studien er deskriptiv i sin form, det vil si beskrivende. Vi søker økt kunnskap om hvilke strategier ledere som utøver fjernledelse har for å etablere tillit og kontroll. Dette gjøres ut fra empiriske data, og har en induktiv tilnærming²⁴ hvor teori benyttes for å belyse funnene (ibid.). På bakgrunn av denne problemstillingen er det mest naturlig å anvende kvalitativ metode. Tilgangen på informanter gjorde at vi i en tidlig fase av studien vurderte å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse. En kvalitativ tilnærming bidrar imidlertid både til å gi dybdekunnskap av hvordan fjernledelse oppleves og utøves av leder. Den gir også et helhetlig bilde av hvordan det er mulig å etablere tillit og kontroll på samme tid i denne konteksten (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det er ingen universell, analytisk hovedretning innen kvalitativ metode, og kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Vi har valgt fenomenologi som vårt forskningsdesign. Fenomenologisk metode benyttes for å studere hvordan verden blir slik den er, sett ut fra menneskers erfaringer (Tjora, 2021; Johannessen et al., 2020). Det vil si at vi forstår verden gjennom mennesker, og i vårt tilfelle informantenes subjektive erfaring og opplevelser av utøvelsen av fjernledelse. En forutsetning i fenomenologien er at realiteten er slik folk oppfatter at den er (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Våre informanter har også praktisert fjernledelse, i noe ulik grad, gjennom flere år. Patton (2015) trekker frem nettopp «levd erfaring» som en forutsetning for innsamling av data.

Innsamlingen av data til studien er gjort gjennom åtte kvalitative dybdeintervjuer. Ifølge Johannessen et al. (2020) kan kvalitative intervjuer brukes for å få detaljerte beskrivelser av informanters erfaringer med, og refleksjoner rundt, et fenomen. Videre egner dybdeintervjuer seg når man studerer meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2021). Kvalitative intervjuer er også mest hensiktsmessig å benytte når en berører personlige tema, som for eksempel hvordan en utøver ledelse (Johannessen et al., 2020). Gjennom intervjuene søker vi å forstå informantenes opplevelser og refleksjoner knyttet til utøvelsen av fjernledelse, og hvordan det best kan forstås ut fra informantenes ståsted. Kvale og Brinkmann (2015) kaller det livsverden til informanten.

²⁴ Induktiv framgangsmåte er eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2021).

Patton (2015) referer til tre ulike måter å foreta intervju på²⁵, og vi har valgt å benytte oss av en delvis strukturert tilnærming med intervjuguide. En intervjuguide er en liste over tema eller spørsmål som en ønsker å komme igjennom i løpet av intervjuet. Johannessen et al. (2020) definerer dette som semistrukturerte intervjuer, og denne formen for intervju gir mulighet til å variere i større grad. Selve gjennomføringen av intervjuene beskrives nærmere i kapittel 3.3.

3.2 Strategisk utvalg

Målgruppen for vår undersøkelse er ledere som utøver fjernledelse i SVV og NRK. Begge er desentraliserte offentlige organisasjoner, og har over flere år vært organisert på en måte som betinger at en stor andel av lederne utøver fjernledelse. Det betyr at vi har tilgang på informanter med lang erfaring, som gir relevant informasjon for å belyse problemstillingen.

I SVV er det ca. 4700 ansatte og i overkant av 290 ledere. Disse er fordelt på kontorsteder, trafikkstasjoner og prosjektkontorer. Mange har også deler av sin arbeidshverdag langs vegnettet i Norge. SVV består av seks fagdivisjoner og et direktorat, og etaten ledes av en vegdirektør²⁶. Det er ledere i divisjonene som er interessant i denne sammenhengen, siden dette er nasjonale enheter med medarbeidere spredd i hele landet. Vi velger å henvende oss til ledere i divisjon Drift og vedlikehold med underkant av 900 ansatte og 50 ledere, da det er her vi har størst tilgang på informanter.

Det samme gjelder distriktsdivisjonen i NRK, som vi har valgt å rekruttere informanter fra. Her jobber ca. 900 av de totalt 3300 ansatte i bedriften. De ansatte fordeler seg på ti distriktskontor og 50 lokalkontor²⁷. Under leder for distriktsdivisjonen er det igjen fem regionredaktører, og videre 10 distriktsredaktører. Disse har igjen redaksjonssjefer med personalansvar under seg. En del av disse sitter fysisk et annet sted enn sine medarbeidere.

²⁵ Patton (2015) skiller mellom uformelle intervju, som ofte er bundet opp til deltakende observasjon. Den andre måten kalles for åpne intervju, hvor intervjuguide er hjelpemiddel. Den siste er standardiserte intervju, hvor fleksibiliteten er liten og spørsmålene klart definert på forhånd.

²⁶ <https://www.vegvesen.no/om-oss/om-organisasjonen/organisasjonskart/>

²⁷ <https://www.nrk.no/informasjon/slik-er-nrk-organisert-1.6511619>

Primært er det distriktsredaktørene, og ikke redaksjonssjefene, som direkte måles på økonomi og resultat²⁸.

I en kvalitativ studie er ikke representativitet et sentralt kriterium i utvalget av informanter. Det er i teorien heller ingen øvre eller nedre grense i antall informanter (Tjora, 2021; Johannessen et al., 2020). Vi har gjort en strategisk utvelgelse av informanter, ut fra hva som er formålstjenlig og kan bidra til å svare ut problemstillingene i undersøkelsen. Det vil si “(..) *systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant*” (Grønmo 2004, s. 88 i Johannessen et al., 2020, s. 58). Patton (2015) kaller dette for “purposeful sampling”. Vi har til en viss grad gjennomført en kriteriebasert utvelgelse²⁹ av informanter, samtidig som utvalget har basert seg mye på vår kjennskap til organisasjonene. Vi er oppmerksomme på at det kan være utfordrende å velge informanter som sitter for nært egen arbeidshverdag (Johannessen et al., 2020). For å kompensere her har vi gjort et bevisst valg om at vi selv ikke skal intervjuer informanter fra egen organisasjon.

Vi har studert organisasjonskartene og informasjon på intranettet, samt fått anbefalinger fra andre i organisasjonen, for å sikre en spredning både geografisk og organisatorisk i identifiseringen av informanter. Et utvalgs-kriterium er at informantene er ledere for medarbeidere som både sitter på annen lokasjon (fjernleder) og på samme sted som leder (nærleder). Argumentet for å velge informanter som kombinerer fjernledelse og stedlig ledelse, er at vi mener det blir lettere å kunne fange opp og kontrastere hvorvidt fjernledelse påvirker utøvelse av lederskapet. Vi har valgt å konsentrere oss om mellomledere (nivå 3-5), som er mest i kontakt med medarbeiderne i det daglige. Videre har vi et utvalg med ledere som har en viss variasjon i ledererfaring og kontrollspenn, samt at kjønn og alderssammensetning er hensyntatt. Det viktigste kriteriet i utvelgelsen vår er dog at de har minst et par års erfaring med fjernledelse. Dette for at de skal kunne bidra med nyttig innsikt også fra tiden før pandemien.

²⁸ Jf. Eget arbeid (2021).

²⁹ Det vil si informanter som oppfyller spesielle kriterier (Tjora, 2021; Johannessen et al., 2020).

Totalt har vi intervjuet åtte informanter: Fire i hver av de to organisasjonene fordelt på to divisjoner. Dette utvalget vurderer vi som et tilstrekkelig datagrunnlag for vår studie. Ifølge Glaser og Strauss (1967, referert til i Johannessen et al., 2020) bør man fortsette med datainnsamling til man når et datametningspunkt. Det vil si inntil det ikke kommer fram særlige nye momenter i intervjuene (Tjora, 2021). I vårt tilfelle merket vi også etter 5-6 intervjuer at elementer var gjenkjennbare. Årsaken kan være at undersøkelsen er innen et noe snevert tema, og at utvalget av informanter utgjør en relativt homogen gruppe (ibid.). Samtidig opplevde vi at de to siste intervjuene tilførte noe ny kunnskap, og til en viss grad representerte en ny dimensjon i undersøkelsen. Vi vurderer det strategiske utvalget i denne studien som tilstrekkelig stort for å få frem et uttømmende datamateriale (Thagaard, 2018). Tabell 3 oppsummerer våre avgrensinger i det strategiske utvalget.

Tabell 3: Strategisk utvalg

Målgruppe	Utvalg av informanter innen målgruppen
<ul style="list-style-type: none"> • Ledere som utøver fjernledelse i NRK og SVV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distriktsdivisjonen i NRK. • Divisjon Drift og vedlikehold i SVV. • Ledere som kombinerer fjernledelse og stedlig ledelse. • Hovedsakelig mellomledere (nivå 3-5), samt en avdelingsdirektør (nivå 2). • Geografisk spredning i Norge. • Personalansvar (kontrollspenn) for mellom 6 og 33 medarbeidere. • Ledererfaring varierer mellom 3 og 26 år. • Antall lokasjoner med medarbeidere varierer mellom 2 og 12 kontorsteder.

3.3 Datainnsamling

I forkant av datainnsamlingen ble prosjektet godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Etter tilbakemelding fra NSD ble det første utkastet til intervjuguide endret noe. Fortrinnsvis for å tydeliggjøre overfor informantene at de ikke må nevne navn eller andre opplysninger som kan bidra til å identifisere personer. Dette var relativt små endringer som var enkle å gjøre. Vi fikk også kortet ned intervjuguiden noe.

Strukturen i et dybdeintervju inneles normalt i tre faser; oppvarming med enkle og konkrete spørsmål, refleksjon som danner kjernen i interjuvet, og til sist en avrunding (Tjora, 2021). Vår intervjuguide følger denne strukturen, med noen ferdigformulerte åpne spørsmål samt stikkordpregede oppfølgingsspørsmål. Gjennom å benytte en delvis systematisert intervjuguide oppnås det ifølge Johannessen et al. (2020) en god balanse igjennom intervjuet.

Det sikrer sågar at nøkkelspørsmålene utgjør hoveddelen av intervjuet. Det er også her vi har fått frem den gode empirien fra informantene. Vi erfarte imidlertid at informantene ofte selv gikk inn på temaet fjernledelse allerede under åpningsspørsmålene. Det opplevdes følgelig som en stor fordel at vi brukte en semistrukturert intervjuguide som gjorde at vi kjapt kunne hekte oss på det de snakket om gjennom oppfølgingsspørsmål. Dette forutsetter aktiv lytting og en maksimal åpenhet overfor fenomenene (Kvale & Brinkmann, 2015). Forfatterne hevder oppfølgingsspørsmål ikke kan spesifiseres på forhånd, men må tas underveis. Her kom vår egen erfaring med intervjusituasjoner veldig godt til nytte, og det å bedrive aktiv lytting var også noe vi hadde snakket nøye om før intervjuene.

Intervjuene tok i underkant av en time. Siden vi bruker våre egne arbeidsplasser som case i studien valgte vi, som nevnt, ikke å intervjuere ledere fra egen organisasjon. Begge deltok likevel i intervjuene. Den ene gjorde utspørringen, mens den andre inntok en observasjonsrolle i empiriinnsamlingen fra egen arbeidsplass. Alle intervjuene er gjennomført relativt komprimert innen tre uker, og er fullstendig transkribert fortløpende. Ifølge Tjora (2021) lønner det seg å gjennomføre en fullstendig transkribering av materialet, det vil si å ta med alt som sies i intervjuet. Årsaken er at det ofte i denne fasen av undersøkelsen er vanskelig bare å plukke ut de deler man antar kan ha betydning for analysen.

I intervjusituasjonen var vi innom det Johannessen et al. (2020) kaller sensitive spørsmål. Her ønsket vi å få ut mest mulig refleksjon og erfaringer om informantenes relasjon til sine medarbeidere, samt graden av oppfølging og kontroll av medarbeidere. Forfatterne advarer mot å stille for mange slike sensitive spørsmål. Vi har forsøkt å balansere dette, og samtidig sikre å få tilstrekkelig empiri for å kunne svare ut problemstillingen. Vi har også understreket viktigheten av at informantene ikke gir informasjon som kan identifisere medarbeidere, samt sikret anonymitet og konfidensialitet i behandlingen av dataen.

Tjora (2021) betegner dybdeintervjusituasjonen som intersubjektiv. Det vil si at de refleksjonene som framkommer i intervjuet er avhengig av møtet mellom forsker og deltaker. For å sikre å få frem refleksjoner fra informantene i dybdeintervjuet, er en ifølge forfatteren avhengig av en god dialog mellom forsker og informant. Det kan oppnås gjennom å skape en avslappet stemning og å opparbeide tillit mellom partene i intervjusituasjonen (ibid.). I vårt tilfelle er alle intervjuene gjennomført digitalt via Teams. Dette kan ha påvirket kvaliteten på dataen. Samtidig gjør dagens teknologi at ansikt-til-ansikt-intervjuer kan erstattes med

digitale løsninger. All den tid vi fortsatt står i en pandemi, med den usikkerheten det innebærer, var vår vurdering at Teams-intervjuer var mest hensiktsmessig. Johannessen et al. (2020) argumenterer også for at digitale intervjuer gir mulighet til å nå informanter uavhengig av geografisk avstand. Konkret betyr det at utvalget vårt av informanter dermed dekker hele landet. Vi har også god erfaring med denne type teknologi og er trygg på situasjonen. Det samme gjelder informantene våre. Det er heller ikke gitt at informasjonen blir dårligere gjennom digitale intervjuer (ibid.).

Samtlige informanter fikk i forkant av selve intervjuet informasjon om oss, oppgaven, problemstilling og anledning til å stille spørsmål. Dette i tråd med anbefalingene fra Kvale og Brinkmann (2015). Under intervjuene benyttet vi kombinert lyd- og videoopptak fordi dette var eneste mulighet i Teams. Vi brukte deretter Media Encoder for å konvertere videofil til lydfil rett etterpå fordi video ikke var nødvendig. Dette var på forhånd avklart med informantene. I henhold til de europeiske GDPR-reglene (General Data Protection Regulation) betraktes lydopptak fra intervju som personidentifiserbare data. Av personvern hensyn ble dataen trygt lagret på en database som krevde innlogging med Feide. Dette er også i tråd med søknaden vår til NSD.

3.4 Analyseteknikk

Intervjuene ble transkribert fortløpende. Formålet med transkriberingen er å strukturere intervjusamtalene slik at de enklere kan analyseres (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi erfarte at små partier av intervjuene var av dårligere kvalitet. Det bidro til at prosessen ble mer anstrengende (ibid.). Dialekt var et annet moment som til tider var utfordrende på dårlig lyd. Erfaring med transkribering var til stor hjelp i denne fasen. Kvale og Brinkmann (2015) problematiserer fortolkningsprosessen som skjer i overgangen fra talespråk til skrift. Thagaard (2018) understreker viktigheten av å rekonstruere intervjusituasjonen så godt som mulig. Vi var også bevisste på å notere ned våre egne inntrykk underveis. Både av meningsinnhold og observasjoner gjennom videosamtalen. Støtte for at det er nyttig finner vi hos Thagaard (2018). Like etter hvert intervju oppsummerte vi sammen inntrykkene. Dette kan være nyttig for tolkningen av resultatene (ibid.).

Dataanalysen har som formål både å hjelpe forskeren å organisere samt analysere og tolke datamaterialet (Johannessen et. al, 2020). I kvalitativ analyse er koding av data en vanlig måte

å gjøre denne organiseringen på, og fremgangsmåten har lange tradisjoner. Koder kan defineres som betegnelser som symboliserer meningsinnholdet i teksten (Miles et al. 2014, s. 71-72, referert til i Thagaard, 2018). Det hjelper forskeren å kunne identifisere uttalelser gjennom å knytte nøkkelord til dem (Kvale & Brinkmann, 2015). Litteraturen tilbyr en rekke måter å utføre kodingen på (Tjora, 2021). Vi har primært tatt utgangspunkt i den stegvis-deduktive induktive strategien. Den er egnet til å redusere usikkerheten, i tillegg til å sørge for en god systematikk gjennom hele prosessen. Tjora (2021) lister opp en rekke steg der koding kommer først, før du tester, grupperer og utvikler konsepter som deretter blir en del av oppgavens diskusjon.

Ifølge Thagaard (2018) kan tolkning og analyse av datamaterialet ses som to sider av samme prosess, fordi vi ikke kan beskrive og kategorisere hendelsesforløp uten samtidig å tillegge hendelsene en mening. Fortolkningen av de kvalitative dataene kan både knyttes til forskernes teoretiske utgangspunkt og samtidig utvikles i løpet av forskningsprosessen. Videre hevder hun at «*det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom forskerens teoretiske utgangspunkt og mønstre i datamaterialet*» (Thagaard, 2018, s. 33). Tjoras (2021) løsning for å redusere påvirkningen av disse er å bruke en ren induktiv strategi. Det innebærer at kodene tar utgangspunkt i empirien, og da gjerne utsagn fra informanter eller konkrete situasjoner. Ved å ta utgangspunkt i datamaterialet unngår du at forskerens egne fordommer, teoretiske innfallsvinkler og premisser fra intervjuguiden styrer kodeprosessen (ibid.).

I første omgang ble de åtte transkriberte intervjuene lastet inn i dataprogrammet Nvivo. Slike programmer for analyse av kvalitative data er blitt mer vanlig i forskningsmiljøer de siste årene (Tjora, 2021). Chandra og Shang (2017, s. 95, referert til i Tjora, 2021) argumenterer for at disse verktøyene kan styrke gyldigheten og påliteligheten til kvalitative forskningsprosjekter. Samtidig bidrar de til å effektivisere kodingen og hjelper forskeren å holde oversikt (Kvale & Brinkmann, 2015). Bruken av Nvivo var til stor hjelp for å holde oversikten over alt datamateriale. Det hjalp oss også i å være mer kreative i utvelgelsen av koder, og samtidig forenklet det samarbeidet mellom oss, slik Johannessen et. al (2020) påpeker. Relevante tekstutdrag fikk koder inspirert av innholdet i empirien, i tråd med den induktive fremgangsmåten Tjora (2021) skisserer. Den innledende kodefase var intens og foregikk over et kort tidsrom. Her er det fare for at den kan oppleves som automatisk og uten særlig refleksjon (Johannessen et al., 2020). Også Thagaard (2018) advarer mot en slik følelse, og er klar på at det kan skyldes mangel på refleksjon og forståelse for

meningsinnholdet. Vi passet derfor på at vi tok hyppige pauser når vi nærmet oss et slikt punkt, og heller startet på igjen med friske øyne.

En annen utfordring vi merket var antallet koder. Ifølge Tjora (2021) innebærer en induktiv, empirinær koding at antallet koder kan bli utfordrende høyt. I vårt tilfelle ga det seg utslag i at vi i første omgang holdt for mye igjen, og til slutt satt igjen med for få koder i frykt for å miste oversikten. Tjora (2021) anslår at det ikke er uvanlig å sitte igjen med mellom 200-700 koder ut fra et datamateriale på 10-30 informanter. All den tid vi har åtte informanter er det rimelig å anta at vi bør ligge noe lavere. Men den første runden med koding ga oss 43 empirinære koder, og vi innså at det var i overkant få. Vi tok derfor nye gjennomganger av materialet og nær doblet antallet koder til i underkant av 80. Tjora (2021) advarer også mot såkalt variabeltenkning, der kodene blir for generelle. Det kan føre til at kodene ikke er til særlig hjelp. Også dette er gjenkjennbart i første fase av vår kodeprosess. Løsningen ble å teste kodene ved hjelp av det Tjora (2021) beskriver som kodetesten. Det hjalp oss å treffe mer empirinært.

Et naturlig neste steg i analysearbeidet er kodegruppering. Dette danner igjen grunnlag for temaer til analysen (Tjora, 2021). Kvale og Brinkmann (2015), som kaller det kategorisering, peker på at denne konseptualiseringen gir mulighet for å kvantifisere utsagnene; enten teoretisk eller fra empiri. Også her har vi, i tråd med Tjora (2021), gjort en induktiv innsamling. Vi startet hver for oss med å gå gjennom kodene vi hadde utarbeidet, før vi møttes og diskuterte i fellesskap. En god del av kodene ble samlet i kodegrupper. Noen overlappet og ble med i flere kodegrupper, mens andre koder ble utelatt – enten fordi vi hadde lite empiri eller fordi de ikke kunne kobles med andre. Også her brukte vi dataprogrammet Nvivo for å holde oversikt. Denne første runden med kodegruppering førte til at vi satt igjen med relativt mange grupper. Noen smalere enn andre. Vi gikk derfor hver til vårt igjen og jobbet videre individuelt for å redusere antallet enda mer, før vi noen dager senere møttes og ble enig om grupperingen. Vi gikk altså fra mange koder til færre og til enda færre igjen. Støtte for at dette er fornuftig finner vi hos Tjora (2021), som anbefaler å fokusere på 3-5 relevante kodegrupper.

Etter at kodegrupperingen var unnagjort, satt vi igjen med fem kodegrupper som vi ønsket å gå i dybden på. I denne fasen får teorien mer betydning i form av det Tjora (2021) kaller konseptutvikling. Vi brukte en del tid på å skaffe oss god oversikt over tilgjengelig teori og

tidligere forskning på disse områdene, og jobbet ut mulige konsepter for empirien vår. Sentralt her er det å gå vekk fra det du som forsker tror er tilfellet, og heller søke å finne ny innsikt (ibid.). Her har vi også aktivt brukt meningsfortetting. Kvale og Brinkmann (2015) definerer det som en forkortelse av intervjupersonens uttalelser, noe som hjelper forskeren å analysere lange intervjuetekster. I flere av kodegruppene våre er det lange formuleringer og refleksjoner. Vi leste dem flere ganger før vi tematiserte dem. Et neste steg er ifølge forfatterne se denne fortolkningen i lys av undersøkelsens formål og deretter lage deskriptive utsagn. I en fenomenologisk basert meningsfortetting er det svært viktig med rikholdige og nyanserte beskrivelser (ibid.).

3.5 Refleksjon

En kritikk som kan rettes mot kvalitativ forskning er manglende muligheter for generalisering, da datagrunnlaget utgjør relativt få antall personer. Til tross for at studien kan være problematisk utfra kausalvitenskapelige kriterier, mener vi likevel at den kan bidra til økt innsikt, kunnskap og forståelse av utøvelse av fjernledelse (Johannessen et al., 2020). En annen bekymring ved kvalitative studier er sannsynligheten for å trekke subjektive slutninger. Verdifrihet og objektivitet er et ideal i vitenskapelig forskning, og da spesielt innenfor den positivistiske tradisjonen av vitenskapsteorien (Guneriusen, 1999). Myrdal (1969) hevder at det ikke er meningsfylt å snakke om objektivitet i positivistisk forstand i kvalitative undersøkelser, men heller objektivitet knyttet til krav om saklighet og åpenhet i fremstillingen. Det er i dag rimelig stor enighet om at samfunnsvitenskapene ikke kan være fullstendig nøytral. Forskeren foretar gjennom hele undersøkelsen en rekke valg. Disse valgene knytter seg til hvordan problemstillingen skal utformes, hvilken data som skal benyttes og hvordan dataene skal samles inn, behandles og analyseres. Alle disse avgjørelsene er påvirket av forskernes referanseramme, og verdier inngår som en del av referanserammen. Det vil si at våre verdipreferanser påvirker de valg vi tar i de ulike fasene av forskningsprosessen. Mye av kunnskapen og forståelsesutviklingen skjer dermed på grunnlag av visse sett av verdier (Hellevik, 1993, kap.10). Ifølge Johannessen et al. (2020) kan bekreftbarhet, altså objektivitet, sikres gjennom at forskerne beskriver alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik at leseren kan gjøre vurderinger av disse.

Vårt forskningsdesign forutsetter at vi bruker en hermeneutisk vitenskapsteoretisk tilnærming, og fortolker den informasjonen som informantene uttrykker om virkeligheten. I

vår analyse av dataen er vi opptatt å finne meningsinnholdet, og det må forstås i lys av den sammenhengen og konteksten den kommer frem innenfor (Johannessen et al., 2020). Kvale og Brinkmann (2015) beskriver den hermeneutiske sirkel. Gjennom veksling mellom fortolkning av spesifikke utsagn, tolkning av dataen som helhet og tilbake igjen til spesifikke deler av teksten får vi stadig dypere forståelse av fenomenet som studeres. Det at vi har benyttet induktiv tilnærming, reduserer risikoen for det Tjora (2021) definerer som forskningssubjektivitet eller at dataen har preg av å være teoriimpregnert (Johannessen et. al, 2020). Vi startet ikke med blanke ark og helt uten oppfatninger om utøvelse av fjernledelse. Samtidig vil induktive førstefaser bidra til å redusere faren for navlebeskuende analyser, hvor vi leter etter teoribekreftende elementer og overser betydningsfulle detaljer som ikke er forventet (Tjora, 2021, s. 58).

Guba og Lincoln (1994, i Johannessen et al., 2020) bruker begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overenstemmelse som mål på kvaliteten av kvalitative undersøkelser. Relabilitet knyttes til dataens pålitelighet og troverdighet, og handler om systematikk og transparens. Det vil si graden av nøyaktighet i innsamlingen og behandlingen av data (Tjora, 2021). Et problem som trekkes frem i metodelitteraturen med kvalitative intervju, er graden av reliabilitet ved slike undersøkelser. Relabiliteten fremstilles ofte som lav ved kvalitative data, blant annet fordi disse dataene ikke har presis form og resultatene er vanskelig å etterprøve (Johannessen et al., 2020). Gjennomføring av intervju er en mellom-menneskelig prosess som en ikke kan gjenta på samme måte på et senere tidspunkt. Det kan også være fare for at forskeren, nokså ubevisst, stiller ledende spørsmål og dermed påvirker svarene. Disse svakhetene kan reduseres ved å intervju flere personer om samme forhold (Kvale, 2015). Det er også noe vi har tatt hensyn til gjennom å ha et bredt utvalg av informanter.

Validitet vil si dataens relevans og gyldighet til problemstillingen (Johannessen et al., 2020). Siden undersøkelsen gjennomføres i en fortolkende tradisjon kan det være utfordrende å vurdere om svarene vi finner i studien, faktisk er svar på de spørsmålene vi stiller. Ifølge Tjora (2021) kan det å redegjøre for valgene vi tar, styrke gyldigheten. Vi har derfor valgt å forklare relativt utdypende om datagenereringsmetoder som er benyttet i studien.

4. Empiri

4.1 Kategorisering av data

Ut ifra analyseprosessen av intervjuene ender vi opp med totalt fem hovedkategorier; «utfordringer», «tillit», «kontroll», «kommunikasjon» og «forholdet mellom tillit og kontroll». Disse har tilhørende underkategorier. Vi velger også å utelate en del underkategorier fra analyseprosessen i det videre arbeidet, all den tid vi er nødt til å avgrense oppgaven. Tillit og kontroll er to sentrale aspekter for informantene våre som bedriver fjernledelse, og empirikapittelet reflekterer det.

I empirikapittelet skal vi først se på hvilke utfordringer fjernledere opplever i det daglige, og da særlig knyttet til tillit og kontroll. Disse utfordringene er på mange måter premiss-leverandør for de øvrige kategoriene. Dette fordi de påvirker og legger føringer for hvordan lederen kan etablere og praktisere tillit, og samtidig hvor stor grad av kontroll det er mulig å ha. Videre ser vi på hvordan fjernledere, ved hjelp av kommunikasjon, jobber med tillit og skaffer seg den nødvendige kontrollen. Til sist ser vi på om forholdet mellom tillit og kontroll oppleves som et dilemma for informantene, før vi oppsummerer hva de gjør for å få hverdagen til å fungere. Her pekes det på strategier våre informanter aktivt bruker i deres utøvelse av fjernledelse. Samtlige delkapitler avrundes med en kort oppsummering der de viktigste funnene fremheves.

I arbeidet med datamaterialet i Nvivo ser vi at mange av underkategoriene hører hjemme i flere av hovedkategoriene, og i større eller mindre grad går inn i hverandre. Vi har tilstrebet å skille der det er naturlig for å unngå gjentakelser, men det vil være nødvendig å komme innom visse momenter flere steder i kapittelet. Tabell 4 viser hovedkategorier i empirien, med tilhørende underkategorier:

Tabell 4: Hovedkategorier empiri, med tilhørende underkategorier, fra Nvivo

Hoved-kategorier	Utfordringer fjernledelse	Tillit	Kontroll	Kommunikasjon	Forholdet mellom tillit og kontroll
Under-kategorier	<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc • Avstand • Digitalisering • Fysisk møte • Følelser og samvittighet • Hektisk hverdag • Hyppighet kontakt med ansatte • Kontroll-spenn • Være tilgjengelig • Prioriteringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarliggjøring • Autonome, kunnskapsrike ansatte • Hyppighet kontakt med ansatte • Involvering • Kommunikasjon • Mistillit • Norsk kontekst • Påvirkning • Relasjon • Være tilgjengelig • Tillit • Tilrettelegging • Ærlig om feil og mangler 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarliggjøring • Avstand • Formalisert • Forventninger • Hjelp av andre • Kommunikasjon • Konflikt • Kontroll • Kontrollspenn • Målstyring • Oppgaver • Påvirkning • Skriftlig rapport • Struktur • Tydelighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc • Avstand • Chat • En-til-én-prat • Epost • Felles møter • Tilbakemelding • Hyppighet kontakt • Kommunika-sjon • Struktur • Teams • Telefon • Tydelighet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvarlig-gjøring • Avstand • Autonome, kunnskapsrike ansatte • Dilemma mellom tillit og kontroll • Hva ledere gjør • Kontroll • Norsk kontekst • Tillit • Tilpasse lederstil

4.2 Utfordringer med fjernledelse

Informantene i undersøkelsen beskriver flere, og andre, utfordringer med utøvelse av fjernledelse versus nærledelse. Ifølge informant H *“er det noe med fjernledelse. Det som er nært deg, det er lett å få tak i (...). Det du ikke ser og som du ikke sanser, det er vanskeligere”*. Informant A gir følgende beskrivelse av hva som er utfordrende med å utøve fjernledelse:

“At du ikke har denne lille småpraten i døren, og den lille uformelle praten. Altså (...) all uformell prat blir nærmest arrangert. Du mister jo litt sånn spontaniteten og, selvfølgelig, du mister jo den lytteposten og det å være.. eh.. altså «hva er følelsesregisteret», for å bruke det uttrykket, til hver enkelt.” (Informant A)

Dette sitatet oppsummerer godt noen av utfordringene med fjernledelse. Det synliggjør hvor viktig kommunikasjon er som verktøy i utøvelsen av lederskap, samt at fysisk tilstedeværelse er essensielt for å kunne benytte sansene fullt ut som leder. I de videre avsnittene ser vi nærmere på utfordringene som skisseres, og som kan knyttes til det å etablere tillit og ha kontroll.

4.2.1 Avstand

For å slå fast det åpenbare aller først; avstand oppleves som en utfordring i fjernledelse. På spørsmål om hva informantene legger i begrepet fjernledelse, trekker samtlige inn nettopp avstanden i en eller annen form. Informant E sier det ganske treffende i sin definisjon av fjernledelse:

“Det er jo å hjelpe på avstand. Å være leder uten den fysiske nærheten, som kan være ganske krevende.” (Informant E)

Én ting er den fysiske avstanden. En annen er den mentale avstanden som også kan oppstå. Informantene våre oppgir at avstanden gjør det mer problematisk å sikre jevnlig kontakt med medarbeiderne. Informant A slår fast at fellesskapsfølelsen er vanskelig å få til, og at det ved fjernledelse er vanskelig å få oversikt over de uformelle strukturene:

“Det å se hver enkelt. Og det å skape tilhørighet og fellesskap internt i seksjonen. Å skape en felles kultur. For det kan være sterkere kulturer på lokalitetene som overstyrer det, på en måte. Eh, og så er det jo utfordringer med at det er sånne uformelle ledere. Man har jo null kontroll på uformelle ledere.” (Informant A)

Relasjoner til medarbeiderne pekes på som viktig, men er krevende å etablere. Mye på grunn av den geografiske avstanden. Det er ikke like lett å være så tett på medarbeiderne man ikke omgås med i det daglige. Det å bli godt kjent med dem, samt å forstå medarbeiderne og deres arbeidssituasjon, oppleves som utfordrende for de fleste informantene. Én årsak som trekkes frem er at de går glipp av den uformelle praten og at det er vanskeligere å forstå konteksten. Oppfølging av personal blir utfordrende, påpeker informant H. Dette fordi mye informasjon går tapt:

“(...) det er mer krevende å være god personalleder og leder (...) fordi du ikke oppdager underveis det som du får anledning til når du snakker med folk hver dag. Den daglige oppmerksomheten, (...) at du fanger opp ting og snakker med folk (...)”
(Informant H)

Det betyr ifølge informant F at fjernlederen må jobbe mer systematisk for å passe på å være ofte nok i kontakt med de ansatte. Mens informant E konstaterer at *“det blir mye enklere at det blir sånne bestillinger på fag og på produkt”*. Utfordringer knyttet til kommunikasjon ved fjernledelse er i det hele tatt en gjenganger. I kapittel 4.2.3 går vi i dybden på disse. Der ser vi

blant annet nærmere på hvordan fjernledere jobber for å passe på at de er i kontakt med sine medarbeidere.

Flere av informantene uttrykker også utfordringer med noe dårlig samvittighet for at de ikke makter å ha like tett kontakt med alle medarbeiderne. Den dårlige samvittigheten melder seg også når det gjelder hvor ofte de fysisk besøker medarbeidere som sitter fjernt.

Koronapandemien har i tillegg begrenset informantenes mulighet til å reise ut til lokasjonene for å treffe medarbeiderne de fjernleder.

“Jeg har jo dårlig samvittighet for den jeg jo nesten ikke har fått møtt i det hele tatt. Det er ikke veldig god oppfølging. Det er ikke det, altså. Selv om vi prates, og har det som jeg opplever som en helt ok dialog, så må jeg bare stole på at den personen melder fra hvis det er noe større.” (Informant E)

Men denne dårlige samvittigheten virker ikke være unikt for pandemien. De mest erfarne fjernledere i studien har kjent på dette også før. Informant H erkjenner at *“der jeg virkelig har noe å hente er å sette seg i bilen, og dra dit de jeg fjernleder er. Være til stede. Ta den ekstra tida, jobbe ansikt til ansikt og side ved side”*. Informant D har lang erfaring med fjernledelse, og har også dårlig samvittighet. Men synes det går mye tid med til de fysiske besøkene:

“Det som jeg har kjent mest på opp igjennom tiden, det er tilstrekkelig tilstedeværelse fra leder – ute hos den enkelte. (...) Det å klemme inn tilstrekkelig tid til å være der, samtidig som jeg vet at en del av dette blir veldig ineffektivt, fordi det blir mye transport frem og tilbake osv. Så det synes jeg er en utfordrende greie i det.”
(Informant D)

Det virker å være spesielt krevende å ivareta medarbeidere når det oppstår personalsaker eller andre problemstillinger som fordrer ekstra oppfølging. Informantene sier at disse sakene krever mye mer av leder enn tilfellet er når man utøver nærledelse. Informant C konstaterer at fjernledelse er vanskeligst når personalsaker må håndteres:

“Det er jo lettere å lede folk som er i samme kontorlandskap enn de som sitter langt unna. Det er det jo selvfølgelig. For å ta den der enkle avklaringa, og så videre og, ja.. Men det er jo sånn at når ting går bra, så er det jo lettere å være fjernleder. Fjernledelsen er jo verst når ting ikke går bra – og spesielt hvis det er personalsaker og sånt. (...) Noe som krever at du er mer til stede. Det er klart at å følge opp en

medarbeider som har det tungt og vanskelig, for eksempel, er ikke like lett på Teams som når du har dem i bygget.” (Informant C)

Fjernledere i studien vår forsøker å være i forkant av potensielle problemstillinger, men opplever ofte at de kommer på etterskudd. Årsaken kan være at de ikke makter å plukke opp signalene i like stor grad som ved nærledelse. Som nevnt sliter de også med å være like tilgjengelige overfor medarbeiderne som de ønsker.

“De kan bale med ting og ha små utfordringer som du ikke oppdager tidsnok, som blir større. Og jeg oppdager det på den måten at når jeg da tar meg tid til, og det vet jeg at jeg må gjøre, å ta de litt lengre samtalene, så dukker det opp mer enn det jeg kanskje har forventet. Og jeg må bruke kanskje lang tid både på å lytte til folk og lang tid på å løse noe som kanskje ikke er store problemer, men som er blitt det fordi vedkommende er blitt sittende litt alene og jeg har ikke oppdaget utfordringene.” (Informant H)

En beslektet utfordring virker å være at medarbeiderne kvier seg for å ta kontakt.

Informantene vil gjerne at de ansatte skal oppleve terskelen som lav, og signaliserer derfor at de alltid er tilgjengelige. I praksis erfarer imidlertid flere av informantene at medarbeiderne unngår det. Årsaken virker å være todelt: I en hektisk hverdag spises mye av tiden til informantene opp av andre oppgaver, og lederne makter i praksis ikke å være like tilgjengelig som de ønsker. De tror også avstanden til leder oppfattes som for lang. Informant B er bekymret for at det kan virke skummelt å ta kontakt med lederen – til tross for gjentatte oppfordringer:

“Avstand blir litt for lang, de kan ikke bare stikke hodet inn på kontoret. De må ringe meg hvis det er noe, og der opplever jeg at det blir en litt større baug før de ringer. Det skal være litt større ting før de ringer.” (Informant B)

4.2.2 Kontrollspenn

Kontrollspennet til lederen, altså antall medarbeidere lederen har personalansvar for, påvirker naturlig nok også graden av kontakt med medarbeiderne. Det er nokså stor variasjon blant våre informanter når det gjelder hvor mange fjernmedarbeidere de leder. Fra under ti til i overkant av 30. I noen tilfeller er medarbeiderne sågar spredt over store geografiske avstander, og for enkelte over hele landet. Kontrastene er med andre ord store. I vår studie er det interessant å fange opp hvordan de selv opplever dette kontrollspennet.

Treffende nok svarer samtlige, når de blir bedt om å vurdere kontrollspennet sitt, at det fungerer greit. De får fjernledelse til å fungere, noe vi vil belyse nærmere i kapittel 4.6.2. Når vi derimot går i dybden av intervjuene, er informantene tydelig på at kontrollspennet faktisk påvirker deres lederstil og lederhverdag. Det har betydning for den tilliten og relasjonen de ønsker å oppnå. Det samme gjelder hvor mye kontroll de både klarer og ønsker å skaffe seg, samt for hvordan de kommuniserer med medarbeidere som sitter fjernt.

Ett funn er at fjernledere med lite kontrollspenn har tettere kontakt med sine ansatte. De svarer at det gjerne skjer daglig, og opplever at hyppigheten gjør det enklere å bli bedre kjent med medarbeiderne. Informant F ser fordelene med å ha ansvar for en liten gruppe medarbeidere. For denne informanten, som kan telle sine ansatte på to hender, er det viktig å være ofte i kontakt med sine:

“Jeg prøver jo å ha en sånn feeling på; er det noen det er lenge siden jeg har pratet med? Er det noen som har falt litt bort fra meg? Det er jo lett, for jeg har jo bare få. Det er lettere å se hvem det er jeg ikke har snakket med på lenge.” (Informant F)

Dette bekreftes av de andre i samme enden av skalaen. De snakker ofte med alle sine medarbeidere minst en gang i uka. På den andre ytterkanten finner vi informanter som er tydelige på at de har ansvaret for i overkant mange; blant dem informant G. Konsekvensen er at de ansatte, ubevisst, ikke får tett nok oppfølging:

“I og med at jeg har så mange jeg er leder for, så har jeg lite tid til å ringe opp for å høre hvordan det går med deg i dag. Det tar jeg bare der det brenner, for å si det sånn. Dessverre.” (Informant G)

4.2.3 Kommunikasjonsutfordringer

Gjennomgående virker det som at det er utfordrende å etablere gode rutiner for kommunikasjon. Noen ønsker heller ikke det, og mye av kommunikasjonen skjer tilsynelatende vilkårlig. Her er det dog viktig å skille mellom formaliserte møter i plenum og én-til-én-samtaler. Om lag halvparten av informantene deltar på faste daglige fellesmøter, der alle ansatte er med. Disse skjer hovedsakelig digitalt, og innebærer derfor daglig kontakt med også dem som sitter et annet sted. Men også resten av informantene oppgir at de i noen grad har slike fellesmøter. Det er her mye av den rutinemessige kontakten sikres.

Når det gjelder den individuelle oppfølgingen er det større variasjoner. Den geografiske avstanden vanskeliggjør det å ha en jevnlig kommunikasjon med alle medarbeiderne, og flere av informantene savner spesielt den uformelle praten. Noen prøver å sikre en jevn og stabil kontakt, mens andre først kontakter medarbeidere når de merker at det er lenge siden sist. Det er også forskjellige tilnærminger til hvordan denne kontakten sikres og hvor ønsket det egentlig er. Informant D er i kontakt med medarbeiderne sine opptil fire ganger i uka. Denne ukentlige kommunikasjonen skjer på Teams eller telefon:

“Så passer jeg jo bare på selvfølgelig at jeg går runden rundt da. Slik at ingen er gjemt og glemt. (...) Jeg synes ikke det er så anstrengende. Det er jo, for meg, en forholdsvis åpenbar lederoppgave å holde den jevne.. .eh.. jevne flyten i dialogen.”

(Informant D)

Også informant B og E sier de ofte er i kontakt med sine ansatte en-til-en. Minst én gang i uka, om så bare for en kjapp prat. De fleste andre er på sin side klar på at kontakten bærer mer preg av ad-hoc. Hverdagen for fjernledere beskrives som variert, hektisk og består av en miks mellom planlagte hendelser og en del uforutsette problemstillinger som må håndteres fortløpende. Informant C sier det er *“nesten umulig å svare ordentlig på hvor ofte”* vedkommende snakker med sine medarbeidere, og at det kommer an på hvilken stilling de har. Enkelte informanter beskriver at det kan ta ukesvis før de snakker med enkelte ansatte. I motsetning til informant D, sliter informant G med å finne tid til det: *“Det blir litt sånn saldering, kanskje. (...) Det er jo ikke en saldering jeg ønsker, men.. Jeg rekker rett og slett ikke”*.

Kommunikasjon virker å være et felt som fremkaller mye dårlig samvittighet hos de aller fleste. Informantene oppgir at de ønsker å være tilgjengelig for medarbeidere. I realiteten er dette imidlertid krevende. Når informantene selv tar kontakt, kan det synes som om ad-hoc kommunikasjonen er den dominerende formen. Informant E er tydelig på at vedkommende ikke har noe system for å sikre jevnlig kontakt med alle. Informant A sier: *“Jeg tenker at når det begynner å gå 14 dager, da kjenner jeg på at nå er det lenge siden jeg har snakket med vedkommende.”* Flere gir inntrykk av at de medarbeiderne som “roper høyest” er dem som får mest oppfølging. Interessant er det da at svært mange av informantene selv reflekterer over at de skulle ønske de hadde en bedre struktur på denne kommunikasjonen. Informant B, som mener det viktigste å gjøre som fjernleder er å ta en kjapp telefon, medgir at dette burde gjøres mer regelmessig:

“Plutselig har de sittet alene i tre uker, uten at jeg kanskje har fanget det så godt opp fordi jeg ikke sitter der. Da er det jo bra å ta disse telefonene, uten at vi egentlig har en plan for det. Jeg har jo tenkt at jeg må gjøre det mer systematisk enn det jeg har gjort hittil, for jeg ser jo at det er verdifullt å ta de uformelle pratene”. (Informant B)

To informanter er befriende ærlig på at de ikke vil ha systematiserte småprater med sine. Informant C synes det vil være rart å ringe bare for å si hei, og tror medarbeiderne ville oppfattet det som plagsomt. Informant A er enig, og mener formalisert “small talk” kun bidrar til dårlig samvittighet for lederen:

“De er ikke planlagt i det hele tatt. For det har jeg også vært tydelig på at jeg vil ikke ha noe sånn oppkonstruert – at jeg skal ringe dere én gang i uka.. Så liksom krysse av to-do-liste på det. (...) I en sånn travel hverdag, så tenker jeg at det er jo bare med på å skape dårlig samvittighet. (...) Jeg vil ikke ha sånn opplevelse.” (Informant A)

4.2.4 Teknologiske utfordringer

Den teknologiske utviklingen de siste årene, i takt med at flere er blitt vant til å bruke ny teknologi for kommunikasjon, trekkes av mange informanter frem som et stort fremskritt. Mange gir uttrykk for at Teams reduserer mye av behovet for nærhet, selv om det aldri kan erstatte det fullt ut. Et klart flertall synes å foretrekke Teams og videosamtaler foran telefonen. Informant D sier:

“Jeg synes den Teams-tilnærmingen har blitt bedre og bedre fordi det er så snertent å ringe opp og så sitter vi slik vi sitter nå og ser på hverandre og så.. Det er jo litt bedre kanskje å ha litt øyekontakt på denne måten enn bare å sitte i den gammeldagse telefonsamtalen.” (Informant D)

I det hele tatt er videosamtaler et grep samtlig informanter bruker flittig i hverdagen. Men denne teknologien gir altså visse utfordringer informantene er oppmerksomme på. Informant A mener den nye teknologien, og det faktum at flere og flere fysiske møter erstattes med digitale møter, stiller helt nye krav til fjernledere enn for bare noen få år siden. Blant annet det at du ikke får noen følelse av stemningen i rommet. I tillegg blir mimikken viktigere enn kroppsspråket. Informanten illustrerer med et eksempel fra da vedkommende fikk coaching i ledelse nylig og ble fortalt følgende:

“At kroppsspråk er 70 prosent og 30 prosent er tale. Og så måtte jo jeg si det at «det er jo ikke sånn det fungerer lenger». Altså, de fysiske møtene eksisterer jo nesten ikke lenger. Altså, nå er det jo det at du får et kamera.. eh.. får fjeset ditt rett inn i kamera (...) Du ser ikke noe kroppsspråk, og de ser heller ikke mitt kroppsspråk. Så mimikken min i fjeset blir mye viktigere, og den kommunikasjonen vi har på Teams og med chat (...) Dette er nye arenaer som vi må beherske.” (Informant A)

Også informant C problematiserer teknologiutviklingen, og er klar på at det er både fordeler og ulemper med den type teknologi. Vedkommende mener et Teams-møte med kamera er mer slitsomt enn et tradisjonelt møte:

“Jeg sitter jo litt urolig og flytter på meg. I et vanlig møte, når du gjør det, så blir ikke det så synlig. (...) I et Teams-møte, hvis noen gjør det, så blir det veldig synlig (...) Fordelen med å ha kameraet på.. det er jo mer levende. (...) Men det har en bakdel også, tenker jeg. Jeg synes det er mye mer anstrengende å sitte et helt Teams-møte med kameraet på enn å sitte i et fysisk møte, faktisk.” (Informant C)

4.2.5 Oppsummering

Avstand, kapasitet og kontrollspenn er viktige faktorer som påvirker muligheten for å etablere tillit og kontroll. Det er også utfordrende å etablere gode rutiner for kommunikasjon. Mye av denne virker å skje vilkårlig og er ad-hoc-preget. Den uformelle praten ved kaffemaskinen blir borte, og det er mer krevende å fange opp signaler. Spesielt personalsaker som fordrer tettere oppfølging, og personalmessig oppfølging generelt, oppleves som særlig utfordrende for informantene. Teknologiske hjelpemidler som Teams reduserer behovet for fysisk nærhet noe, men kan ikke erstatte det fullt ut. Samtidig opplever noen informanter at videomøter på Teams er mer krevende enn fysiske møter.

4.3 Tillit

Ved utøvelse av fjernledelse er tillit avgjørende. Dette fordi selve organiseringen forutsetter at det gis tillit til medarbeiderne, ifølge informantene. De hevder de er helt avhengige av å etablere tillit for å kunne lede på avstand. Samtidig er flere av informantene klare på at det er krevende å få til. Som informant H understreker: *“det er vanskeligere å få tillit hos de som jeg fjernleder”*.

4.3.1 Avhengig av gjensidig tillit ved fjernledelse

På spørsmål om hva begrepet tillit betyr for fjernledere er svarene ganske like: Det handler om å kunne stole på hverandre, at man gjør som man sier samt våger å fortelle og ta opp ting som kan være utfordrende. Alle informantene fremhever viktigheten av at tilliten er gjensidig; den må gå begge veier. Denne gjensidige tilliten samsvarer med det vi har definert som relasjonell tillit i kapittel 2.3.1. Fjernledere gir stor grad av tillit til medarbeiderne, og er også avhengige av å få tillit tilbake fra medarbeiderne:

“Tillit, nei det er jo at man kan stole på hverandre. For min del som leder at jeg vet at jeg kan stole på at de jobber godt med de prosjektene de er satt til, men også tillit andre veien. At de kan kontakte meg hvis de har noe de trenger hjelp til og ikke minst at de stoler på at jeg tar de seriøst da. At jeg virkelig hjelper dem da.” (Informant F)

“Tillit må gå begge veier. Jeg må kunne ta opp ting uten at det går videre til de andre på kontoret. Eller hvis jeg tar opp noe med en, og sier at dette blir mellom oss, så har jeg tillit til at sånn blir det. Det er det også motsatt vei. Hvis noen tar opp en sak med meg, eller at vi snakker om noe, så har de tillit til at jeg enten gjør det jeg sier jeg skal gjøre eller at det er konfidensielt, det vi snakker om.” (Informant B)

Informantene beskriver flere positive effekter ved at gjensidig tillit mellom leder og medarbeider eksisterer. Disse gevinstene knytter seg i stor grad til formen og innholdet i kommunikasjonen. I tillegg kommer lederen enda tettere på medarbeiderne og får innsyn i ting som kanskje ellers ville blitt holdt skjult. Det virker som om det blir lettere å fange opp ting som burde tas tak i. Eller som informant G beskriver: *“det er jo det at jeg får noen hint av og til”*. Vedkommende får hjelp til å oppdage problemstillinger knyttet til fjernmedarbeidere eller til lokasjonen, og som for informanten er vanskelig å fange opp uten å være til stede fysisk. Ifølge informant B handler det blant annet om at det gir en form for trygghet til at medarbeiderne kan ta opp saker uten å frykte konsekvenser. Informant D mener denne gjensidige tilliten styrker kommunikasjonen og rydder unna mange av de utfordringene som finnes i fjernledelse:

“Det merkes nok veldig godt i både kommunikasjonsformen og hva medarbeidere tar kontakt om. Rett og slett å åpne opp om sine svakheter når de ikke strekker til, kanskje.. Og å si ifra når det er ting hos dem som jeg bør hensynta og så videre. Da får du lett tilbakemelding også på det som går på det personlige plan, slike ting jeg

som leder skal holde helt for meg selv, som ikke skal nevnes her. Det kan være noen som er syk, noen som har utfordringer og så videre. Når det er tillit begge veier, føler jeg at akkurat den kommunikasjonen går veldig greit.” (Informant D)

Flere av informantene påpeker også at gjensidig tillit er en forutsetning for å være en god leder. Informant F er opptatt av at gjensidig tillit bidrar til å skape resultater: *“Det er vel omtrent avgjørende for at vi kommer i mål. Den tilliten er jo.. uten den så stopper jo alt opp”*. For informant H gir den gjensidige tilliten større muligheter når det kommer til utøvelsen av lederskapet:

“Det gir meg mer alburom til å være meg selv og til å kunne styre på alt fra den mildeste og til den mer strenge måten. For nå når du har tillit så kan du spille på et større spekter av deg selv, tror jeg.” (Informant H)

4.3.2 Hvordan fjernledere utvikler tilliten

Informantene beskriver flere ulike innfallsvinkler for å etablere og utvikle tillit til medarbeidere som sitter på annet sted, men et fellestrekk er at god kommunikasjon fremheves som svært viktig. Vi går ikke her nærmere inn på hvordan ledere kommuniserer for å etablere tillit. Dette temaet utdypes i kapittel 4.5. Det er likevel flere andre måter informantene jobber på for å oppnå denne tilstanden de søker.

Intervjuene avdekker at ledere agerer noe ulikt i situasjoner avhengig av om de skal utvikle tillit knyttet til en nyansatt, vedlikeholde tilliten til en medarbeider, eller opparbeide ny tillit i tilfeller med mistillit. På generelt grunnlag uttrykker de at det kan være krevende å opparbeide den gjensidige tilliten mellom leder og medarbeider, og flere bemerker at det er mer utfordrende på avstand. Blant annet fordi de ikke uten videre kan se, høre og sanse følelser. Informant A påpeker at det å etablere gjensidig tillit heller ikke er gjort over natta: *“Ja, det er jo på en måte tidkrevende på den måten at det er jo ikke noen bryter du kan slå på eller noe sånt. Altså det er jo, det er jo... Det trengs tid.”*

Informantene søker å utvikle tilliten gjennom å etablere en relasjon til medarbeiderne. Dette gjør de ved å sikre jevnlig kontakt, forsøke å se hver enkelt samt gjennom fysisk tilstedeværelse hos medarbeiderne. Det er spesielt viktig å sette av tid til å bli kjent med nye

medarbeidere fra starten av. På spørsmål om hvilke strategier en har for å utvikle tillit sier informant F:

“Det her med å ha den her jevnlige kontakten, både daglig og besøke folk, altså ha den kontakten løpende. Jeg tror den er avgjørende for å få til tillit, for da bygger du relasjon, ikke sant. Gjennom relasjon lærer man å kjenne hverandre, jobber sammen. Og da får du tillit, tror jeg da.” (Informant F)

Men avstanden gjør at informantene ikke makter å være fysisk til stede for sine medarbeidere så ofte de ønsker. For å kompensere for det, signaliserer fjernledere i studien vår at de alltid er tilgjengelig for en prat. For informant A er tilgjengelighet og relasjonsbygging helt sentrale oppgaver i fjernleder. *“Det viktigste med fjernledelse er jo å (...) å få gitt signal om at.. at jeg er tilgjengelig, bare ikke fysisk.”* Informant G prøver å bli kjent med sine ansatte, og er opptatt av å ha den digitale døra på vidt gap:

“Jeg sier jo at jeg har åpen dør da. Når jeg ikke er i møte, har jeg døra mi åpen. Sånn både fysisk og.. ja.. Slik at folk vet at de kan komme inn her. Og de kan ringe til meg også. Så jeg prøver å være tilgjengelig.” (Informant G)

En annen måte å bygge relasjoner på er å inkludere og involvere medarbeiderne i saker og prosesser som pågår. Informant F ønsker å koble på medarbeidere i utformingen av for eksempel mål og tiltak, og bruker det som et grep for å utvikle relasjon og tillit.

“(...) så har liksom alle vært med å utforme delmål og tiltak. Så da er liksom alle med – det tenker jeg gir tillit. (...) Få alle med på den prosessen, å komme med innspill.” (Informant F)

Selv om informantene gjennomgående ønsker å bygge og pleie relasjonen til medarbeiderne, viser det seg å være noe utfordrende for flere. Årsaken er som tidligere nevnt den store geografiske avstanden og/eller et stort kontrollspenn. Derfor understreker flere av informantene at det er viktig å prioritere de medarbeiderne som sitter fjernt. Når disse først tar kontakt, setter fjernledere i studien vår andre oppgaver på vent. Informant H er tydelig på at vedkommende bruker mer tid på medarbeiderne som sitter fjernt enn dem som er nært:

“Ikke nødvendigvis i sum, men definitivt når vi snakker sammen. Da bruker jeg mye mer tid på dem jeg fjernleder. Det er litt fordi det er mer å ta opp for vedkommende kanskje og det er flere spørsmål å stille om hvordan har du det egentlig. (...) Smått kan bli ganske stort.” (Informant H)

Men relasjoner kan også føre med seg utfordringer. Det understrekes nemlig av flere at de ønsker å utvikle best mulig relasjon under gjeldende forutsetninger, og samtidig sikre at de ikke kommer for nær medarbeiderne. En profesjonell relasjon, altså. Eller som informant E formulerer det:

“(...) ha en relasjon, men ikke være venner. Den prøver jeg å begrense, så klarer man jo ikke å unngå det helt altså. (...) Men jeg prøver å begrense den veldig nære relasjonen”. (Informant E)

Funnene i studien vår viser at det å skape en form for trygghet i relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig når tillit skal utvikles, og noe som flere er opptatt av. Informant B setter ord på hvorfor:

“Jeg prøver jo å ha (...) i starten, for de nye, å ha flere gode samtaler med dem for å gjøre dem trygg på både meg som leder og den jobben de skal gjøre. Er det noe, vet de at de kan ta kontakt. Jeg tenker å skape en trygghet og en dialog er vel det jeg tenker er viktig, for både å avdekke forventinger de har til meg som leder. Men også motsatt vei. Å være trygg på at vi vet hvor vi har hverandre.” (Informant B)

Det å være ærlig om egne feil og mangler som leder er videre et redskap flere benytter seg av for å skape tillit. Ifølge informant D kan det å være ærlig og å vise sårbarhet, også som leder, bidra til å bygge tillit.

“Hvis ikke jeg strekker til, så synes jeg det er en teknikk som fungerer; at du på en måte viser frem med all tydelighet at du skulle vært både mer til stede og involvert. Så det er viktig, føler jeg, at medarbeidere skjønner hvor de har meg hen, og skjønner at jeg bryr meg. (...) Jeg er såpass opp i årene at jeg har ikke problemer med – akkurat – å legge meg passe flat hvis jeg må” (Informant D)

Ansvarliggjøring av medarbeiderne er en måte flere informanter bruker for å utvikle og vedlikeholde tilliten. Dette gjelder både overfor nye og eksisterende medarbeidere. Informant C har positive erfaringer med det.

“Jeg har bestandig tenkt.. gitt stor tillit til folk og liksom. Heller sett at «okay, det er kanskje ikke sånn jeg skulle gjort det, men det her er godt nok uansett». Du gir folk tillit og mulighet, og da tar folk gjerne den tilliten. Og blir selvstendig” (Informant C)

Et flertall av informantene oppgir at de har klare forventninger om at medarbeiderne skal løse oppgavene de får. Samtidig kommer tilliten til uttrykk ved at det i stor grad er opp til de ansatte konkret hvordan oppgaven løses. De aller fleste har gode erfaringer med ansvarliggjøring. Informant F mener det styrker den gjensidige tilliten.

“Altså når du gir folk tillit.. Jeg har ikke opplevd noe negativt med det. Jeg opplever at de leverer og jobber med det de skal gjøre.” (Informant F)

4.3.3 Mistillit

Tilliten som er beskrevet ovenfor kan være skjør. I arbeidslivet hender det at det oppstår mistillit, og også enkelte av våre informanter har opplevd det.

“Altså, tillit er ikke noe du har, det er noe du gjør deg fortjent til. Og det merker du jo etter hvert som du samhandler – om du har tillit eller ikke.” (Informant D)

De merker gjerne at tillitsforholdet ikke er optimalt i den forstand at medarbeiderne ikke er like åpne og meddeler ting, at de får unnvikende svar eller at de sitter med en underliggende følelse av at noe ikke stemmer. I disse situasjonene er informantene opptatt av å ta tak i situasjonen omgående. Informant D sier den gode samtalen på et tidlig stadium er viktig. Informant C er enig og tar problemet ved roten med en gang. Samtidig er informanten helt åpen om at det er betydelig enklere når avstanden er kort.

“Det har jo skjedd ting på en og andre måten hvor tilliten har vært, kan man si brutt eller hva man skal si.. svekket. Da tar man det opp med en gang. Jeg sitter ikke og venter og ser på at det utvikler seg. Og selv om du ikke er fysisk til stede, så er det mye du kan gjøre via telefonen og møter og så videre. Men det beste er jo å være fysisk til stede på sånne ting selvfølgelig, og snakke ut om det.” (Informant C)

For å re-etablere tillit i de tilfeller det foreligger mistillit mener flere informanter at en balanse mellom å være bestemt og besluttsom som leder, og samtidig sikre at medarbeider inkluderes, er viktig. Eksempler som nevnes konkret er at leder i fellesskap med medarbeider lager en plan for hvordan de kan løse opp i eventuelle problemstillinger. Ifølge informant H handler det om å være tydelig og samtidig involvere tilstrekkelig:

“Det er tydelighet. Tydelighet og å avgjøre ting (...) Samtidig tror jeg at det er viktig å være ganske sterk, og god til å involvere folk på de rette prosessene og de rette sakene” (Informant H)

4.3.4 Oppsummering

En forutsetning ved fjernledelse er at lederne må gi stor grad av tillit. Gjensidig tillit er en idealtilstand som minsker det opplevde behovet for kontroll. Når tilliten først er brutt, er aktiv og tydelig ledelse et virkemiddel. Primært sikrer informantene tillit gjennom å pleie relasjoner, kommunisere regelmessig og tydelig, samt ansvarliggjøring av medarbeideren. Å være ærlig om egne feil og mangler, i tillegg til å vise at de bryr seg, bidrar igjen til gjensidig tillit mellom leder og medarbeider. Informantene er opptatt av å signalisere for medarbeiderne at de er tilgjengelige når som helst, men i praksis virker dette krevende for flere i den hektiske lederhverdagen. De ønsker også å prioritere medarbeiderne når de først tar kontakt. Mange erfarer imidlertid at medarbeideren opplever terskelen for å ta kontakt som høy.

4.4 Kontroll

Et interessant poeng å merke seg innledningsvis er at majoriteten av informantene oppgir at kontroll ikke er så viktig for dem og deres hverdag som fjernleder. Begrepet kontroll kan dessuten synes å vekke negative assosiasjoner blant enkelte. På direkte spørsmål om hva kontroll betyr for dem som fjernledere, kvier enkelte seg for å bruke selve ordet. Informant C mener kontroll er et negativt ladet ord. Informant D støtter betraktningen i sin refleksjon rundt bruken av begrepet:

“Altså, jeg vet jo at det er et veldig viktig begrep i ledelse. Eh, og så tenker jeg at kontroll kan også være negativt. Mange vil oppfatte det som negativt. (...) Så det er et ord du skal ha respekt for når du anvender det. Slik at jeg passer meg nok litt for å bruke akkurat det ordet, men samtidig er jeg bevisst nok til å legge til grunn for mitt eget lederskap at jeg vil ha en viss kontroll.” (Informant D)

Vel så interessant er inntrykket mange gir, nemlig at det er et premiss ved fjernledelse at man egentlig ikke kan ha kontroll. Informant A setter ord på det:

“Altså, med fjernledelse så har man ikke helt kontroll. Og det tenker jeg at det er bare sånn det er. Og det er ikke noe ønske fra min side at.. at jeg tenker at jeg burde ha den kontrollen.” (Informant A)

4.4.1 Behovet for kontroll ved fjernledelse

Avstand og kontrollspenn er to faktorer som påvirker muligheten for kontroll. Det er vanskelig å følge med på hva medarbeiderne gjør når de sitter fysisk et annet sted. Det er heller ikke ønskelig, hevder noen. Blant annet hos dem som sitter med personalansvar for mange. Som Informant G, som er leder for om lag 30 ansatte, sier:

“Det er ikke mulig å gå inn og kontrollere i alle.. Det går ikke, det.. (...) Så det er noe med hva jeg har kapasitet til.” (Informant G)

Informant C har en interessant tilnærming, og sier kontroll ikke er så viktig når ting går bra. Det er først når problemer oppstår at vedkommende er opptatt av kontroll. Andre har ingen problemer med å medgi at de liker å ha kontroll. Men også informant H nyanserer begrepet:

“Jeg liker å ha kontroll. Jeg er ikke kontrollfrik, sånn at jeg kontrollerer folk. Det er for egen del. Ikke sånn at jeg må ha kontroll på alt og hva alle gjør. (...) Men jeg vil forstå og skjønne ting – det er noe av det vanskeligste i en sånn mega travel hverdag. (...) Og da tror jeg at jeg er en bedre leder; jeg er en leder som trenger å ha kontroll.”
(Informant H)

Informant A medgir at vedkommende er «litt kontrollfrik», mens informant E sier rett ut: *“Jeg er jo kontrollfrik helt ned på detaljnivå. Har oversikt over det meste.”*

Alle de åtte informantene bedriver også nærledelse. Dette gir spennende innsikt i deres subjektive oppfattelse av behovet for kontroll med medarbeidere som sitter fjernt. Avstand og kontrollspenn er fra før pekt på som utfordringer ved fjernledelse knyttet til tillit og kontroll. Likevel svarer sju av åtte informanter «nei» på direkte spørsmål om de selv føler et større behov for å ha kontroll på dem de ikke ser til daglig. Unntaket er informant B, som er klar på at vedkommende føler behov for å følge mer med på dem som sitter langt unna:

“For de som sitter nært ser jeg jo fysisk hver dag. Så det er litt lettere å på en måte følge litt med innimellom. Mens de som sitter på andre kontor, ser jeg jo ikke. Så da må jeg jo ta disse her telefonene, for å sjekke.” (Informant B)

De fleste informantene oppgir sågar at kontroll ikke er så viktig for dem i hverdagen som fjernledere. I intervjuene kommer det derimot frem at alle tilsynelatende er ganske opptatt av en viss form for kontroll. Dette kontrollbehovet knytter seg primært til faglige

problemstillinger og leveranser de selv som ledere står ansvarlig for. Informant E understreker at det ikke er viktig å vite hva medarbeiderne gjør til enhver tid. Men informanten må ha kontroll på at de ansatte faktisk leverer på det de skal. Informant D vil ha kontroll på at pengene som skal brukes på prosjekter, blir brukt på riktig måte. Dette er prosjekter informanten selv må stå til ansvar for overfor sine ledere.

Her virker det imidlertid å være et sentralt skille. Informantene gir uttrykk av å være opptatt av kontroll før selve oppgaven settes i gang. Da er de tydelig på retning, målstyring og hvem som skal utføre oppgaven. Informant E mener det er lederens ansvar å ha en formening om hvor de skal og hvem som skal gjøre oppgaven. Informanten er opptatt av tydelige bestillinger i forkant, og nøler ikke med å prioritere bort idéer som ikke passer med retningen. Informant G sikrer seg kontroll gjennom å tilpasse oppgaver til enkelte medarbeiderne i noen tilfeller:

“(.) vi har plukket ut hvilke oppgaver vi tenker passer for den personen. (...) Ikke gi så veldig komplekse oppgaver, for vi ønsker ikke å gå inn i situasjoner der vi får sånne diskusjoner på at folk ikke kan.. Ikke har kunnskapen. Vil gjøre en for dårlig jobb.”

(Informant G)

Når oppgaven først er prioritert og fordelt, kan det derimot virke som om informantene slipper opp på kontrollen. I denne gjennomføringsfasen gis det stor grad av tillit. Igjen understreker informantene overfor sine medarbeidere at de gjerne vil ha beskjed dersom det oppstår problemer. Kun et fåtall oppgir at de aktivt kontrollerer utførelsen. Informant G velger å stole på at medarbeiderne gjør det de skal. Mest fordi informanten ikke har mulighet til å følge opp alle underveis fordi de er så mange.

Noen ganger er det imidlertid greit at medarbeiderne merker at lederen følger med, mener informantene. Informant D uttrykker at det i visse tilfeller er behov for å bedrive kontroll: *“Jeg synes det er riktig at det noen ganger skal kjennes.. at man blir sett i kortene. Hvis det er god grunn for det”*. Det er også informant C enig i, og sier at *«noen trenger du å kontrollere»*. Vedkommende bruker en tilnærming med jevnlig kontakt med medarbeiderne, og sikrer seg på den måten oversikt over hvem som bør følges ekstra med på. Informant H mener det er bra at de ansatte av og til opplever en form for usikkerhet:

“Innimellom kan det være at folk føler at jeg ikke stoler på dem. Innimellom er jeg bevisst på at de skal kjenne på at jeg ikke kan stole på dem. (...) Det at du kjenner på at en leder nå lurert litt på hva du driver med, det mener jeg er sunt.” (Informant H)

4.4.2 Hvordan fjernledere skaffer seg kontroll

Hvordan sikrer så fjernledere seg kontroll med medarbeidere som sitter langt unna? Våre informanter har etablert ulike systemer. Fra ytterkanten der det “skurer og går” til daglig skriftlig rapportering. Vi skal i de følgende avsnitt se nærmere på hvilke strategier de har.

Ansvarliggjøring er én måte informantene skaffer seg kontroll på. Her virker igjen gjensidig tillit å være sentralt. Medarbeiderne får beskjed om å løse oppgaven selv. Skulle det mot formodning dukke opp utfordringer underveis, vil informantene ha beskjed. Når det skjer kan de sammen finne en løsning, påpeker informant D, som mener det fungerer fint hos dem:

“Jeg forventer jo at når mine medarbeidere er i situasjoner som de er usikre og ukomfortable i, så tar dem kontakt. Og så prater vi igjennom det og går videre derfra.” (Informant D)

Det kan se ut til at det er opp til medarbeiderne å ta ansvar for å si ifra dersom gjennomføringen av oppgaven ikke går som planlagt. Dette kan synes å være en effektiv måte å kompensere for utfordringene avstanden, kontrollspennet og den hektiske hverdagen innebærer. Informant B sier rett ut at vedkommende ikke kontrollerer utførelsen, og heller legger til grunn at det blir løst:

“Jeg går nok ikke inn og kontrollerer så ofte for å ha kontroll på at ting gjøres. Når jeg har gitt en beskjed, så tenker jeg at, okay, da har jeg tilliten til at sånn er det. At det blir gjort. At folk tar ansvar selv.” (Informant B)

Hører de ikke noe annet, tar informantene for gitt at ting går som de skal. Det er i det hele tatt noe som bekreftes av samtlige informanter. Igjen kan det virke som om begreper knyttet til «kontroll» vekker negative assosiasjoner. Informant F er klar på at det hos dem er tillitsbasert, og at medarbeiderne må kunne løse de oppgaver de får uten at informanten skal «blande seg opp i alt de gjør». Informant A har ikke noe ønske om et strengt regime. Vedkommende gir i fellesmøter beskjed om at medarbeiderne må si ifra hvis de får problemer med arbeidsoppgavene underveis:

“All sånn på en måte sånn.. rutiner som.. som kan minne om litt sånn overvåkning er jeg ikke egentlig tilhenger av. At «nå må dere rapportere ukentlig», det er ikke sånn det fungerer. Jeg liker sånne enkle grep at «si ifra – har du for mye å gjøre eller for lite å gjøre, så si ifra». Så det er litt sånn behovsprøvd.” (Informant A)

Selv om informantene legger mye av ansvaret over på medarbeiderne, tar de aktivt kontroll når de mener det er nødvendig. Det kan være når det er avvik fra det som var avtalt eller det må tas beslutninger som har stor betydning for økonomisk ramme og fremdrift, eller at akutte hendelser inntreffer.

Interessant er det også at fjernledere oppgir at de får hjelp av andre. Noen søker å minimere avstandsutfordringen med å bruke andres øyne og øre for dem. Spesielt når det kommer til personalsaker. Flere informanter påpeker at personalsaker er vanskeligere å følge opp på avstand, sammenlignet med saker som knytter seg til leveranser og faglige oppgaver. Informant G får av og til hjelp av andre personer som sitter på samme lokasjon som fjernmedarbeideren:

“Jeg får litt hjelp fra de andre på plassen som forteller meg at nå er det slik og slik hjemme med den og den.. Det er det som er vanskelig på disse små plassene der jeg bare har én. For der har jeg ingen som kan gi meg noen hint.” (Informant G)

Også her får informantene bruk for tilliten og relasjonen de har etablert. I krevende personalsaker har informant D alliert seg med personer informanten stoler på, som har vært fysisk nær fjernmedarbeideren. Også informant H får hjelp av andre til å plukke opp signaler som informanten ellers vanskelig kunne oppdaget.:

“Jeg har folk som kan komme til meg og si det at «har du snakket med vedkommende i det siste, jeg tror du skal gjøre det». Og det setter jeg pris på”. (Informant H)

Selv om det kan være nyttig å få bistand fra andre som er nærmere enn de selv klarer å være, peker imidlertid informantene på noen etiske utfordringer med denne metoden. Informant C problematiserer grepet, og mener det formelle lederansvaret aldri kan delegeres:

“Det er jo ingen som kan representere deg som leder. Det er det jo ikke.. (...) det kan jo ikke erstatte det som leder har som ansvar, selvfølgelig. Lederansvaret er jo der uansett.” (Informant C)

Informantene skaffer seg også kontroll gjennom fastlagte systemer som de ikke selv har innført, men som eksisterer i organisasjonen og som ledere og ansatte må forholde seg til. Eksempler på dette er organisasjonens strategier og regler. Timelister, overtidføring, reiseregninger og fakturaer er typiske målbare systemer. Informant A forklarer at systemet i organisasjonen legger opp til at nærmeste leder skal kontrollere mye. Blant annet er det krav

om at timeføring og reiser skal kontrolleres av leder. Når informanten føler at noe ikke stemmer, har vedkommende anledning til å ta en oppklarende prat. Informant G oppgir at det meste av oppgaver hos dem er tillitsbasert. Samtidig har vedkommende anledning til å følge med på leveransene gjennom organisasjonens systemer. Informant E bruker bedriftens strategi og målstyring for å ha kontroll. For informant H er strategi og målstyring viktige rettesnorer i fjernlederhverdagen:

“Det er veldig mye målstyring i det jeg driver med. Jeg er veldig opptatt av organisasjonens strategi, og mener at min fremste jobb som leder er å implementere den. Så jeg styrer veldig mye etter mål, til tider kanskje litt for mye kanskje.”

(Informant H)

Også i rent personalmessige saker finnes det fastlagt struktur i organisasjonene. Det kan være oppfølging av medarbeidere som har gått over streken og brutt regler. Det finnes også system for oppfølging av sykmeldte eller andre personalmessige forhold. En annen formell struktur som er felles for begge organisasjonene, og som gir informantene mulighet for kontroll, er medarbeidersamtaler. Disse avholdes én gang i året, og trekkes frem som en fin anledning for informantene til å få høre hvordan det går og hva medarbeiderne som sitter fjernt har på hjertet.

Fellesmøter er et annet viktig virkemiddel. Mest utbredt er morgenmøtene i NRK. Det er et fast møtepunkt hver morgen der informantene møter de ansatte, og der de som sitter andre steder fysisk er med digitalt. Informantene oppgir at de bruker disse arenaene til å fange opp signaler fra sine fjernmedarbeidere. Både når det gjelder arbeidsoppgaver og personalsaker. Informant B er spesielt opptatt av sistnevnte:

“(…) man kan heldigvis når man har video på morramøtene lese litt og se hvordan folk har det – enten om de sprudler eller så sitter de og henger litt og vet ikke helt hva skal finne på i dag. Så sanser man jo det, selv om man ikke sitter i samme rom.”

(Informant B)

Også informant H benytter seg av muligheten til å plukke opp signaler i digitale fellesmøter, og kan dermed agere uten at det er planlagt:

“Ad-hoc fordi du oppdager på et morramøte at det er noen som har en væremåte (...) som er litt advarende, uten at det blir sagt noe galt nødvendigvis. Men du bare

oppdager at det kanskje er på tide med en prat. Ikke for å stramme opp, men for å lytte. Noen ganger kanskje for å stramme opp også.” (Informant H)

Andre bruker det mest til å ha kontroll på arbeidsoppgavene, som informant F: *“Da får jeg snakket med alle, og vi får sett hverandre. Og vi får hørt hva alle holder på med. Det synes jeg er utrolig viktig å ha som base.”* Byggeledermøter og seksjonsmøter er eksempler på slike felles møter i SVV. Det virker ikke å være like jevnlig, og det er heller ikke slik at alle deltar på disse møtene. Men det er like fullt nyttig for informantene. Informant D bruker det for å følge med på at medarbeiderne har kontroll på det de jobber med:

“Vi har noe som vi kaller for byggeledermøter der vi rett og slett går igjennom porteføljen.. ehh.. Merker jo veldig fort om folk har grep om oppgaven sin. Og leveransen sin.” (Informant D)

Noen av informantene har også innført egne systemer for kontroll som går ut over de som finnes i organisasjonene fra før. Informant A påpeker at alt de leverer skal rapporteres skriftlig. Disse rapportene har informanten selv aktivt bedt om å få tilsendt, for på den måten å kunne vite hva som leveres:

“Det er jo litt sånn på stikkprøvenivå. Jeg har jo bedt om at jeg skal ha kopi av alt som leveres. Det er jo for at jeg på en måte skal ha muligheten til å sette meg inn i fagstoffet som leveres, og se at det leveres og være oppdatert.” (Informant A)

Informant C har valgt å føre logg til eget bruk i personalsaker. Andre informanter er inne på det samme. Informant F er den som har systematisert den skriftlige kontrollen mest. Informanten har bedt alle de ansatte skrive en logg hver dag som sendes ut. Det samme gjør informanten selv.

“Det er viktig for å holde den her fortløpende kontrollen, ikke sant. Over hva enkelt holder på med. (...) Så vet jeg hva som skjedde i går og hva folk mener de skal gjøre i dag. Da er det lettere for meg å planlegge og lede dagen, da.” (Informant C)

4.4.3 Oppsummering

Behovet for kontroll varierer hos informantene. Noen lar det “skure og gå”, og tar først aktivt kontroll når de mener det er nødvendig. Andre er langt mer aktive og ber om skriftlig rapportering fra de ansatte. Primært virker det viktigst for fjernledere å ha kontroll på det de

selv har ansvar for. Det innebærer retning, måloppnåelse og ressursallokering. Når dette først er sikret, gis det stor grad av tillit i selve gjennomføringsfasen, og kontrollbehovet her virker mindre. Noen er imidlertid bevisst på å synliggjøre overfor medarbeiderne at de følger med. Den personalmessige oppfølgingen oppgis som mest krevende, mens oppgaveoppfølgingen er relativt lik det som gjøres i forbindelse med stedlig ledelse. Det viktigste fjernledere gjør for å sikre seg kontroll er å etablere gjensidig tillit, skape relasjoner, ansvarliggjøring av medarbeidere og å sikre god kommunikasjon. Sistnevnte bærer preg av uformelle ad-hoc-samtaler. Også skriftlig rapportering er et verktøy for kontroll. Lederen får også hjelp av formelle godkjenningsstrukturer i organisasjonen og faste møtestrukturer. Et annet interessant funn er at flere av informantene skaffer seg kontroll på avstand og plukker opp signaler bevisst gjennom andres øyne og ører.

4.5 Kommunikasjon

Et helt sentralt funn i studien vår er at kommunikasjon virker å være et avgjørende verktøy for å etablere tillit til medarbeidere som sitter fjernt gjennom å skape gode relasjoner. Det er også sentralt for å ha en form for kontroll. Lederne bruker mye tid på å kommunisere. Samtidig er det også et område som gir dem dårlig samvittighet. Informant B er helt tydelig på at den daglige kommunikasjonen er det viktigste lederoppgaven i hverdagen:

“Det viktigste jeg gjør er jo egentlig det å ta en telefon. Jeg burde nok gjøre det mer regelmessig og ha en plan på det. (...) Både fysisk og psykisk, kartlegge hvordan staa er. Og da dukker det jo opp ett eller annet: «Ja, den stolen her er ødelagt og den må vi få fikset, ja akkurat nå er det litt tungt».” (Informant B)

4.5.1 Kommunikasjon for å etablere tillit

Et fellestrekk blant informantene er at de ønsker å oppnå gjensidig tillit gjennom aktiv kommunikasjon, både muntlig og skriftlig. Samtidig har de ulike tilnærminger til hvordan de sikrer å være nær de ansatte som sitter fjernt geografisk. Kommunikasjon synes å være det viktigste redskapet for å kompensere for utfordringer som avstand, kontrollspenn og en hektisk og fragmentert hverdag.

På spørsmål om hva som er god kommunikasjon er alle skjønt enige om at fysisk kommunikasjon er det beste. Av åpenbare grunner lar det seg sjelden gjennomføre. Et sentralt kommunikasjonsgrep for å etablere tillit er småprat og én-til-én-samtaler. Dette kan være

kjappe Teams- eller telefonsamtaler som handler om jobb. Det virker som fellesnevneren er at denne praten er ad-hoc og uformell. Informant F bruker én-til-én-samtaler faglig. Informant G, som har et stort kontrollspenn, mener småprater med mindre grupper er det viktigste verktøyet for å pleie relasjon til dem som sitter fjernt.

“Jeg synes jo det fungerer fint, de pratene. (...) Da blir jeg litt mer kjent med dem. I alle fall noen av dem. Alltid forbedringspunkter, men jeg føler i alle fall jeg har fått tilliten.” (Informant G)

Informant G merker at denne samtaleformen gir resultater og har også veldig lyst til å få til mer regelmessige én-til-én-prater, men sliter med å finne tid og energi i en hektisk hverdag. Det fører til at medarbeidere går under radaren og blir en kilde til dårlig samvittighet for informanten. Også informant H etterstreber prater på tomannshånd. Vedkommende foretrekker gjerne lange bilturer av nettopp den grunnen:

“Jeg har en liste med telefonnummer som jeg ringer underveis, for da har jeg ingenting annet å gjøre. Da kjenner jeg at jeg kan ha gode samtaler med folk, og da oppfatter de at de ikke har en travel leder. Og det jeg merker med de jeg fjernleder, er at de har dårlig samvittighet for å nå tak i meg fordi de vet at jeg har det travelt. (...) Jeg kjenner jo det også selv. Du vet jo at travle folk er det vanskeligere å pirke bort i.” (Informant H)

Tydelighet i kommunikasjonen blir også pekt på av flere som en viktig måte å pleie tillit og relasjoner. Eksempler som trekkes frem er at lederen går foran og tar avgjørelser som er godt begrunnet og ikke levner noen tvil hos medarbeiderne. Blant annet informant E legger vekt på å være tydelig i sin kommunikasjon, og mener det er med på å skape tillit. For eksempel hvis noen har dummet seg ut. Informant A opplever at de ansatte setter pris på tydelighet, fordi det blir enkelt å forholde seg til:

“Jeg er jo en sånn person som ikke driver og pakker inn ting. Det har jeg stort sett fått veldig gode tilbakemeldinger på. At de synes jeg det er enkelt å forholde seg til meg fordi jeg er så klar og tydelig.” (Informant A)

Denne tydeligheten kan også fungere som en slags forventningsavklaring, og er et aktivt grep informant E har for å etablere tillit til nyansatte. De får tydelig beskjed om hvordan hverdagen på avstand kommer til å bli:

Du kommer ikke til å få noen redaksjon rundt deg. Det er Teams-møter, du kan komme på besøk hos oss, men du kommer til å sitte mye alene. (...) du kommer til å bli fjernledet permanent. (Informant E)

Medarbeidersamtaler, som er en fast, årlig mål- og utviklingssamtale i begge bedriftene, trekkes også inn som et virkemiddel informantene bruker for å skape tillit. Møtene følger en struktur der leder og medarbeider snakker om utviklingen siden sist, og setter nye mål for neste periode. Informant D er klar på at samtalen brukes som tillitsskaper, men understreker at det de blir enige om må være gjennomførbart.

“(...) medarbeidersamtalen er et godt og viktig fundament for den kjører vi jevnlig, vi skipper den aldri.. og da snakker vi sammen om forventninger til hverandre og så noterer vi alltid ned to-tre kulepunkt da som vi skal følge opp igjennom året. Jeg er ikke overambisjos, jeg er realistisk” (Informant D)

Også informant E svarer at disse samtaler brukes til å etablere tillit til dem som sitter langt unna, og at samtaler er ganske skjematisk. Informant C bruker dette grepet for å finne ut hvem som trenger ekstra oppfølging i hverdagen:

“Det gjelder å prøve å finne ut hvem som trenger.. trenger den kontakten. Og det er jo ikke like lett. Men det tar man på medarbeidersamtaler. Da spør man jo «synes du.. er man tilgjengelig?»”. (Informant C)

Chat og SMS er eksempler noen av informantene trekker frem som muligheter for å holde en jevn dialog uten at terskelen blir for høy. Informant F har laget en egen chat i Teams for gruppa si. Der diskuterer de først og fremst jobb, men også hverdagslige forhold. Informanten mener det styrker gruppefølelsen, og at det samtidig senker terskelen for at de ansatte tar kontakt med informanten.

“Det trenger ikke å være noe faglig, det kan være noe hverdagslig også. Så den chatten er viktig, tenker jeg, for å ha (...) den dialogen som går. At vi er liksom en gruppe da. Det tenker jeg også gjør at terskelen er lavere for dem til å ta kontakt med meg, eller noen andre i gruppa da.” (Informant F)

Informant B beskriver hvor mye enklere det er å gi kjenne, muntlige beskjeder til dem som sitter nært fysisk. Sitter de langt unna, er chat et godt alternativ. Informanten mener det er spesielt nyttig for å gi små beskjeder, og bruker ofte chat for å ha dialog med dem som sitter

fysisk et annet sted. Mens informant E kan bruke SMS og chat i oppfølging av personalsaker. For eksempel ved graviditet, sykdom og sykmeldinger:

“Litt sånn «håper det går bra», «si fra hvis du trenger sånn og sånn». Det er ganske sånn personlige tilbakemeldinger, uten at man er en venninne eller venner. Men det gjør jeg ganske mye”. (Informant E)

4.5.2 Kommunikasjon for å ha kontroll

Kommunikasjon er også et verktøy informantene oppgir at de bruker i oppfølgingen av medarbeiderne for å ha kontroll. Uformelle ad-hoc-samtaler er ett grep fjernledere i studien vår aktivt bruker for å følge med. For informant H handler det om å forstå hvordan de ansatte har det og hvorfor de gjør som de gjør.

“Jeg setter av tid til å høre om «hvordan står det til?». Så er neste spørsmål «hvordan står det til?». Jeg sier jeg sanser et eller annet; «Er jeg overfølsom?». Og så ler folk. (...) Da kan vi fort få en veldig god samtale. De gangene jeg klarer det, blir ikke de små problemene så store. De gangene jeg ikke sanser det der, ikke har fått det med meg, så blir problemene større.” (Informant H)

Sansing kan forstås som at informantene føler at det ligger noe mer under overflaten enn det medarbeideren gir uttrykk for. Andre er inne på det samme, og peker på at praten ved kaffemaskinen kunne hjulpet for å oppdage underliggende problemer. Det er ikke mulig i fjernledelse, og informantene må derfor finne andre virkemidler for å oppdage det skjulte. Informant B bruker videosamtaler aktivt i denne formen for kontroll:

“Fordi det er fint å kunne se dem. For å observere når jeg ikke kan sitte på samme kontor. Bare for å se hvordan de ser ut denne dagen (...) Jeg bruker mye sansing, for bare å kjenne på stemning og tonefall og kroppsholdning. For å se om det er noe som tynger. Ja, plukke opp noe der.” (Informant B)

Og selv om samtalene bærer preg av å være uformelle, understreker flere av informantene at de forbereder seg. Informant B er klar på at vedkommende *“starter ganske åpent opp, men har som oftest en agenda med samtalene”*. Informant H sier du må behandle disse samtalene annerledes når ansatte sitter langt unna:

“Jeg er veldig bevisst hvis jeg løfter telefonen, eller går i et Teams-møte (...), så er jeg veldig bevisst på hvordan jeg opptrer, hva jeg sier og har bestemt på forhånd (...)

hvordan skal jeg åpne, hvordan skal jeg lytte, hvor lenge bør jeg lytte før jeg tar en avgjørelse og så videre. Det er alltid en liten strategi i forkant av personalmøter med folk jeg ikke sitter ansikt til ansikt med.” (Informant H)

Majoriteten av informantene foretrekker muntlig kommunikasjon. Samtidig er de klare på at det i gitte situasjoner er en fordel med skriftlig kommunikasjon. Epost er et virkemiddel informanter virker å bruke når agendaen er mer formell. Enten for å kommunisere ut viktig informasjon, få kjappe avklaringer eller for å dokumentere for egen del at de har kommunisert ut noe. Informant B medgir at de som sitter fjernt får flere eposter fra vedkommende enn de som er fysisk nært. Informant E foretrekker å gi faglige beskjeder skriftlig til dem som sitter langt unna:

“Skriftlig kommunikasjon er nok når jeg selv har en interesse av å ta vare på den kommunikasjonen, og det er en veldig tydelig beskjed. Når vi har snakket om ting, og det ikke har ført frem. Så kan det hende at jeg skriver «som nevnt på morgenmøtet i dag, så må du huske sånn og sånn, og det er viktig fordi at ...». Da kommer den skriftlig.” (Informant E)

Sansing virker heller ikke bare være forbeholdt uformell, muntlig kommunikasjon. Også epost kan brukes til å føle seg frem til at noe er galt, hevder informant A:

“Man kan jo kanskje lese litt imellom linjene på mail at.. «hvorfor problematiserer vedkommende så mye ...?». (...) Da tenker jeg at vi tar en prat om det og.. Også var det bare det som skulle til.” (Informant A)

4.5.3 Oppsummering

Fjernledere i studien vår bruker mye tid på å kommunisere med medarbeiderne, men det er også et felt som innbyr til dårlig samvittighet. Kommunikasjon trekkes frem som noe av det viktigste informantene gjør både for å etablere tillit og kontroll. Hovedsakelig virker dette å skje gjennom ad-hoc-småprat og én-til-én-samtaler, men kontrollspenn og kapasitet kan være et hinder. Et fåtall av informantene gir uttrykk for at de har et system for å sikre en jevnlig kontakt med medarbeiderne, og noen er sågar tydelige på at de ikke ønsker en slik systematikk. Fysisk kommunikasjon er foretrukket, men vanskelig å få til. Jevnlige møter via Teams og andre digitale plattformer reduserer behovet. Disse kan likevel ikke fullt ut erstatte

fysiske møter. Informantene benytter også faste strukturer i organisasjonen og skriftlig kommunikasjon, for eksempel epost, for å etablere tillit og kontroll.

4.6 Forholdet mellom tillit og kontroll

Samtlige informanter beskriver en nærmest idealtilstand av gjensidig tillit mellom seg og medarbeiderne som sitter fjernt. Flere oppgir også at fjernledelse betinger at du ikke helt har kontroll, men gir likevel uttrykk for at de på visse områder ønsker det.

4.6.1 Dilemma: Tillit og kontroll

Majoriteten av informantene avviser, på direkte spørsmål, at det er en motsetning mellom å etablere gjensidig tillit og samtidig ha kontroll på medarbeiderne som sitter fjernt. Informant D er krystallklar på at det som leder er fullt mulig å oppnå gjensidig tillit og samtidig ha kontroll på folk:

“Såpass tro på folk har jeg at det må være fullt mulig. Jeg tror det at den skandinaviske arbeidslivsmodellen er bygget på det.” (Informant D)

Informant C ser heller ikke noe dilemma. På direkte spørsmål om det er en motsetning mellom det å gi tillit og samtidig ha kontroll svarer informanten:

“Nei, ikke hvis du stoler på dem du er leder for, så er det ikke noe problem å gi tillit. (...) Da føler du at du har kontroll.” Og videre: *“Har du ikke tillit, så må du jo ha mer kontroll. Da må du jo kontrollere mer.”* (Informant C)

Flere av informantene vektlegger denne sammenhengen mellom tillit og kontroll. Ikke bare minsker gjensidig tillit behovet for kontroll, det gir også en form for kontroll. Informant G formulerer det slik: *“Så det er vel å ha den tilliten. Som gir meg kontroll, om jeg skal si det slik da”*.

Generelt gir informantene uttrykk for at de mener det er viktigere å ha tillit enn kontroll. Samtidig vil det alltid være behov for en viss form for kontroll. Informant C konstaterer: *“Som fjernleder så er jo tillit utrolig viktig. Hvis du ikke har tillit og er fjernleder, da må du jo være til stede”*.

Informant F har vært inne på tanken om at det kan være en motsetning, men har selv ikke hatt negative erfaringer. Igjen er stikkordet tillit. Det samme viser informant H til:

“Ja, jeg ser at det kan være motsetning. (..) jeg forstår spørsmålet. (...) selvfølgelig hvis jeg bikker over og blir kontrollfrik, så ødelegger du tilliten til folk. (...) Men jeg tror at jeg er såpass tydelig på hvorfor jeg vil ha kontroll og at det ikke handler om mistillit til folk. (...) Så i praksis så mener jeg at det å ha kontroll, og samtidig etablere og ha en god tillit er fullt mulig.” (Informant H)

4.6.2 Får fjernledelse til å fungere

Til tross for at fjernledelse kan være utfordrende, gir våre informanter likevel uttrykk for at de er bekvemme med å lede på avstand og får hverdagen til å fungere. På spørsmål om hvordan fjernledelse oppleves, svarer informant A at: *“erfaringen er at det er krevende, men det går greit.”* Også informant C og F slår fast at det egentlig er greit å utøve fjernledelse.

Flere fremhever at det ikke er like krevende å følge opp oppgaver og å gi faglig støtte, som tilfellet er med personaloppfølgingen. Årsaken er blant annet at det foreligger gode verktøy, systemer og rutiner som i stor grad ivaretar det faglige, og oppfølgingen blir relativt lik ved fjern- og stedlig ledelse. Informant E sier at når det gjelder fag er det lik ramme på hvordan en jobber sammen, og *“det er det samme om du er nær eller fjern”*. Også informant D mener at fagoppfølgingen ikke endres av geografisk avstand:

“Så lenge jeg har den følelsen av at jobben blir skikkelig og grundig gjort, så føler ikke jeg på noen forskjell om folk sitter rundt meg eller ikke. Altså, selv om folk sitter rundt meg, så er det jo ikke sånn at jeg er i konstant dialog med dem.” (Informant D)

Informantene gir generelt inntrykk av at de gjør så godt de kan innenfor rammebetingelsene, og får det til å fungere under de gitte forutsetninger med geografisk avstand til medarbeiderne. Det er også viktig for flere at medarbeiderne forstår hvilken kontekst fjernledere arbeider innenfor.

“(...) de må forstå at jeg har faktisk prøvd å gjøre så godt jeg kunne. Ikke alltid de har vært fornøyd med sluttresultatet, men.. Ja.. De må forstå at jeg vil dem vel. Og så må de våge å fortelle meg hvis det er noe. For så vidt også privat.” (Informant G)

Flere av informantene beskriver det å balansere mellom å gi tillit og samtidig ha kontroll. Det kan kobles mot graden av nivå, og virker å være situasjonsbetinget. Informant D ønsker å ha det vedkommende beskriver som tilstrekkelig kontroll:

“Folk er jo ulike (...) For at jeg skal føle at jeg har tilstrekkelig kontroll på hvor vi står hen i ulike prosjekt, så kan det godt hende jeg må ha litt ulike tilnærminger til den enkelte for å komme dit. Det er også mange måter å skape seg kontroll på, men jeg føler at det arbeidet må gjøres litt målrettet.” (Informant D)

Informantene sier at de tilpasser og varierer lederstilen etter behov, erfaring og ved ulike problemstillinger. Dette gjelder overfor alle medarbeiderne, og ikke bare dem som blir fjernledet. Informant B sier at *“det er de forskjellige strategiene ut fra hvem de er, og noen er jo sånne framfusede personer (...) Mens andre er mer forsiktige og trenger en annen tilnærming.”* Også informant C understreker at *“vi er jo forskjellige. Noen vil jo ha ofte kontakt, og noen trenger ikke det når det ikke er behov”*. Ifølge informant G må du *“se an ditt publikum”*, og for informant H blir det feil å behandle alle medarbeiderne likt:

“Jeg tror ikke at det kan bli rettferdig uten at du behandler folk litt ulikt. Krav til jobben, innhold i jobben (...) må jo ligge ganske likt. Men måten du går frem på for å få folk til å gjøre jobben sin og fungere er helt klart ulikt. (...) jeg tror ikke jeg behandler folk ulikt fordi jeg favoriserer noen foran andre.” (Informant H)

4.6.3 Oppsummering

Et klart flertall av informantene opplever ikke at det er noe dilemma mellom det å etablere tillit, og samtidig ha kontroll. Flere uttrykker at det kan være krevende å balansere tillit og kontroll, men at det ikke er noen motsetning. Undersøkelsen viser at fjernledere ønsker tilstrekkelig kontroll, og at de gir stor grad av tillit til medarbeiderne. De behandler folk forskjellig ut ifra situasjonen. Informantene opplever selv at de får fjernledelse til å fungere, til tross for utfordringene som eksisterer, og at de gjør så godt de kan.

5. Analyse

I dette kapitlet holdes de mest interessante funnene i studien opp mot det teoretiske grunnlaget og problemstillingen. I empirikapitlet opererer vi med fem kategorier; «utfordringer fjernledelse», «tillit», «kontroll», «kommunikasjon», og «forholdet mellom tillit og kontroll». I den videre analysen har vi valgt å avgrense til fire hovedkategorier, og «utfordringer fjernledelse» innlemmes i de andre. Årsaken er at ulike elementer ved fjernledelse har forskjellige utfordringer, og noen av disse går sågar igjen i flere av kategoriene. Disse fire kategoriene kan holdes opp mot de fire forskningsspørsmålene våre, og representerer her hvert sitt delkapittel. De fordeler seg slik:

- Tillit- og relasjonsorientering i fjernledelse.
- Kontrollbehov og -strategi ved fjernledelse.
- Kommunikasjonsstrategier for tillit og kontroll.
- Ikke dilemma mellom tillit og kontroll.

Denne studiens overordnede problemstilling er å undersøke hvilke strategier ledere har for å etablere tillit og kontroll. I kapittel 6 presenterer vi vår konklusjon, og oppsummerer kort diskusjonen rundt forskningsspørsmålene og svarer på problemstillingen.

5.1 Tillit- og relasjonsorientering i fjernledelse

Et sentralt funn i studien vår er at det å lede på avstand fordrer at fjernledere må gi høy grad av tillit til medarbeiderne. Videre viser studien at det å etablere gjensidig tillit er avgjørende ved fjernledelse. Dette støttes av ledelseslitteraturen, hvor tillit fremheves som ett av de viktigste elementene i lederskap (jf. figur 1). Tillit er essensielt for å få medarbeiderne til å følge lederen (Karp, 2019) og spesielt den relasjonelle tilliten er viktig ved utøvelse av fjernledelse (Kongsvik, 2021). Den gjensidige dimensjonen av begrepet tillit knytter seg til relasjonen og samspillet mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2019; Spurkeland, 2017; Høyen et al., 2016; Cunliffe, 2014). Studien vår viser at lederne er bevisst viktigheten av tillit og relasjoner, men at det oppleves som vanskeligere å få til på avstand. Spesielt det å sikre jevnlig kontakt og kommunikasjon er krevende. Dette støttes av både norsk og internasjonal forskning om fjernledelse (Antonakis & Atwater, 2002; Lian et al., 2020; Jansen, 2019; Bergum, 2009, 2014). Karp (2019) og Swärd (2017) fremhever den sosiale prosessen og

samhandlingen mellom partene som viktig for tillit. Når det ledes på avstand skjer denne hovedsakelig via digitale plattformer som Teams, chat, e-post samt telefon.

Et hovedfunn i studien vår er at fjernledere søker å bygge gjensidig tillit gjennom å pleie relasjoner, kommunisere jevnlig, involvere medarbeiderne og å være tilgjengelig. Dette kan karakteriseres som elementer i en relasjonsorientert lederstil, i tråd med det Binney et al. (2012) beskriver som å koble med medarbeiderne. I praksis sliter flere av informantene i studien vår med å være så tilgjengelig som de ønsker. Det samsvarer med Mintzbergs (2013) beskrivelse av en hektisk og fragmentert lederhverdag. Størrelsen på kontrollspennet har også betydning for hvor ofte fjernlederen makter å være i kontakt med medarbeiderne, og dermed muligheten til å etablere relasjon og gjensidig tillit (Kirkhaug, 2019; Spurkeland, 2017). Også Pettersen og Solstad (2020) viser til denne sammenhengen mellom fravær av kontakt og mindre mulighet for å bygge relasjoner. Kirkhaug (2019) argumenterer for at det er vanskeligere å følge opp medarbeidere når det er avstand og lite sosial interaksjon. Studien vår viser at fjernledere kompenserer for det med å prioritere medarbeiderne når de først tar kontakt. Andre tillitsbyggende tiltak som vi finner, er å vise omsorg og omtanke. Spurkeland (2017) definerer dette som relasjonsbyggende atferd, og denne atferden kan også kobles til det Karp (2019) beskriver som mikroledelse. Det vil si de små hverdagslige mellommenneskelige gjøremålene og den jevnlige kontakten.

Det å være ærlig om egne feil og mangler er en annen metode flere fjernledere i studien vår benytter seg av for å skape en trygghet i relasjonen med medarbeiderne. Støtte for at dette er en fremgangsmåte som bygger tillit finner vi hos Karp (2019), Spurkeland (2017), Cunliffe (2014) og Binney et al. (2012). Selv om ingen av informantene i studien vår nevner det eksplisitt, er det mulig å argumentere for at de aktivt bryr seg og viser feilbarlighet for å oppnå den psykologiske tryggheten som er sentral for relasjonsbygging (Spurkeland, 2017). Som Edmondson (2019) argumenterer for, gir denne tryggheten fordeler for organisasjonen, og er spesielt viktig for kunnskapsmedarbeidere.

Når det ledes på avstand, søker lederne i vår studie å bygge tillit gjennom ansvarliggjøring av medarbeiderne. Det betyr ikke at fjernledere fraskriver seg ansvaret som leder. Snarere gir de gir høy grad av autonomi og ansvar; spesielt i selve oppgaveutførelsen. Dette er i tråd med den norske arbeidslivskonteksten (Kongsvik, 2021), og det Karp (2019) kaller samskaping og Cunliffe (2014) samspill. Både NRK og SVV kan karakteriseres som såkalte

kunnskapsintensive organisasjoner (Karp 2020, 2019), hvor høy grad av autonomi kan ha sin berettigelse (Alvesson et al., 2017; Drake, 2020). Gjennom myndiggjøring og involvering av medarbeiderne, søker fjernledere å utnytte medarbeidernes kompetanse og skape resultater sammen. Dette kan kobles til det Drake (2020) definerer som medarbeiderskap. Ifølge Drucker (2007) handler effektiv ledelse om å legge til rette for fleksibilitet, autonomi og ansvar for eget arbeid. For Karp (2019) kan det bidra til økt følgerskap blant medarbeiderne, mens Jacobsen og Thorsvik (2019) argumenter for at disse rammebetingelsene kan gi økt indre motivasjon blant medarbeiderne.

Studien vår indikerer at fjernledere også bruker oppgaveorienterte virkemidler for å etablere tillit. Blant annet søker fjernledere å være tydelig i kommunikasjon. Videre definerer de bestemte rammer og etablerer faste strukturer via jevnlig digitale møtepunkter. Spesielt i situasjoner hvor det foreligger mistillit, opplever fjernledere at det er viktig å ta tydelig ledelse og å være besluttsomme. Det bekreftes også av Haugans (2019) litteraturgjennomgang av internasjonale studier om fjernledelse.

5.2 Kontrollbehov og -strategi ved fjernledelse

Et interessant funn i vår studie er den tilsynelatende skepsisen informantene har til begrepet «kontroll». Majoriteten gir inntrykk av at de ikke er særlig opptatt av kontroll i lederhverdagen sin og antyder at begrepet er negativt ladet, noe som er gjenkjennbart hos Jacobsen og Thorsvik (2019). Det er mulig å anta at fjernledere vil ha et større behov for å føre kontroll med medarbeidere de ikke ser daglig. Bergum (2014) viser også til internasjonale studier av fjernledelse hvor kontrollaspektet vektlegges i stor grad. Kirkhaug (2019) kan også sies å støtte en slik tilnærming, når han antyder at ledelse på avstand bærer preg av oppgaveorientering. Et noe overraskende funn i studien vår er at kontrollbehovet ikke er større ved fjernledelse. Studien vår indikerer snarere at tillit er viktigere enn kontroll når det ledes på avstand. Dette samsvarer med teorier innen relasjonsorientert lederstil (Drake 2020; Spurkeland, 2017).

En forklaring kan være at informantene i vår studie peker på at fjernledelse uansett ikke innbyr til kontroll. Støtte for det finner vi hos Antonakis og Atwater (2002), Kirkhaug (2019) og Bergum (2009, 2014), som alle slår fast at avstanden får direkte betydning for lederens mulighet til å føre kontroll av arbeidet. Haugan (2019) viser til det samme i sin internasjonale

litteraturstudie om fjernledelse. Kontrollspenn er et annet moment informantene i studien vår belyser. Her er det riktig nok et nokså stort sprik. De som har ansvar for relativt få sier at de har mer tid til å følge opp hver enkelt. Det er et syn som støttes av blant andre Kirkhaug (2019). Likevel er det verdt å merke seg at noen av informantene våre med større kontrollspenn mener de håndterer det fint. Det er mulig å argumentere for at det avhenger av lederen selv, slik Judge og Ferris (1993) hevder. Videre kan det forstås i lys av at fjernledere i vår studie er ledere for kunnskapsrike medarbeidere, som kjennetegnes av at de ønsker og er i stand til å ha en stor grad av autonomi i sin utførelse av arbeidet (Karp, 2019; Drake, 2020).

Studien vår viser likevel at fjernledere er opptatt av å ha en viss form for kontroll, det vi definerer som *tilstrekkelig kontroll*. Spesielt gjelder dette for forhold de selv står ansvarlig for. Det er i tråd med Karp (2019) og Mintzberg (2013) som fremhever viktigheten av at leder er ansvarlig, og at kontroll inngår i det. Majoriteten av fjernledere i vår studie utøver en form for lederstyrt tilrettelegging, der det er viktig å ha kontroll på retning, måloppnåelse og ressursallokering. I selve oppgaveutførelsen gis medarbeiderne stor grad av tillit og autonomi. Dette samsvarer med den ansvarliggjøringen som inngår i Karps (2019) myndiggjørende ledelse. Støtte for denne fremgangsmåten finner vi også hos Spurkeland (2017), som argumenterer for at relasjonell tillit overviner behovet for kontroll. Hva som er optimal grad for kontroll kan variere, og en rekke faktorer ved konteksten kan påvirke hvor stor kontroll det er mulig og ønskelig å ha (Mintzberg, 2013). Funnet i studien vår er på linje med Vie (2012, referert til i Kongsvik et al., 2021) og Drake (2020), som mener behovet for kontroll er mindre i norske organisasjoner med kunnskapsmedarbeidere.

For å skaffe seg tilstrekkelig kontroll, viser studien vår at fjernledere hovedsakelig bruker en relasjonell tilnærming. Det er imidlertid også elementer av oppgaveorientert lederstil. For eksempel gjennom målstyring og tydelige rammer. Videre sikrer de seg kontroll gjennom formelle strukturer etablert i organisasjonene, egne systemer og gjennom ansvarliggjøring av ansatte. Interessant er det også at flere av informantene bevisst vil at medarbeiderne skal vite at de blir sett i kortene. Det er også verdt å merke seg at flere av informantene i vår studie sier at de får hjelp av andre til å følge med på medarbeidere som sitter langt unna. Swärd (2017) og Kirkhaug (2019) hevder slike kontrollgrep kan ødelegge tillitsforholdet og føre til mistenksomhet, og i verste fall tap av relasjonell tillit. Kirkhaug (2019) innvender på samme tid at det også kan ha en positiv effekt fordi det føles som lederen bryr seg. Han understreker imidlertid, i likhet med Cunliffe (2014), at det må gjøres på en etisk måte.

5.3 Kommunikasjonsstrategier for tillit og kontroll

Et tydelig funn i vår studie er at kommunikasjon er det viktigste verktøyet både for å etablere tillit og kontroll. Når Karp (2019), Cunliffe (2014) og Mintzberg (2013) sier ledere bruker mye tid på å kommunisere, stemmer det godt overens med det våre informanter oppgir. Flertallet foretrekker én-til-én-samtaler med medarbeiderne sine, og det samsvarer med Spurkeland (2017), Cunliffe (2014) og Binney et al. (2012) som er opptatt av det relasjonelle ansvaret lederen har. Studien vår viser at fjernledere tilstreber å kommunisere jevnlig med medarbeiderne, og mye av denne kommunikasjonen skjer ad-hoc og uformelt. Dette er i tråd med Mintzberg (2013).

Samtidig viser studien vår at kommunikasjon er et felt som fremkaller mye dårlig samvittighet. Avstand, tid og kontrollspenn gjør at fjernledere ikke er så tilgjengelige som de selv ønsker. Haugans (2019) internasjonale litteraturstudie og Antonakis og Atwater (2002) peker nettopp på kommunikasjon og det å bygge relasjoner som en stor utfordring ved fjernledelse. Dette støttes også av norsk forskning om å lede på avstand (Pettersen & Solstad, 2020; Lian et al., 2020; Jansen, 2019; Bergum, 2009; 2014). Det er mulig å argumentere for at mye av den uformelle praten Jacobsen og Thorsvik (2019) fremhever som viktig for relasjoner, aldri kan oppnås digitalt. Det bekreftes av funn i vår studie. Det er mer krevende å fange opp signaler og forstå konteksten til medarbeiderne når det ledes på avstand. Viktig informasjon fra kroppsspråk og mimikk kan forsvinne all den tid det ikke-verbale språket er dominerende i generell kommunikasjon (Spurkeland, 2017; Larsen, 2004).

Lian et al. (2020) hevder at fjernledere kompenserer for denne avstanden gjennom å bruke mye tid på å reise for å oppsøke en-til-en-dialog. Vår studie viser at fjernledere heller foretrekker digital kommunikasjon, og det er nærliggende å tro at koronapandemien er en medvirkende årsak til redusert reisevirksomhet. Flere av informantene våre påpeker riktig nok at Teams har endret måten de tenker rundt behovet for reiser, og at de sparer verdifull tid. Spurkeland (2017) tar et oppgjør med en slik holdning når han omtaler det som relasjonell latskap. For ham er det et lederansvar å ta seg denne tiden til å oppsøke medarbeiderne, fremfor å ha dårlig samvittighet. Våre funn fra studien er mer på linje med Presthus og Blokkdal (2018), som hevder at tilgjengelighet er viktigere enn fysisk tilstedeværelse. Informantene i studien vår er opptatt av å signalisere at de er tilgjengelig. De prioriterer dessuten fjernmedarbeiderne når de først tar kontakt med lederen.

Vi finner ikke entydig i studien vår at kommunikasjonen generelt bærer preg av mer fjernstyring, slik Pettersen og Solstad (2020) og Christensen et al. (2021, kap. 6) antyder. Vi ser ikke mye ordrepreget kommunikasjon i det daglige, men det er elementer av det i ressursallokeringen. Samtidig skjer også dette i dialog med medarbeiderne. Vår studie indikerer at en relasjonsorientert tilnærming i kommunikasjonen med medarbeidere er viktigst for å etablere tillit og kontroll ved fjernledning. Fjernledere har hovedsakelig en dialogpreget kommunikasjon, i tråd med Northouse (2018, kap. 5). Flere av informantene i studien vår vektlegger en ærlig, åpen og personlig kommunikasjon som viktig for å etablere tillit og kontroll.

Vi finner også at informantene våre primært tilstreber en form for rik kommunikasjon, som samsvarer med Daft og Lengels (1986) modell. Nå er det mulig å innvende at det i praksis er vanskelig å få til ansikt-til-ansikt-kommunikasjon, som er ansett som den rikeste formen, når avstanden er stor. Fysiske møter er viktig for å oppnå gode relasjoner (Karp, 2019), og fravær av disse får betydning i negativ forstand for relasjoner mellom leder og medarbeider (Pettersen & Solstad, 2020). Samtidig uttrykker informantene i studien vår begeistring for digitale kommunikasjonskanaler som Teams. Selv om det aldri kan erstatte fysisk kontakt fullt ut, er det et godt alternativ for rik kommunikasjon. Støtte for det finner vi hos Jacobsen og Thorsvik (2019) og Spurkeland (2017), som peker på at teknologien gjør det mindre viktig å være fysisk på samme plass til samme tid.

Det kan diskuteres hvorvidt informantene i vår studie egentlig kobler med sine ansatte (Binney et al., 2012; Cunliffe 2014) når den fysiske kontakten reduseres betydelig. Informantene våre oppgir at de forsøker å kompensere for denne utfordringen gjennom å sanse ikke-verbal kommunikasjon. Eksempelvis i videosamtaler på Teams og i fellesmøter. Videre er det spennende å registrere at noen av informantene i studien vår bevisst bruker chat og SMS som en måte å stimulere til uformell kommunikasjon, og på den måten utvikle best mulig relasjon gjennom småprat (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Det er også gjennomgående viktig for informantene i studien vår med tydelig kommunikasjon uansett om det dreier seg om tillit eller kontroll. Madlock (2012, referert til i Haugan, 2019) fremhever dette som en viktig egenskap.

5.4 Ikke dilemma mellom tillit og kontroll

Vår studie viser at majoriteten av fjernledere ikke opplever at det er et dilemma mellom det å gi tillit til medarbeiderne, og samtidig ha kontroll som leder. Dette kan virke som et noe overraskende funn, da forholdet mellom tillit og kontroll i ledelse ofte presenteres som et paradoks i litteraturen (Olsvik, 2020; Kirkhaug, 2019; Mintzberg, 2013). Samtidig er bildet mer nyansert. Enkelte forskere mener at begrepene står i et motsetningsforhold til hverandre, som «ild og vann». Andre sier det er en kompleks relasjon mellom begrepene, mer som «sukker og kanel» (Høyner et al., 2016).

Studien vår underbygger forståelsen av at det er en sammenheng mellom tillit og kontroll. Fjernledere i vår studie bruker blant annet oppgaveorienterte virkemidler for å etablere tillit, og en relasjonsorientert lederstil for å kontrollere. I praksis balanserer fjernledere mellom autonomi og kontroll i sitt lederskap. Dette er i tråd med det både Poulfelt (2011) og Karp (2019) sier egner seg for å lede kunnskapsmedarbeidere. Tabell 5 oppsummerer lederatferden til fjernledere i vår studie ut ifra en oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederstil.

Tabell 5: Tilnæringer hos fjernledere

Oppgaveorientert lederstil	Relasjonsorientert lederstil
<ul style="list-style-type: none">• Fjernledere tar kontroll når det er behov, og viktigst å ha kontroll på retning, måloppnåelse og ressursallokering.• Søker økt kontroll gjennom tillit og ansvar.• Høy grad av lederstyring og kontroll i ressursallokeringen.• Fokus på å strukturere, organisere arbeidet og fordele oppgaver.• Skaffer kontroll gjennom gjensidig tillit, skape relasjoner, kommunisere, skriftlig rapportering, faste møtestrukturer, godkjenningssystemer, andres «øyne og ører», signalisere at de følger med.• Ansvarliggjøring av medarbeider.• Tydelig kommunikasjon for å sikre kontroll.• Elementer av ordpreget kommunikasjon i forbindelse med ressursplanleggingen.• Kommuniserer om fordeling av oppgaver.• En-til-en samtaler jevnlig for å sikre kontroll.	<ul style="list-style-type: none">• Fjernledere fokuserer på å etablere gjensidig tillit med medarbeiderne.• Gir tillit og ansvar.• Høy grad av tillit og autonomi i oppgaveutførelsen.• Opptatt av å pleie relasjon og å bygge tillit kontinuerlig.• Søker å kommunisere ærlig og åpent for å skape trygghet.• Bygger tillit gjennom å pleie relasjoner, kommunisere jevnlig, involvere, være tilgjengelig, vise sårbarhet, støtte, tilrettelegge lytte, signalisere at de er tilgjengelige.• Ansvarliggjøring av medarbeider.• Tydelig kommunikasjon bidrar til tillit.• Kommunikasjonen er dialogpreget.• Kommuniserer åpent og ærlig, samt prioriterer småsnakk.• En-til-en samtaler jevnlig for å etablere tillit.

Funnene fra vår studie kan forstås i lys av det Lüscher og Lewis (2008) definerer som tilsynelatende motstridende ledelsesparadigmer. De argumenterer for å balansere og lede gjennom paradokser. Dette samsvarer med Kirkhaugs (2019) beskrivelse av lederskap som en paradoksal funksjon for å håndtere motsetninger. Det vil si at gjennom å behandle motsetningen som om den ikke eksisterer kan både høy grad av tillit og kontroll oppnås.

Studien vår viser at fjernledere gir stor grad av tillit til medarbeiderne, samtidig som de følger opp og søker å ha tilstrekkelig kontroll. De håndterer motsetningen mellom tillit og kontroll som et tilsynelatende paradoks (Kirkhaug, 2019), og makter å balansere gjennom en “både/og-tilnærming” (Mintzberg, 2013). Det vil si at fjernledere i studien vår i realiteten varierer mellom å være menneske-, informasjon- og oppgaveorientert etter behov (ibid.). Figur 3 viser ulike grader av tillit og kontroll, og hvordan fjernledere balanserer mellom å gi tillit og ha kontroll for å utøve god nok fjernledelse.

Figur 3: Balansere ulike grader av tillit og kontroll

		TILLIT	
		HØY	LAV
KONTROLL	LAV	<ul style="list-style-type: none"> Gjensidig tillit 	<ul style="list-style-type: none"> «Bryr seg ikke»
	HØY	<ul style="list-style-type: none"> Tilstrekkelig kontroll (godt nok) 	<ul style="list-style-type: none"> Mistillit

Tillitskontroll

Det kommer frem av studien vår at fjernledere hovedsakelig gir høy grad av tillit, mens de tilpasser graden av kontroll. Dette illustreres i figur 3 gjennom begrepene «gjensidig tillit» og «tilstrekkelig kontroll». Studien vår viser at fjernledere ikke kan ha full kontroll, noe de også erkjenner. De søker derfor tilstrekkelig kontroll, som kan kobles til begrepet «god nok ledelse» (Karp, 2019). Det er ingen indikasjoner i vår studie på at fjernledere utøver lederskapet med lav tillit og lav kontroll, altså at de ikke bryr seg. Informantene våre oppgir at mistillit i noen grad forekommer, men at det å ha lav tillit og høy grad av kontroll er unntaket. Videre er gjensidig tillit er en idealtilstand for å skape resultater og for å kunne lede på avstand. Dette bidrar også til å minske lederens opplevde behov for kontroll (Spurkeland,

2017). Studien vår indikerer at fjernledere i stor grad benytter relasjonsorienterte virkemidler, og gir tillit for å oppnå kontroll. Det velger vi å kalle «*tillitskontroll*».

Det er mer utfordrende å lede på avstand enn ved stedlig ledelse (Bergum 2009, 2014; Laupstad & Kirkerud, 2018; Haugan, 2019; Lian et al., 2020). Informantene i studien vår gir uttrykk for at de gjør så godt de kan innenfor de gitte rammebetingelsene med geografisk avstand til medarbeiderne, og får fjernledelse til å fungere. Dette samsvarer med ledelseshverdagen Karp (2019) beskriver, hvor det handler om å håndtere hverdagene så godt man kan og utøve god nok ledelse. Ifølge Binney et al. (2012) betyr det å være leder som en «good enough authority figure». Vår studie viser at fjernledere balanserer det å gi tydelige rammer, mål og ansvar til medarbeiderne. Gjennom å gi tillit og å tilpasse graden av kontroll, makter fjernledere å få lederskapet på avstand til å fungere.

6. Konklusjon

I dette kapittelet oppsummerer vi kort diskusjonen rundt de fire forskningsspørsmålene, som leder opp til hovedkonklusjon på problemstillingen. Videre redegjør vi for teoretiske implikasjoner, før vi avslutter med kritikk av egen forskning og forslag til videre forskning på feltet fjernledelse.

6.1 Strategier for tillit og kontroll ved fjernledelse

Forskningsspørsmål 1: Hva gjør fjernledere for å etablere tillit?

Et sentralt funn i studien vår er at gjensidig tillit er avgjørende ved fjernledelse, men at avstand, kapasitet og kontrollspenn påvirker mulighetene for å etablere tillit. Informantene benytter hovedsakelig en relasjonsorientert lederstil, blant annet gjennom å pleie relasjoner, involvere, ansvarliggjøre, vise feilbarlighet og ærlighet, kommunisere jevnlig og å være tilgjengelig. Studien vår viser at tilgjengelighet er viktigere enn fysisk tilstedeværelse. Videre indikerer vår studie at fjernledere også benytter elementer av oppgaveorientert lederatferd for å etablere tillit. Eksempler på det er tydelig ledelse og beslutsomhet. Dette er spesielt viktig i de tilfellene det foreligger mistillit.

Forskningsspørsmål 2: Hvordan påvirker avstanden kontrollbehovet, og hva gjør fjernledere for å etablere kontroll?

Studien vår viser at kontrollbehovet ikke er større ved fjernledelse versus nærledelse. Tvert imot er det et sentralt funn at tillit er viktigere enn kontroll. Likevel viser studien at fjernledere er opptatt av en viss form for kontroll, og da tilstrekkelig kontroll. Dette gjelder spesielt for oppgaver de selv har ansvar for, samt retningen, måloppnåelse og ressursallokeringen. Vår studie viser at fjernledere primært bruker elementer fra relasjonsorientert lederstil for å skaffe seg denne kontrollen. Det vil si at de søker å etablere gjensidig tillit, skape relasjoner, ansvarliggjøre medarbeiderne og kommunisere jevnlig. Hovedsakelig gir fjernledere tillit for å oppnå kontroll. Vi velger å kalle det *tillitskontroll*.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kommuniserer fjernledere for å etablere tillit og kontroll?

Å kommunisere er noe av det viktigste fjernledere i studien vår gjør, både for å etablere tillit og kontroll. Et sentralt funn er at kommunikasjonen i begge tilfeller i stor grad foregår på samme måte. Studien vår viser at fjernledere søker jevnlig én-til-én-kommunikasjon. I praksis

oppleves det vanskelig å ha regelmessig kontakt. Kommunikasjonen skjer hovedsakelig ad-hoc og uformelt, og over digitale plattformer. Fjernledere i vår studie bruker i stor grad en relasjonsorientert tilnærming i kommunikasjonen. Det er lite tegn på fjernstyring og ordrepreg, men heller en rik, dialogpreget kommunikasjon som kjennetegnes av åpenhet, ærlighet og tydelighet. Kommunikasjonen er i noen grad oppgaveorientert, og da særlig i ressursallokeringen. Det er også et felt som fremkaller mye dårlig samvittighet og oppleves utfordrende fordi viktig informasjon fra det ikke-verbale språket går tapt. For å kompensere forsøker fjernledere å sanse og plukke opp signaler. Studien viser at chat og SMS i noen grad erstatter den uformelle praten ved kaffemaskinen.

Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad oppleves forholdet mellom tillit og kontroll som et dilemma for fjernledere, og hvordan håndterer de det?

Studien vår viser at fjernledere ikke anser forholdet mellom tillit og kontroll som et dilemma, men i praksis håndterer det som en tilsynelatende motsetning og på den måten kan oppnå begge deler. Vi finner i studien vår at gjensidig tillit både minsker behovet for kontroll og bidrar til å skaffe kontroll. Denne måten å oppnå kontroll på gjennom relasjonell tillit definerer vi som *tillitskontroll*. Fjernledere søker tilstrekkelig kontroll for å kompensere for utfordringene som ligger i fjernledelse. Det er et tydelig funn at tillit er viktigere enn kontroll, og det er graden av kontroll som varierer etter situasjonen.

Problemstilling: Hvilke strategier har ledere som utøver fjernledelse for å etablere tillit og kontroll?

Strategiene kan oppsummeres med at fjernledere:

- Tilpasser lederstilen til de forskjellige situasjonene som oppstår og medarbeiderne de leder.
- Gir stor grad av tillit, og søker gjennom en relasjonsorientert lederstil å etablere gjensidig tillit til medarbeiderne.
- Utøver *tillitskontroll*. Det vil si at de kontrollerer gjennom å gi tillit. Dette gir seg utslag i høy grad av tillit, og en balansering av høy og lav grad av kontroll.
- Bruker ansvarliggjøring av medarbeiderne som strategi både for å etablere tillit og ha kontroll.
- Bruker i stor grad relasjonsorientert kommunikasjon både for å etablere tillit og kontroll. Idealet er jevnlig én-til-én-kontakt, og en tydelig, åpen og ærlig kommunikasjon.

- Sanser og plukker opp signaler for å kompensere for fysisk fravær. Bruker lavterskel chat og SMS for uformell, digital prat.
- Behandler forholdet mellom tillit og kontroll som et tilsynelatende dilemma. Dermed blir de ikke gjensidig utelukkende.
- Prioriterer å være tilgjengelig, heller enn å bruke tid på å oppsøke medarbeiderne fysisk.
- Får det å lede på avstand til å fungere gjennom å være bevisst tilstrekkelig kontroll og hva som er god nok fjernledelse.

6.2 Teoretiske implikasjoner

Hvilke lærdommer kan vi trekke ut fra denne studien? Det er vanskelig å trekke generelle slutninger på bakgrunn av en studie om det å etablere tillit og kontroll ved fjernledelse. Det er imidlertid interessant at studien vår viser at tillit er viktigere enn kontroll ved fjernledelse. Kontrollbehovet er likevel ikke fraværende. Vår studie belyser mange av de samme utfordringene ved fjernledelse som er pekt på både i internasjonal og norsk forskning. Nemlig at tillit, kommunikasjon og kontroll er mer krevende når det ledes på avstand (Lian et al., 2020; Haugan, 2019; Jansen, 2019; Bergum, 2009, 2014; Antonakis & Atwater, 2002). Som Bergum (2014) påpeker er fjernledere sitt kontrollbehov mindre belyst i norske studier. Studien vår bidrar med nyttig innsikt om hvordan fjernledere søker å redusere utfordringene, og her presenterer vi begrepene *tillitskontroll* og *tilstrekkelig kontroll*.

Vi finner i vår studie at fjernledere må være både oppgave- og relasjonsorientert i tråd med Bergum (2009, 2014), men vår studie legger imidlertid hovedvekt på relasjonsorienteringen. Det er også interessant at fjernledere i vår studie ikke kompenserer for avstanden ved å bruke mye tid på å reise ut til lokasjonene, slik Lian et al. (2020) finner. Tvert imot er tilgjengelighet og digitale kommunikasjonsverktøy viktigere i vår studie. Det skal dog nevnes at forskningen vår er gjennomført under en pandemi, noe som kan ha påvirket vår studie.

6.3 Kritikk av egen forskning

Det er mulig å innvende at konklusjonen i vår studie ikke nødvendigvis er overførbar til andre organisasjoner. Vi har intervjuet en relativt liten og homogen gruppe informanter i kunnskapsrike organisasjoner. Disse leder høykompetente medarbeidere som kan gis en stor grad av autonomi. Følgelig er det ikke uten videre mulig å slå fast at forholdet mellom tillit og kontroll er gjeldende for alle fjernledere. Det kan være kulturelle, personlige eller

organisatoriske betingelser som påvirker mulighetene for å gi tillit og behovet for kontroll i andre yrker og organisasjoner.

Intervjuene er gjennomført midt i en pandemi, hvor samfunnet i perioder var nedstengt og hjemmekontor utbredt. Alle intervjuene ble gjennomført digitalt over Teams. Det innebærer at vi ikke har fått følge informantene i deres ordinære arbeidshverdag, og det er mulig å argumentere for at vi ikke har et helt reelt bilde av deres situasjon. Oppfølgingsintervjuer vil trolig ha kunne gitt enda bedre innsikt. Videre kan et slikt Teams-intervju skape en form for distanse, og verdifull informasjon om ikke-verbalt språk kan ha gått tapt. Avslutningsvis kan pandemisituasjonen ha påvirket deres oppfatning av fjernledelse, blant annet opplevd behov for å reise fysisk ut til medarbeiderne.

6.4 Videre forskning

I arbeidet med denne oppgaven har vi gjort oss opp flere tanker om temaer vi valgte ikke å gå i dybden av, men som det kan være interessant å forske videre på. Det er behov for mer kunnskap om fjernledere sitt kontrollspenn. Det vil si hvilket antall medarbeidere som er gunstig når det gjelder fjernledelse, og i hvilken grad det påvirker det opplevde behovet for kontroll sett opp mot tillit. Det er også interessant å se på fjernledelse i organisasjoner som ikke er ansett for å være like kunnskapsintensive. Hvordan utøves tillit og kontroll blant ledere i disse organisasjonene, og hvilke faktorer spiller inn? Videre har vi kun intervjuet fjernledere, og ikke medarbeiderne. Hvordan opplever sistnevnte forholdet mellom tillit og kontroll? Til slutt kan det være interessant å se nærmere på den digitale utviklingen. Hvilke krav stiller den til både fjernleder og medarbeider, og i hvor stor grad kompenserer den egentlig for fravær av fysisk kontakt?

Litteraturliste

- Alvesson M. og Sveningsson S. (2003): The great disappearing act: Difficulties in doing leadership. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 359-381.
- Alvesson M., Blom M. og Sveningsson S. (2017): *Reflexive Leadership. Organising in an imperfect world*, London: SAGE Publications.
- Antonakis, J. og Atwater, L. (2002): Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly* 13 (6), 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Antonakis, J. og Day, D.V. (2017): *The nature of leadership*. London: Sage Publications.
- Bentzen, T.Ø. (2018): *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige Organisationer*. København: Jurist- og økonomforbundets forlag.
- Berg, M.E. (2008): *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergum, S. (2009): *Management of teleworkers – managerial communication at a distance*. Doktoravhandling, Turku: Turku School of Economics.
- Bergum, S. (2014): Avstandsledelse: Karakteristika og utfordringer. I A.O. Haugen & Å. S. Hole (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*, 39-60. Vallset: Oplandske bokforlag.
- Binney G., Williams C. og Wilke G. (2012): *Living leadership: A practical guide for ordinary heroes*. 3. utg., Harlow: Pearson.
- Christensen, T., Lægreid, P. og Rørvik, K.A. (2021): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collinson, D. (2005): *Questions of Distance. Leadership*. Sage publications vol 1, 235-250.
- Cunliffe A. (2014): *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. 2. utg., London: SAGE Publications.
- Daft, R. L. og Lengel, R. H. (1986): Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science* 32 (5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- Drake, I (2020): Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner; trengs andre selvledelsesstrategier? I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A.N. Thon (Red.). *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 3). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Drucker, P. F. (2004): What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, 82(6), 58-63.
- Drucker, P. F. (2007): *Management Challenges for the 21st Century*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Edmondson, A. C. (2019): *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Eget arbeid (2021): Metodeeksamen (upublisert arbeidskrav). Bodø: Nord universitet.
- Fiedler, F.E. (1964): A contingency model of leader effectiveness. I L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 1. New York: Academic Press.
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A. og Vracheva, V. (2017): Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personell Psychology*, 70(1), 113-165.
- Guneriussen, W. (1999): *Aktør, handling og struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene*. 2. utg. Oslo: Tano Aschehoug.
- Haugan Bergset, M. (2019): *Fjernledelse. En litteraturstudie av konseptet fjernledelse – hva er virkemidlene og effektene?* Masteroppgave i organisasjon og ledelse, Tromsø: Norges Arktiske universitet.
- Hellevik, O. (1993): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 5. utg. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Hersey, P. og Blanchard, K.H. (1984): *The management of organizational behavior*. 4. utg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Holme, I. og Solvang B. (1991): *Metodevalg og metodebruk*. 2. utg. Oslo: Tano Aschehoug.
- Høyer, H.C., Kasa S. og Tranøy, B.S. (2016): *Tillit, styring og kontroll*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2019): *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg., Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen L., og Tufte, P. (2020): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utg., Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J-A og Olsen, B (2017): *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jansen T. (2019): *Å fjernledes – er det å klare seg selv? En casestudie ved UIT Norges arktiske universitet*. Masteroppgave, Tromsø: Norges arktiske universitet.
- Judge, T., & Ferris, G. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 80-105.
- Karp, T. (2020): *Til meg selv. Om selvledelse*. 4. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2019): *God nok ledelse. Hva ledere gjøre i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2013): *Ledelse i sannhetens øyeblikk. Om det å ta lederskap*. 3. opplag. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kirkhaug, R. (2019): *Lederskap: person og funksjon*. 2. utg. Oslo; Universitetsforlaget.
- Kongsvik, T., Moen, Ø., Vie, O. E., Jørgensen, R. B. og Albrechtsen, E. (red.) (2021): *Norsk arbeidsliv mot 2050: muligheter og trusler*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015): *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Larsen, R.-P. (2004): *Lederens kommunikasjonsbok*. Oslo: Cappelen Forlag.
- Laupstad, O. og Kirkerud J-A. (2018): *«Fjernledelse er ikke for pingler!» - En studie av fjernledelse i Universitetssykehuset Nord-Norge HF sett fra et lederperspektiv*. Masteroppgave i helseledelse, Bodø: Nord universitet.
- Lian, I., Gresseth, M. og Wibe P. (2020): *Hvordan oppleves fjernledelse fra et lederperspektiv?* Masteroppgave i ledelse, Levanger: Nord universitet.

- Mintzberg, H. (2013): *Simply managing: What managers do – and can do better*. Harlow: Pearson.
- Myrdal, G. (1969): *Objektivitetsproblem i samhällsforskningen*. Udellevalla: Raben & Sjögren.
- Napier, B. og Ferris, G.R. (1993): *Distance in organizations*. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357
- Northouse, P.G (2018): *Leadership: Theory and Practice*. 8. utg. Thousand Oaks, California: Sage publications Inc.
- Olsvik, B. S. (2020): Ledelse av profesjonalisert velferd i et paradoksteoretisk perspektiv. I B. L. L. Kassah, H. Nordahl-Pedersen & W.-A. Tingvoll (Red.), *Handlingsrom for profesjonalisert velferd: Kommunale tjenester for helse, omsorg og barnevern*, Kap. 5, 105–129. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, <https://doi.org/10.23865/noasp.114.ch5>
- Patton, M.Q. (2015): *Qualitative evaluation and research methods: integrating theory and practice*. 4. utg. Los Angeles: Sage Publications.
- Pettersen og Solstad (2020): Kan vi lede via sosiale medier? Om fjernledelse og kommunikasjon. *Praktisk økonomi & finans*. 2020;36(3), 210-225, <https://munin.uit.no/handle/10037/20930>
- Poulfelt, F. (2011): Ledelse af videnmedarbejdere er en balance mellem autonomi og kontrol. *Klassikeren –Danske Business*, 9(2), 1-8.
- Presthus, A.N. og Blokkdal M. (2018): *Fjernledelse kontra nærledelse: Kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler*. Masteroppgave i endringsledelse, Stavanger: Universitetet i Stavanger.
- Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Tano Aschehoug forlag.
- Scott, W.R og Davis G.F (2007): *Organizations and organizing: Rational, natural and open system perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Spurkeland, J. (2017): *Relasjonsledelse*. 5. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- 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.

Swärd, A. (2017): Kontroll er bra – tillit bedre? *Magma*, 20 (2).

<https://old.magma.no/kontroll-er-bra-tillit-bedre>

Thagaard, T. (2018): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. 5. utg. Bergen: Fagforbundet.

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

Weber, M. (1990): *Makt og byråkrati*. 4. opplag. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Yukl, G. (2013): *Leadership in organizations*. 8. utg. New Jersey: Pearson.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema	Spørsmål	Stikkord
Del 1: Om oppgaven	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentere oss selv 2. Bakgrunn og formål med oppgaven – samt tema for spørsmålene. 3. Semistrukturerte intervju – totalt 8 ledere 4. Om tidsbruk, tar opptak (slettes etter hvert) 5. Garantere anonymitet og vise til NSD. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ikke nevne navn el. identifiserende karakteristikk.
Del 2: Om lederen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg? 2. Hva liker du best med å være leder? 3. Hvor lang ledererfaring har du? 4. Hva er din erfaring med å lede folk som sitter fysisk et annet sted enn deg? 5. Hvor mange er du leder for i dag (nær og fjern)? 6. Hvordan er disse spredt geografisk? 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer du det antallet? - Bygge overgang.
Del 3: Om fjernledelse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva forbinder du med ordet fjernledelse? 2. Hva er de største utfordringene? (eksempler) 3. Hva mener du er viktigst å konsentrere seg om som fjernleder? (viktigste du gjør?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Om utfordringer; gå i dybden. Bygge overgang til neste kategori.
Del 4: Om ledelse; Tillit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva legger du i begrepet tillit? (utdype) 2. Hvor viktig er tillit for deg som leder? 3. Hva gjør du for å etablere tillit hos ansatte som sitter lang unna? (redskap/verktøy?) 4. Hvor utfordrende synes du det er å utvikle tillit til medarbeidere som sitter langt unna? 5. Hvilke strategier bruker du da for å utvikle tilliten? 	<ul style="list-style-type: none"> - Spm 3-5 få refleksjon rundt.
Del 5: Om ledelse; Kontroll	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva betyr kontroll for deg som leder? 2. Opplever du at du har større behov for å føre kontroll med fjernmedarbeidere enn dem som sitter nært? (evt. hvorfor og hva gjør?) 3. Hvordan kompenserer du for at du ikke kan være nært de du leder? (strategier?) 4. På generelt grunnlag; Hva gjør du som leder for å ha kontroll av fjernarbeidere? 5. Hvilken kommunikasjonsform synes du er best ved kontroll av medarbeidere? (Hvorfor?) 6. Hvordan vurderer du det å gi tillit som leder og samtidig sikre å ha kontroll? 	<ul style="list-style-type: none"> - Spm 2- 3 få refleksjon
Del 6: Om ledelse; Kommunikasjon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva er god kommunikasjon for deg? 2. Hvor ofte har du kontakt med dine fjernmedarbeidere? 3. Hvordan kommuniserer du for å fremme tillit? 4. Hvordan sikrer du oppfølgingen av fjernmedarbeiderne? 5. Er det viktig for deg å ha relasjon til medarbeidere som sitter fjernt? 6. Hvordan sikrer du å være nær de som er fjern? 	<ul style="list-style-type: none"> - Spm 2 – 4 få refleksjon (Fungerer godt? Hva er ditt beste triks for å lykkes? Eksempel?)
Del 7: Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> - Noe du ikke har fått sagt? - Om veien videre.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anonymisering - Ønsker få tilsendt oppgaven?

Vedlegg 2: Avtale om deltakelse

Avtale om deltakelse i masteroppgaven

«Fjernledelse i norsk kontekst – tillit og kontroll»

Dette er en avtale om å delta som informant i forbindelse med masteroppgave ved MBA i ledelse ved Nord universitet 2021/2022.

Avtalen gjelder mellom

Og studentene Britt-Laila Jensen og Ole Marius Hågensen Rørstad.

I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke hvilke strategier ledere som utøver fjernledelse benytter for å etablere tillit og kontroll.

Internasjonalt er det forsket mye på fjernledelse i arbeidslivet. Selv om fjernledelse er blitt en mer vanlig arbeidsform i Norge, også aktualisert gjennom koronapandemien, ser det imidlertid ut til at mye av forskningen på området er uteblitt. I denne masteroppgaven ønsker vi å se nærmere på to store organisasjoner – Statens vegvesen og NRK – som begge allerede har praktisert fjernledelse over tid. Dette vil kunne gi nyttige svar for fremtidige fjernledere.

Problemstilling:

- Hva gjør ledere som utøver fjernledelse for å etablere tillit og samtidig sikre å ha kontroll?

Sentrale forskningsspørsmål:

- Hvilke strategier har fjernledere for å utvikle relasjonell tillit?
- Hva gjør fjernledelse med leders behov for kontroll og hvordan håndterer de det?
- Hvilken form for kommunikasjon fremmer tillit og hvilke foretrekkes i oppfølgingen av medarbeiderne?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet ved Handelshøgskolen i Bodø er ansvarlig for prosjektet. Veileder er førsteamanuensis Thomas Wold.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Totalt ber vi åtte informanter, fordelt på fire fra Statens vegvesen og fire fra NRK, om å delta i forskningsprosjektet. Vi har gjort en utvelgelse der vi kontakter mellomledere (nivå 3-5), som utøver fjernledelse, kombinert med stedlig ledelse. Det er en viss miks i ledererfaring og kontrollspenn i utvalget, samt at begge kjønn er representert.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi skal i masteroppgaven benytte kvalitativ metode, og datainnsamlingen skjer gjennom semistrukturerte intervjuer. Dette intervjuet tar ca. 45 minutter. Hvis du ønsker å delta i prosjektet, innebærer det at du aksepterer at det blir gjort lydopptak av intervjuet. Dette vil senere bli transkribert. Verken lydopptakene eller transkriberingen blir oppbevart for ettertiden.

Informasjonen som fremkommer i intervjuene, blir utelukkende brukt i denne oppgaven. Både navnet ditt og personopplysninger anonymiseres i oppgaven.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opptakene og dokumentasjon fra transkribering slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Planen er avslutning mai 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Thomas Wold, førsteamanuensis ved Nord Universitet, Handelshøgskolen (Telefon 74823733 /epost: thomas.wold@nord.no).

Personvernombud v/Nord universitet: Toril Kringen (Tlf: 74022750 /epost: toril.i.kringen@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Britt-Laila Jensen og Ole Marius Hågensen Rørstad

Returneres

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Fjernledelse i norsk kontekst – tillit og kontroll”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju som informant

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet i mai 2022.

(Signert av informant, dato)